

## Cualificación de los recursos humanos para mejorar la gestión administrativa municipal

Luz Elina Fernandez Coronel<sup>1\*</sup>, Alan Guillermo Gallo Alvarez<sup>1</sup>, Brensy Graciela Rojas Rojas<sup>1</sup>, Elaine Dávila Rodríguez<sup>1</sup>, Paolo Patricio Philipps Arévalo<sup>1</sup>, Luis Alberto Rubiños Aliaga<sup>1</sup>, Vílchez Ordoñez Mercedes<sup>1</sup>, Keller Sánchez Dávila<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

\*Autor para correspondencia: Luz Elina Fernandez Coronel, lefernandezc@ucvvirtual.edu.pe

(Recibido: 15-07-2023. Publicado: 02-10-2023.)

DOI: 10.59427/rcli/2023/v23cs.2214-2242

### Resumen

*El objetivo fue diseñar una propuesta de cualificación de los recursos humanos que aporte en la mejora de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023. El enfoque fue cuantitativo, diseño descriptivo-proyectivo; la muestra 1 fueron 92 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023 y la muestra 2, 382 pobladores de la Provincia de Mariscal Cáceres, 2023; fueron usados cuatro cuestionarios, válidos a juicio de 5 expertos y con confiabilidad de (0,788), (0,754), (0,770), (0,827); los datos sistematizados en Excel. La cualificación de los recursos humanos para los trabajadores tiene nivel alto en un 62 %, para los ciudadanos un nivel bajo con 57 %; la gestión administrativa para los trabajadores tiene un nivel regular con un 56 % (28), y para los pobladores un nivel malo en un 56 %. Se concluyó con el diseño de una propuesta de cualificación de recursos humanos que aporte a la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, que se sustenta en pilares como formación profesional, capacidades, habilidades técnicas, aptitudes laborales, evaluación de desempeño y productividad laboral; dado que de la aplicación efectiva y eficiente de los recursos humanos dependerá la calidad de servicios administrativos que se ofrezca a la ciudadanía.*

**Palabras claves:** *Cualificación, recursos humanos, gestión, administración.*

### Abstract

*The objective was to design a proposal for the qualification of human resources that will contribute to the improvement of the administrative management of the Provincial Municipality of Mariscal Cáceres, 2023. The approach was quantitative, descriptive-projective design; sample 1 was 92 workers of the Provincial Municipality of Mariscal Cáceres, 2023 and sample 2 382 inhabitants of the Province of Mariscal Cáceres, 2023; four questionnaires were used, valid according to 5 experts and with reliability of (0.788), (0.754), (0.770), (0.827); data systematized in EXCEL. The level of qualification of human resources for workers is high at 62 %, for citizens a low level with 57 %; administrative management for workers has a regular level with 56 % (28), and for residents a bad level of 56 %. It was concluded with the design of a proposal of qualification of human resources that contributes to the administrative management of the Provincial Municipality of Mariscal Cáceres, which is based on pillars such as professional training, skills, technical skills, job skills, performance evaluation and labor productivity; since the effective and efficient application of human resources will depend on the quality of administrative services offered to the citizenry.*

**Keywords:** *Qualification, human resources, management, administration.*

## 1. Introducción

Las cualidades esenciales de los recursos humanos se refieren a su cultura organizacional, su compromiso con la empresa, las habilidades adquiridas y su capacidad para aprender. Es importante destacar que estos recursos intangibles son difíciles de imitar por los competidores, lo que hace que las estrategias que implican el factor humano sean especialmente relevantes para crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Rodríguez, 2020), en este sentido, es importante destacar las cuatro cualidades elementales que deben analizarse: la disponibilidad, que se refiere a la presencia en cantidad suficiente según las necesidades y expectativas de las personas; la facilidad de accesibilidad en relación con aspectos económicos, geográficos e institucionales; la aceptación basada en los valores, condiciones culturales y lingüísticas; y la calidad relacionada con las habilidades y competencias necesarias para un desempeño profesional adecuado (Barja, et al., 2021). Actualmente, la gestión administrativa en los diferentes campos gubernamentales se ha convertido en uno de los fundamentos más populares, especialmente en el proceso de reforma del Estado. Esta gestión se entiende como una serie de acciones que se distinguen por su adecuada planificación y organización, lo que facilita la integración y el control de las operaciones durante un período de tiempo. La gestión administrativa se destaca por llevar a cabo tareas planificadas con el objetivo de alcanzar los mejores resultados para una organización. Además, proporciona información precisa y clara de manera consistente a los gerentes en todos los niveles para facilitar la toma de decisiones importantes en beneficio de la organización (López, 2021).

En el Caribe y Latinoamérica, se enfrentan a la tarea urgente de mejorar la profesionalización de su servicio civil, tanto a nivel nacional como local. Los datos presentados en esta publicación demuestran que, aunque el sector público en los países de América Latina y el Caribe es relativamente pequeño representando solo el 12,3% del empleo total en comparación con el 21,2% en las naciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, el empleo público en algunas naciones de América Latina y el Caribe no se basa en el mérito. Además, es común que se contrate a trabajadores poco cualificados mediante contratos laborales estrictos, y que se designen gerentes basándose en su afinidad política (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2020). La Organización Internacional del Trabajo ha publicado información comparativa de diversos países en relación con la educación de los empleados. En una muestra de diez naciones, el 52,5% de los trabajadores cuenta con una formación pertinente para desempeñar su cargo, mientras que aproximadamente el 31,3% posee una formación inferior y un 15,7% muestra una educación superior a la requerida para su puesto. En varios países de la región (El Salvador, Ecuador, Uruguay y Paraguay), una cifra superior al 50% de la fuerza laboral no cuenta con los requisitos establecidos. Esto evidencia la necesidad de desarrollar políticas que promuevan la creación de empleos altamente calificados. Empero, en la generalidad de las naciones, la cantidad de trabajadores altamente calificados es inferior al requerido, lo que revela lo primordial de implementar políticas para elevar el nivel educativo promedio de las personas para satisfacer la demanda de puestos de trabajo (Gontero y Novella, 2021). Sendos partidos y líderes políticos en la región utilizan la administración pública sub nacional y nacional para crear una red clientelista con propósitos electorales. Resulta de esta forma que, a pesar del consenso general sobre la necesidad de reformar el servicio civil, son evidentes los intereses políticos en cuanto la permanencia del statu quo. Para los formuladores de políticas, los costos políticos podrían ser superiores que los beneficios de las reformas del servicio civil, obstaculizando el progreso, lo que expone por qué resultan complicados de poner en marcha, pese a las problemáticas identificadas y el conocimiento de políticas requeridas para ser abordadas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2020). En el Perú, la administración de los municipios peruanos es un proceso a través del cual se integrarán componentes para la consecución de metas y propósitos utilizando instrumentos como los planes estratégicos institucionales, planes de desarrollo concertado local, reglamento de funciones y organizaciones, plan operativo institucional, directivas internas y manual de funciones y organizaciones, todas sustentadas en una normativa administrativa específica; actualmente, los municipios del Perú enfrentan diversos problemas, el más grave de los cuales es la deficiente ejecución presupuestaria; no solo a nivel distrital sino provincial y regional (Coacalla, 2021).

En relación con los problemas sobre la cualificación del recurso humano en el país, las limitadas condiciones de acceso a una educación superior de calidad en gran parte de la nación, o la limitada oferta de intercambio de profesionales entre niveles de gobierno e instituciones, abren una brecha amplia en cuanto a las capacidades del funcionariado público. En respuesta a esa necesidad, en 2008, mediante Decreto Legislativo 1024 se creó el Cuerpo de Gerentes Públicos, a fin de convocar a profesionales altamente capacitados para altos puestos y gerencias de mando medio, así como a desarrollar en ellos capacidades de dirección y gerencia en reemplazo del personal de confianza que normalmente cubre los puestos más altos de decisión ejecutiva del Estado a figura de los Gerentes Públicos (Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, 2022). Por esta situación, la gestión de recursos humanos en el sector público ha tenido como principal característica su reforma permanente, esto es evidente en muchos países como el Perú, que inició una reforma en el año 2013 con la dación de la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil, cuyo difícil proceso de implementación no ha sido posible, debido, entre otros, a debilidades institucionales, rechazo de los servidores públicos, restricciones presupuestales y desinformación y prejuicios en cuanto al contenido de la reforma. Este último punto referido al contenido de la reforma tiene que ver con el concepto mismo de meritocracia en el sector público (Pérez y Flórez, 2022). En la actualidad, existen 14 entidades que están dentro de la Ley del Servicio Civil, hay aproximadamente 1,060 posiciones en el régimen,

cerca de 450 se sumaron en el período 2021-2023; por ello, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) viene trabajando una ley para acelerar que un grupo de 48 entidades estatales pasen al régimen de la Ley N° 30057 en forma obligatoria, de tal manera que el ente rector del sistema pueda brindar asistencia técnica y organizar los concursos del personal, tal como lo dispone la norma, sin estar atado a la voluntariedad de los titulares de las instituciones (Buendía, 2023). En la región de San Martín, el Gobierno Regional del año 2022 afirma que, para mejorar la competitividad de la región, es necesario superar una serie de desafíos, entre los que se incluye el aumento del valor agregado bruto por trabajador. Esta medida busca impulsar el progreso en el proceso de implementación de la Ley Servir en el Gobierno Regional de San Martín, el mismo que ha ingresado en la fase 1, incorporando profesionales de alto rendimiento al régimen del Servicio Civil, quienes ocupan temporalmente el cargo de gerentes generales regionales (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2023). La implementación de esta medida tendrá un impacto radical en la composición del personal de San Martín y afectará directamente la forma en que los funcionarios planifican y diseñan políticas públicas a largo plazo en la región. Su objetivo es abordar las deficiencias asociadas con la discontinuidad de las políticas públicas implementadas en la región y fomentar una visión de mediano y largo plazo en la toma de decisiones. Es importante destacar la motivación del personal como un factor clave en el éxito de una organización. Según lo indicado en el Plan Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP), este proceso requiere de acciones específicas que fomenten la atracción y retención del talento, así como la implementación de estrategias para mejorar el desarrollo de habilidades y desempeño del equipo de trabajo.

En la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, se evidencia ausencia de la cualificación de los recursos humanos en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres de Perú puede tener un impacto negativo en la eficiencia, el rendimiento, la innovación y los costos de la organización. Es importante que la municipalidad invierta en la formación y el desarrollo de sus empleados para mejorar su capacidad de gestión y reducir los riesgos asociados con la falta de cualificación, aspectos que hasta el momento no han sido atendidos, puesto que, como resultado de la falta de capacitaciones en diversas áreas de desempeño, un programa motivacional escaso y un liderazgo deficiente por parte de los funcionarios públicos sobre los trabajadores, genera disconformidad con las remuneraciones y recompensas que reciben. Estos factores tienen como consecuencia una baja productividad, ausentismo laboral, rotación excesiva, una comunicación inadecuada entre colaboradores y trabajadores con los funcionarios y conflictos internos que se percibe dentro de la institución. La Municipalidad tiene inconvenientes para incorporar procesos de evaluación del desempeño y productividad de su personal, lo que ha impedido que la institución cumpla con sus metas y evalúe adecuadamente sus recursos. La falta de atención a la evaluación del rendimiento de los trabajadores ha sido el denominador común de esta debilidad, a pesar de que este proceso permite mejorar el desarrollo integral del colaborador y aumentar su efectividad en el trabajo, en línea con su plan de carrera (Quispe, 2020). Además, como institución estatal tiene la responsabilidad de impulsar el progreso de toda la provincia, para lograr este objetivo, es esencial contar con un equipo de trabajo altamente capacitado y con perfiles adecuados para cada puesto, que pueda cumplir con los objetivos y metas establecidos para el período de gobierno.

Es fundamental que la gestión sea participativa, democrática, transparente, eficiente y descentralizada, y que esté basada en valores, identidad cultural y local, para que todos los ciudadanos, sin excepción, tengan acceso a oportunidades equitativas de desarrollo en un marco de gestión integral. No obstante, en algunas situaciones, la selección de talento humano se lleva a cabo de manera inadecuada, ya que se toman en cuenta factores como la afinidad política o los intereses personales de los candidatos, en lugar de evaluar su cumplimiento de los requisitos y conocimientos necesarios para el puesto en cuestión. Además, en cuanto al desarrollo del talento humano a través de capacitaciones, se observa una falta de constancia en su ejecución, lo que resulta preocupante, ya que este proceso es fundamental para aumentar el conocimiento y las habilidades de los servidores públicos, lo que les permite satisfacer de manera efectiva las necesidades y demandas de la ciudadanía. La ciudadanía espera que los gobernantes cumplan sus funciones adecuadamente y siguiendo el Plan de Desarrollo Concertado local y el Presupuesto Participativo. Estos planes buscan fortalecer las habilidades necesarias para un buen gobierno desde una perspectiva de modernización y descentralización estatal. Es importante contar con un marco eficaz y autónomo de funciones para administrar los recursos y colaborar con la sociedad civil. Se deben intensificar las destrezas a nivel local para mejorar la administración pública y el ejercicio del buen gobierno con inclusión, igualdad y criterio técnico. Esto contribuirá a atender de manera rápida y eficiente los requerimientos sociales, especialmente aquellos relacionados con la educación, la salud, el empleo, la vivienda y otros servicios que mejoren la calidad de vida.

Los aspectos que se han mencionado previamente guardan una relación directa con las habilidades técnicas y aptitudes laborales de cada uno de los miembros del equipo y con la implementación de buenas prácticas por parte de la gestión de recursos humanos en la municipalidad. Sin embargo, se observan serias deficiencias que resultan en una gestión inadecuada y un bajo desempeño laboral. Esto se debe a que la entidad no toma en cuenta las aspiraciones personales ni las destrezas de sus trabajadores, no ofrece incentivos ni compensaciones adecuadas en la gestión de recursos humanos y tampoco proporciona una remuneración apropiada en relación con el trabajo realizado. Por otro lado, la municipalidad tiene problemas administrativos que son resultado de

varios factores interconectados relacionados con el sistema estatal, económico, político y social. Estos problemas hacen que la municipalidad sea vulnerable y tenga limitaciones en sus actividades y recursos para realizar sus funciones y tareas. Algunos de los problemas más relevantes son el sistema administrativo obsoleto, la inapropiada implementación de sistemas de gestión de servicios públicos, falta de profesionalismo del personal, planificación urbana inadecuada y gestión débil que impide tener una visión integrada del desarrollo local. De lo descrito en párrafos anteriores se plantea el siguiente problema de estudio ¿De qué manera el desarrollo de una propuesta de cualificación de los recursos humanos mejora la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023? Y, los problemas específicos: ¿De qué manera el desarrollo de una propuesta de cualificación de los recursos humanos mejora la planeación de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023?; ¿De qué manera el desarrollo de una propuesta de cualificación de los recursos humanos mejora la organización de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023?; ¿De qué manera el desarrollo de una propuesta de cualificación de los recursos humanos mejora la dirección de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023?; ¿De qué manera el desarrollo de una propuesta de cualificación de los recursos humanos mejora el control de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023?. El estudio se justifica según su conveniencia, porque se analizó la cualificación de los recursos humanos para la mejora de la gestión administrativa de la Municipalidad, puesto que, la capacitación del personal es importante para mejorar la eficacia y eficiencia de la institución, puesto que, una buena gestión pública requiere de buenos gestores. Es necesario considerar la calidad del recurso humano, porque una gran parte de la población activa trabaja en el sector público y debe estar bien preparada para satisfacer las necesidades de la población. Para lograr un personal fortalecido, se deben crear incentivos y mecanismos para fomentar la cultura de servir a la sociedad.

En cuanto a la relevancia social, el tema abordado tiene un impacto significativo en la calidad de servicios que se ofrece a los ciudadanos, puesto que la falta de capacitación y cualificación de los empleados municipales puede llevar a una gestión ineficiente y a la falta de transparencia en el uso de los recursos públicos, lo que puede generar descontento y desconfianza en la población. Por lo tanto, la cualificación de los recursos humanos es esencial para mejorar la calidad de los servicios públicos ofrecidos y fortalecer la confianza en la gestión municipal. Contar con profesionales capacitados que desarrollen una gestión administrativa eficiente redundará en beneficio de la propia institución, dado que podrá usar de mejor manera los recursos de los cuales dispone para conseguir el desarrollo económico y social de la provincia. En cuanto al valor teórico, este estudio produce nuevos conocimientos para ello se ampara en diversas teorías que respaldan la importancia de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en la gestión administrativa, entre ellas la teoría de los recursos y capacidades, la cual destaca la importancia de la profesionalización y especialización de los empleados públicos para lograr una gestión eficiente y eficaz. Esta construcción teórica permitió diseñar una propuesta de cualificación de los recursos humanos para contribuir con la gestión administrativa del municipio, centrándose en la cualificación de los recursos humanos como herramientas fundamentales para garantizar una administración pública de calidad y una buena prestación de servicios a la ciudadanía.

La relevancia metodológica de este estudio radica en la aplicación del método científico para la creación de instrumentos de recolección de datos, que fueron validados para llevar a cabo un recojo de datos exitoso, los mismos que pueden ser usados en futuras investigaciones; asimismo los resultados que derivaron de este estudio sirven de base tanto para futuros investigadores que quieran ahondar en el tema analizado, así como de documento de revisión para las instituciones interesadas en conocer sobre la problemática de los recursos humanos, los cuales podrán tomar la propuesta elaborada para ser implementada, en aras de conseguir mejorar su recurso humano y ofrecer mejores servicios a sus administrados. Se plantea como objetivo general: Diseñar una propuesta de cualificación de los recursos humanos que aporte en la mejora la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023. Mientras que los objetivos específicos son: i) Caracterizar el nivel de la cualificación de los recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023, ii) Reconocer el nivel de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023. iii) Establecer el nivel de la planeación de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023. iv) Identificar el nivel de la organización de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023. v) Medir el nivel de la dirección de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023. vi) Determinar el nivel del control de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023. vii) Validar la propuesta de cualificación de los recursos humanos para mejorar la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023.

El objetivo de la investigación es el diseño de una propuesta de cualificación de los recursos humanos aporta en la mejora la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023. Mientras que las específicas fueron: i) El nivel de la cualificación de los recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, fue buena, ii) El nivel de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, fue buena. iii) El nivel de la planeación de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, fue buena. iv) El nivel de la organización de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, fue buena. v) El nivel de la dirección de la gestión administrativa de la Municipalidad

Provincial de Mariscal Cáceres, fue buena. vi) El nivel del control de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, fue buena. vii) El resultado de la validación de la propuesta de cualificación de los recursos humanos que aporta en la mejora la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023 fue satisfactoria.

## 2. Bases teóricas de la investigación

Se han realizado estudios en diferentes ámbitos acerca de las variables en investigación. Tal es el caso de: Marisova, et al. (2021), Krpálek, et al. (2021), Baekgaard, et al. (2021), Zandamela (2021), Olano (2020), Gonzales y Cereceda (2020) y Santillán y Saavedra (2021), quienes concluyeron que la propuesta sobre la cualificación de los recursos humanos contribuyó a mejorar la gestión administrativa. Es decir que los recursos humanos son un valioso activo de cualquier institución pública, en ese sentido, es preciso que estos se hallen debidamente capacitados, preparados y cuenten con las competencias profesionales para realizar las funciones para la cual fueron contratados, siendo tarea del área de recursos humanos evaluar constantemente su desempeño. No obstante, se halló que en muchos casos los puestos son cubiertos por favores a la clase política de turno, lo que desencadena que los servicios entregados a los ciudadanos no sean de calidad. Asimismo, respecto de la gestión administrativa, autores como Díaz (2022), Cruz et al. (2022), Quiroz (2022), Mendivel, et al. (2020), Saavedra y Delgado (2020), Cotrina y Flores (2022) y Vallejos (2020), concluyeron que esta esta presenta factores que limitan su desarrollo tales como bajo nivel de eficiencia y eficacia. Siendo notable y evidente que en gran parte de las entidades públicas se corroboran deficiencias en la gestión administrativa, ello debido a que parte del personal administrativo no desarrolla sus funciones adecuada y eficientemente, al no existir la suficiente orientación planificación, supervisión, control de las funciones asignadas, tampoco se utilizando herramientas digitales y estrategias en beneficio de la simplicidad de los trámites para los usuarios. Los ciudadanos esperan que sus autoridades, alcancen sus metas y objetivos y, al hacerlo, utilicen de manera óptima los recursos de que disponen, dando soluciones a las necesidades mediante la oferta de servicios municipales eficientes y eficaces.

A nivel internacional, fueron elegidas investigaciones como la de: Marisova, et al (2021). Concluyeron que en ambos estados en el período 2014-2019 la gestión personal fue insuficiente debido al bajo financiamiento de la construcción de competencias. Por ello, debe adoptarse una nueva legislación en Eslovaquia, que determinaría con precisión las sedes de las oficinas conjuntas del edificio, que podría garantizar la aplicación de la competencia en el ámbito de la normativa de construcción para los municipios que cubrirían, como es el caso de las oficinas de registro. En la práctica, la situación sería la siguiente: los actuales asientos de las oficinas de registro también serían los asientos de las oficinas del edificio conjunto que cubren los mismos municipios. Sin embargo, las competencias serían ejercidas por personal cualificado por separado. Esto ya es en parte una cuestión de gestión de los recursos humanos en la esfera de la administración pública, que requiere la adquisición de una educación adecuada. Krpálek, et al. (2021). Concluyeron, que cuanto mayor sea la exigencia de competencia por parte del empresario, mayor será la frecuencia de utilización por parte de los trabajadores y mayor será la valoración favorable que los trabajadores hagan de esta competencia. Al mismo tiempo, tienen una mayor necesidad y están dispuestos a entrenar esta competencia particular. Se ha identificado una tendencia significativa en el caso de los ejecutivos. Las competencias interpersonales se utilizan con mayor frecuencia y los empleados desean seguir formándose. El menor interés se manifiesta en la formación para la gestión de proyectos. En cuanto a las competencias profesionales, los sistemas digitales son los más utilizados y requeridos. Esto permitió concluir que es preciso sugerir tendencias en el desarrollo de tecnologías modernas, digitalización y sistemas de información que contribuyan a un trabajo eficaz en la administración pública. También será necesario desarrollar habilidades blandas en las bases y los empleados ejecutivos. Baekgaard, et al. (2021). Concluyeron que para los miembros del partido de diputados y alcaldes pueden tomarse como evidencia de que los políticos de los partidos mayoritarios están más preocupados por proteger el presupuesto y, por lo tanto, es más probable que soporten las cargas. Alternativamente, parte de la correlación puede atribuirse a los políticos que reciben votos en parte en función de su tolerancia a las cargas. Se llegó a la conclusión de que el enfoque sobre si un beneficiario individual de asistencia social merece o no recibir ayuda, influye en la disposición de los formuladores de políticas para establecer requisitos para sus electores. Estas creencias pueden basarse en información limitada y reflejar una comprensión incompleta de cómo las personas perciben la ayuda del Estado.

Zandamela (2021). Concluyó que se presentan dificultades en cuanto a la retención de habilidades y las relaciones organizacionales en el ámbito del gobierno local. Por esta razón, se enfoca en este documento la importancia de iniciativas de desarrollo de habilidades organizacionales y mejoras en el desempeño para abordar los factores que habilitan o deshabilitan el desarrollo de capacidades en este ámbito. La influencia de las élites políticas en la designación de personal poco calificado y empleados empapados de intereses de valor personal impide el desarrollo de la capacidad de la estructura y programas de prestación de servicios. En conclusión, el abandono político, la mala comunicación y los compromisos de las partes interesadas contribuyen a debilitar la cooperación intermunicipal y al uso inadecuado de los recursos. Díaz (2022). El estudio identificó un positivo impacto con el 83 % del cumplimiento de las normativas de control interno a nivel global, cuyo resultado simboliza un elevado grado de confianza en la gestión administrativa de la realización de las disposiciones de control interno en lo

concerniente a los procedimientos de contrataciones con el Estado por parte de los oferentes. En las conclusiones se ha mostrado las debilidades de las empresas del sector público frente a los riesgos potenciales que tienen que soportar, tales como; en materia de fijación de precios, contratación de proveedores no calificados y cohecho, todo ello para tratar, prever y remediar el mencionado inconveniente, lo anterior es admisible dado que se considera que el grado de riesgo de la investigación es del 17%. A nivel nacional, estudios como el de Cruz et al. (2022). Los resultados demostraron que existe una relación significativa entre la gestión municipal y la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. Se concluyó que es necesario fomentar el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral y armónico de su localidad. Dado que los ciudadanos esperan que sus autoridades, alcancen sus metas y objetivos y, al hacerlo, utilicen de manera óptima los recursos de que disponen, para que lleven a cabo una gestión eficaz que se traduzca en la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos que los eligieron y a quienes representan.

Por su parte, Quiroz (2022). Los resultados demostraron que la Municipalidad Provincial de Chota presenta bajo nivel de eficiencia, eficacia, colaboración, transparencia y ética, por lo que se concluyó que analizar la administración municipal desde las dimensiones de la Nueva gobernanza pública y del Planeamiento estratégico institucional ofreció una metodología para diagnosticar la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota, la misma que puede ser útil para otros gobiernos locales en esta materia. De la aplicación de esta metodología en el diagnóstico de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota (Ox), se concluyó que esta presenta factores que limitan su administración tales como bajo nivel de eficiencia, eficacia, CO, TR y ET, factores que pueden superarse si se elabora e implementa un Manual de Planeamiento Estratégico Institucional que considere la eficiencia, eficacia, colaboración, transparencia y ética como componente en sus tres fases (elaboración, seguimiento y evaluación), pues el PEI es un instrumento clave que contribuye a la mejora continua de la gestión municipal. Mendivel, et al. (2020). Los resultados principales evidenciaron que la gestión administrativa posee niveles que representan un 40%, por su parte el 30% ha considerado que existen buenos niveles en la gestión, por su parte, la gestión del talento humano por destrezas ha sido aceptable de acuerdo con el 50% de los funcionarios interrogados. Lo que permitió concluir que la gestión del talento humano y la gestión administrativa presentan una relación moderada y significativa, debido a que, el coeficiente de rho es equivalente al 0,661 y su p valor igual a 0,006. La falta de selección especializada para organizar el personal tales como la orientación, diseño de puestos y evaluación está provocando bajo nivel de desempeño, limitando que el personal administrativo para desarrollar su pro actividad, creatividad y espíritu innovador, al no existir la suficiente orientación planificación, supervisión, control de las funciones asignadas y como consecuencia a falta de estas etapas planificación se da el retraso de la entrega de documentación e información entre dependencias de la Institución y se perjudica al interesado o usuario de la institución.

Olano (2020). Concluyó que los colaboradores en la Municipalidad de San Ignacio no están distribuidos correctamente de acuerdo con su perfil o grado de especialidad, lo que origina que no se atiende correctamente los requerimientos de los usuarios ocasionando demora en los trámites, quejas, incumplimiento en pago de tributos y por ende un mal servicio. La gestión municipal es deficiente. La calidad de servicio que brinda es percibida en un nivel bajo, puesto que no se atiende adecuadamente al usuario, así como no se da las guías adecuadas para los procedimientos. El modelo propuesto está direccionado a distribuir adecuadamente a los colaboradores de acuerdo con su especialidad y de esta manera pueda cumplir a cabalidad sus funciones, lo que es un camino a una reestructuración moderna en la Municipalidad, en donde tengan que adecuar los documentos de gestión de acuerdo con las necesidades de la institución que permita racionalizar al personal y brindar un servicio de calidad con enfoque a la nueva gestión pública. Gonzales y Cereceda (2020). La investigación tiene por conclusión que el programa "Excelencia" influye directa y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del servicio de Serenazgo de la Municipalidad Distrital de Paucarpata. El nivel de desempeño laboral de los trabajadores del servicio de Serenazgo de la Municipalidad Distrital de Paucarpata antes de la aplicación del programa de capacitación "Excelencia" se ubicó en el nivel regular, de lo que se infiere que los encuestados consideraban que los trabajadores del Serenazgo no utilizaban todo su potencial durante el desarrollo de sus actividades. El análisis de los resultados del Pretest y Post test indican que entre ambas evaluaciones hubo un incremento considerable en el nivel de desarrollo de las tres dimensiones del Desempeño Laboral de los trabajadores del servicio de Serenazgo de la Municipalidad Distrital de Paucarpata. A nivel regional, se tiene las de Saavedra y Delgado (2020). El estudio arribó a la conclusión que la satisfacción laboral en la gestión administrativa es notable y es evidente que en una gran parte de las entidades se corroboran deficiencias, como consecuencia de las bajas remuneraciones, el contexto laboral hostil y el liderazgo deficiente, los socios de estas entidades no sienten satisfacción completamente. De ahí que, la gestión administrativa debe direccionar la estrategia de la organización, porque esto promueve el cumplimiento de la orientación, las metas, la organización, la planificación, el control y deben emplearse adecuadamente. La satisfacción laboral debe ser direccionada por el área de los recursos humanos quien toma en cuenta a los colaboradores como el centro de toda organización para reconocer y motivar el desempeño laboral. Santillán y Saavedra (2021). Concluyeron que, el desempeño laboral y sus dimensiones se percibieron en un nivel moderado, lo que involucra que, el personal vea como fundamental una planificada actividad que facilite el previo conocimiento de la ciudadanía; además, el trabajador percibe su desempeño y dedicación en su entorno laboral.

Asimismo, permitió aprender de manera clara y precisa el valor del desempeño laboral en las instituciones públicas ya que, este aspecto es lo más importante que puede poseer una institución, el desempeño eficiente de sus trabajadores, porque no solamente constituye la garantía del debido funcionamiento institucional, sino también la imagen y el medio mismo para ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos y/o usuarios, logrando que éstos a su vez, muestren satisfacción y respeto por la organización. Por su parte, a nivel local se tiene a Cotrina y Flores (2022). Los resultados demostraron la existencia de relación directa y muy significativa de 0,870, en donde el 48 % afirma que el nivel de la gestión municipal es medio y el 52 % indica que la promoción turística tiene un nivel debajo de desarrollo. Concluyendo que la existencia de relación significativa entre la gestión municipal y la promoción turística de Tarapoto es aceptable. Por ello, es necesario trabajar en las dimensiones de desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios y proyectos a través de una cartera de proyectos turísticos que busquen la contribución hacia el desarrollo, y la gobernabilidad democrática, todos alineados a un plan de gestión turístico local, utilizando herramientas digitales y estrategias que sean en beneficio de toda la localidad y así esta se pueda dinamizar y generar progreso a este importante destino turístico en el Perú. Finalmente, Vallejos (2020). Concluyó que, es evidente la existencia de una relación positiva alta entre gestión administrativa con la conducción del residuo sólido en la provincia de Mariscal Cáceres, conforme al coeficiente de Pearson de 0.928, y un coeficiente con valor de (0.861) explicando que el 86.1 % del manejo de los residuos sólidos recibe la influencia de la gestión administrativa de la municipalidad provincial de Mariscal Cáceres. Se puede señalar entonces que la gestión administrativa, el mismo que permitió realizar ajustes necesarios e identificar los procesos del manejo de los residuos para asegurar una buena disposición final, dando soluciones propias a las necesidades mediante la oferta de servicios municipales eficientes y eficaces, generando valor público.

En referencia a las teorías relativas a la variable cualificación del recurso humano, se tiene a la Teoría de los recursos y capacidades, sustentada por Penrose, infiere la tendencia a la creación de específicos modelos para administrar la innovación por tipos de actividad y sectores; empero, mucho de estos se focalizan en la descripción del proceso, fundamentado en la definición de las acciones tomadas para la innovación, careciendo de un tratamiento pertinente de cómo impulsar el desarrollo de las habilidades, al enfocarse más en la descripción del proceso atendiendo en menor medida el proceso de ajuste empresarial considerando las estructuras del recurso que posee la institución para promover la innovación. La corriente del pensamiento evolucionista sigue siendo una interrogante continua de estudio elemental para el análisis de la innovación, la propuesta que brinda la teoría de las capacidades y los recursos en el estudio de las estrategias empresariales sigue la perspectiva del evolucionismo de comprender a la institución como una jerarquía de rutina. En países latinoamericanos la innovación se centra en que el fortalecimiento de las habilidades empresarial como meta elemental a desarrollar y promover en la gestión de la innovación, y en este contexto la teoría de las capacidades y recursos y otorgan un sesgo metodológico para analizar y establecer tácticas de innovación (García y Sorhegui, 2020). Por su parte, la Teoría de las capacidades de Martha Nussbaum se fundamenta en una fundamental distinción entre funcionamientos y capacidades, donde una capacidad es la libertad real de la que dispone una persona para funcionar de una forma que valora, mientras que un funcionamiento es ser o hacer algo. El énfasis elemental dentro de esta perspectiva está en las capacidades, ya que los individuos no deberían (con ciertas excepciones) sentirse obligados a funcionar en contra de sus propias elecciones o valores, aunque otro sujeto lo considere deseable. Puede justificarse que los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) son una versión de ser o hacer, a partir de una visión de las competencias. En esa línea de ideas, también se puede fundamentar la necesidad de resaltar las capacidades, más que los funcionamientos, en las sociedades y los individuos para la promoción de los ODS (Vilaplana, 2021). En referencia al marco conceptual de la variable cualificación de los recursos humanos, viene a ser un conjunto de competencias profesionales (capacidades y conocimientos) adquiridas a través de la formación profesional y experiencia laboral que permiten dar respuesta a ocupaciones y puestos de trabajo. Mientras el recurso humano cuente con mejores niveles de educación, formación y experiencia laboral, este se podrá desempeñar mejor las funciones asignadas, puesto que aplicará los conocimientos previamente adquiridos. La presencia de recurso humano cualificado en la organización genera impactos positivos redundando en una mayor productividad y eficiencia laboral (Verduguez, 2020).

La cualificación de los recursos humanos, nace de procedimientos complicados decisivos, en los cuales se relacionan aspectos como: las inclinaciones y la incidencia de los distintos conglomerados que interaccionan en el exterior e interior del aparato estatal (gremios, cámaras, agrupaciones políticas, asociaciones civiles, etc.); el crecimiento del sistema político que especifica las singularidades de los directores de nivel superior en las entidades (Fernández y Sánchez, 2021). Una de las problemáticas fundamentales de la deformidad administrativa en la organización municipal son las planillas de empleados, en las cuales es frecuente la abundancia de empleados de baja calificación, aunado a la carencia de recurso humano con los saberes y la experiencia necesarios para la administración de políticas públicas locales nuevos. Esto provoca que fragilidades sean evidentes en las capacidades gerenciales de dirección y, también, en los saberes técnicos de los entornos administrativos y profesionales (Soto y Delgado, 2020). Sobre las dimensiones de la cualificación de los recursos humanos, como primera dimensión está la evaluación del desempeño, se caracteriza porque ha generado un significativo impacto en la administración del recurso humano, se complementa al marco filosófico de la entidad, formado por la perspectiva, tarea, valores y fines, para asegurar la pertinencia en la aplicación de la evaluación del funcionamiento en empresas privadas o públicas, la formulación de herramientas organizacionales se fija en valores organizacionales que tienen que

caracterizar el aspecto humano de la entidad, de manera que no es posible la consecución de resultados si no es a través de la población, ahí el añadido costo de la evaluación y el seguimiento del funcionamiento personal (Heredia y Narváez, 2021).

Por otro lado, Luciano (2020), precisa que las evaluaciones del desempeño de los funcionarios públicos deben seguir un proceso periódico y sistemático que mida las contribuciones y los logros de los miembros de la organización, tanto en términos de desempeño como de comportamiento, de acuerdo con una filosofía fundamentada en la visión, misión y conformación de objetivos estratégicos. Por tanto, la evaluación del desempeño incluye el establecimiento de compromisos, la valoración de lo conseguido, la medición de logros y las actividades de reconocimiento y mejora. En relación con la dimensión productividad laboral, son factores de gran importancia en el logro de las metas organizacionales, cuyo foco principal está en su competencia y contribución, así como en las habilidades de los empleados direccionadas al desempeño eficiente (Hinojo et al., 2020). El desempeño de la empresa refleja la preparación de los trabajadores, por lo que las empresas buscan cada vez más invertir en capacitar a sus empleados para alcanzar positivos hallazgos. Actualmente, la información encontrada sobre este tema muestra la progresiva importancia del capital humano para el funcionamiento de la organización, donde es claro que los conocimientos, habilidades y destrezas que posee la organización se transmiten a sus empleados como una competitiva ventaja en el mercado (Díaz y Toscano, 2022). Mientras que, Agudelo y Escobar (2022), señala que, se trata de una medida que facilita conocer de qué manera efectiva una compañía está empleando sus recursos para el logro de sus metas esperadas y no solo la producción anhelada. Por tanto, se aborda el desempeño desde una perspectiva global y más inclusiva que económica, reconociendo que es multidimensional y fruto de una armonía entre la organización, su tecnología y su talento. En cuanto a la dimensión formación profesional, Queiruga, et al. (2022), mencionan que, es definida como una respuesta a los requerimientos del mercado laboral y se centra en adquirir, mejorar y actualizar constantemente las habilidades y cualificaciones, contribuyendo al aprendizaje permanente. Su propósito es promover el crecimiento laboral e individual de las personas trabajadoras (empleadas y desempleadas) y facilitar su inserción laboral.

Es así como, es urgente conseguir que las oportunidades y los recursos que ofrece el subsistema de formación profesional para el empleo estén más disponibles en cuanto a la diversidad de oferta formativa, gratuidad, medios, formación a demanda para las instituciones, y acreditación de la cualificación de los trabajadores/as, entre otros. Por su parte, la dimensión, habilidades técnicas, están relacionadas con las tareas requeridas para llevar a cabo ciertas actividades laborales e incluye habilidades y conocimientos específicos, como el uso de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), programas de computadora, computadoras, y equipos de telecomunicaciones, varios; habilidades mecánicas. Dichas habilidades pueden simplemente definirse como las habilidades técnicas necesarias para realizar tareas y actividades en el lugar de trabajo, además de las habilidades socioemocionales y cognitivas más generales (Gontero y Novella, 2021). En resumen, la brecha de habilidades significa un empleo ineficiente de los recursos humanos disponibles para la sociedad. La reducción de estas brechas por medio del desarrollo y el mejoramiento de las habilidades son un elemento esencial para la ganancia económica, la felicidad personal y la inclusión social, y debe ocupar un espacio importante en la agenda de políticas públicas. Para aproximarse a los niveles de productividad de las avanzadas economías del Caribe y América Latina requiere mejorar las habilidades de los trabajadores (OIT, 2020). Finalmente, en cuanto a la dimensión aptitudes laborales, es la evidencia muestra que los empleados comprometidos experimentan niveles más altos de productividad y rendimiento, así como tasas de ausentismo más bajas. Lo anterior se convierte en un indicador de beneficios para la organización porque emplea personas dedicadas, reduce la rotación y el ausentismo. Hay cuatro factores relacionados con el compromiso laboral: lealtad, voluntad de trabajar, responsabilidad y la confianza. Los empleados tienen un compromiso definido con la organización, trabajan con un grado muy alto de compromiso, se sienten cómodos en el ambiente de trabajo, cumplen sus funciones con una predisposición positiva y con intención de compromiso. Este nivel de compromiso se evidencia en las relaciones, sus compañeros de trabajo y en el mejoramiento del clima organizacional, por ello la participación y conducta mejora en la institución (Torres, 2021).

Mientras que, la importancia de la cualificación del recurso humano es que se considera como los conocimientos adquiridos por medio de la preparación informal o formal facilitan a las personas llevar a cabo tareas o actividades al máximo y puede adquirirse, aprenderse y extenderse por medio de la capacitación. El marco de cualificaciones beneficia a diferentes segmentos de la sociedad. Por el lado de la oferta, los beneficios son disfrutados por: i) los estudiantes al brindarles claridad sobre qué tipo de trabajo pueden hacer después de graduarse; y ii) los trabajadores pueden utilizarlos para definir mejor las trayectorias de estudio y trabajo que desean seguir o para facilitar el reconocimiento de las adquiridas competencias (Gontero y Novella, 2021). En cuanto a la demanda, benefician a: i) las instituciones de formación, adaptar sus programas educativos a los requerimientos y los requerimientos de los diferentes contextos económicos y facilitan el otorgamiento de diplomas de acuerdo con diferentes niveles de estructura; y ii) sectores de la economía que buscan trabajadores con las habilidades necesarias para hacer el trabajo. Finalmente, también benefician a los gobiernos al ayudar a mejorar las bases de datos de la industria, los registros de empleo, los sistemas de información educativa y los criterios e indicadores relacionados con el análisis estadístico (Gontero y Novella, 2021). En Perú existe un vacío en la capacidad de los servidores públicos del ámbito público, lo que se está convirtiendo en un problema nacional y afecta la calidad de la prestación del

servicio público por parte del Estado a la población. Perú ocupa el puesto 65 según el Informe de Competitividad Global publicado por el Foro Económico Mundial. Dicho informe evalúa la calidad institucional estatal, la incipiente competitividad, indicadores de desarrollo social y crecimiento económico, mostrando así la calidad de los trabajadores y directivos con los que cuenta el país. Empero, a pesar de las dificultades relacionadas con la implementación del sistema de servicio civil, es necesario profundizar en el desarrollo del sistema de servicio civil, ya que es una de las principales herramientas para combatir la corrupción, mejorar la eficiencia del servicio civil, garantizar la eficiencia social la movilidad y el fortalecimiento de la democracia. Hasta que esto suceda, la meritocracia continuará siendo un sueño, nombrando funcionarios sin competencia y con requisitos mínimos, permitiendo la antitética, la autocracia, el pago de servicios y similares (Cam, 2021). Por otra parte, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2020), plantea cinco ejes para servir al país. En el mediano plazo se busca redefinir las reglas del pase de entidades públicas a la Ley 30057, estableciendo una carrera pública más meritocrática y digna. El segundo eje Con Punche Perú. El objetivo es que los proyectos de inversión pública en agua, saneamiento, caminos, colegios y otros se realicen gracias a la idoneidad de los servidores públicos y los valores de la reforma del servicio civil.

El tercer eje: talento joven: Los mejores graduados de todas las universidades deberían tomar un curso de extensión universitaria impartido por la Escuela Nacional de Administración Pública de Servir, y los más destacados deberían ser incorporados en ministerios, gobiernos regionales, municipalidades y otras entidades, y los mejores entre ellos, en el servicio civil. Se espera que los proyectos normativos y de implementación listos sean aprobados y llevados a cabo (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2020). El cuarto eje: redefinir la organización de Servir. Es tan importante atender las demandas de un ministerio, un gobierno regional o una municipalidad, como las que plantean los representantes de los servidores públicos. También lo es que y promuevan talento para todo el Estado; y se destierre los intentos de manipulación de sus decisiones. El quinto eje: la supervisión. Debe continuar con más fuerza y más recursos del tesoro. Solo así se podrá preservar la idoneidad y mérito en los cargos públicos y defender los derechos de los servidores y servidoras (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2020). Entre las teorías seleccionadas para la variable gestión administrativa, se hallan la Teoría de la administración en América Latina, sustenta que cualquier acción cooperativa coordinada involucra que los participantes puedan disponer de cierto grado de regularidad suficiente por parte de los demás. Esto implica que toda organización, cualquiera que sea su objetivo, su estructura, y su relevancia, necesita por parte de sus integrantes una menor o mayor conformidad, pero siempre obtenida y considerable en parte por compulsión, basados en la buena voluntad. Para trascender los horizontes instrumentales del neoliberalismo, la teoría administrativa de Latinoamérica debe disponer un análisis profundo, la relación entre instituciones y compañías, y, para fijarse nuevos retos en búsqueda de la definición de la complejidad del contexto en el que se desenvuelven buscando innovadoras soluciones (Ballina, 2021).

Teoría Burocrática de Weber; de acuerdo con esta teoría existe el principio de sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados en general normativamente, es decir, mediante leyes u ordenamientos administrativos, los principios de la jerarquía de cargos y de diversos niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación férreamente organizada, donde los funcionarios superiores controlan a los funcionarios inferiores. La administración del cargo moderno se funda en documentos escritos (archivos) que se conservan de forma original o como proyectos; administrar un cargo, y administrarlo de manera especializada, implica, por lo general, una preparación cabal y experta; si el cargo está en pleno desarrollo, la actividad del funcionario requiere toda su capacidad laboral, aparte del hecho de que su jornada obligatoria en el despacho está estrictamente fijada; la administración del cargo, se ajusta a normas generales, más o menos estables, más o menos precisas, y que pueden aprenderse. Asimismo, hace énfasis en rasgos como la objetividad, la precisión, la congruencia y la discreción los cuáles están íntimamente ligados a la función de toma de decisiones por los funcionarios administrativos en tanto que representan normas que definen pautas de conducta o hábitos deseables para todos los miembros de dicha organización burocrática, que han sido establecidos por hombres de una inventiva extraordinaria, quienes mediante descubrimientos sentaron las bases de una sociedad racional (Reyes, 2020). Haciendo referencia a la variable gestión administrativa, Raffino (2020) mencionan que la gestión administrativa es un conglomerado de actividades realizadas para dirigir una organización a través de la adecuada gestión de tareas, esfuerzos y recursos. Su capacidad para coordinar y controlar actividades y diferentes roles en la organización le permite la prevención de problemas y el logro de sus metas. Balcázar (2020), muestra que la gestión administrativa direcciona al concepto de estrategia organizacional. El concepto establece una serie de actividades destinadas a lograr los objetivos de la organización. A mediados del siglo pasado, este concepto comenzó a arraigarse y extenderse entre las organizaciones para mejorar su desempeño frente a las convulsiones políticas, económicas y sociales, haciéndolas reconocibles por medio de normas y principios que se van configurando a lo largo del tiempo.

La gestión administrativa es un conjunto de actividades encaminadas a prevenir, corregir y aplicar la toma racional de decisiones. Su único propósito es brindar servicios de alta calidad en cualquier sector de la economía. Por lo tanto, la gestión se mide por su relevancia y desempeño, lo que permite comprender por qué algunas empresas pueden lograr sus metas y otras no (Aliaga y Alcas, 2021). De igual manera, González, et al., (2020), mencionan que la gestión administrativa tiene una dimensión sistemática, ya que orienta consistentemente las

actividades hacia el logro de los objetivos mediante el apego a los procesos clásicos de gestión del proceso administrativo, que son: planificar, organizar, controlar y dirigir. Es relevante señalar que cuando la gestión administrativa hace su trabajo exitosamente se debe a la combinación inherente de los recursos humanos y el perfecto funcionamiento de sus aspectos, tanto en el sector privado como público, e incluso según Mendoza y Moreira (2021), lo que indica que en el sector público, los órganos administrativos y todas las demás autoridades públicas están vinculados a una determinada estructura administrativa que busca brindar un servicio de alta calidad, lo que constituye la visión de todo gobierno. En relación con las dimensiones de la gestión administrativa, en primer lugar, se tiene la planeación; en este contexto, la planificación es un proceso sistemático y continuo de toma de decisiones sobre una meta a alcanzar en el futuro que tiene diferentes niveles de organización. En la etapa inicial, la planificación implica el establecimiento de objetivos. En el nivel intermedio significa asignar recursos, recopilar e interpretar decisiones estratégicas, es primordial entender que las funciones resultantes son un conjunto de acciones, formas o comportamientos que todo gerente debe realizar para administrar el uso adecuado de los recursos de la empresa, con un entorno primario en el que gobernar, desempeñar funciones y alcanzar los objetivos empresariales por medio de una disciplina fundamentada en reglas institucionales y normas (Peña, et al., 2022).

Sobre la segunda dimensión, organización, están relacionados con el saber hacer. Crean instituciones sociales. Por ejemplo, conocimientos sobre cómo programar políticas públicas, crear cuadros de mando con indicadores y objetivos, ejercer control en la gestión, transparencia en las compras públicas, gestión de registros, conocimiento, conocimiento y uso de los sistemas de gestión presupuestaria y financiera pública sistema de inversión pública. En otras palabras, es la capacidad de las instituciones públicas para implementar políticas públicas, incluida la capacidad de producir y entregar servicios y bienes públicos, y la capacidad de regular el comercio (Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de ministros, 2022). Esta perspectiva revaloriza los procesos organizacionales y la función de los servidores públicos, a partir de la gestión ad hoc. De manera similar, se conecta de varias maneras con las líneas de renacimiento ideológico de Weber: a) Se busca garantizar la racionalidad universal de la actividad estatal, en oposición al enfoque agencialista y a la necesidad de corregir la lógica específica de cada política gubernamental; b) establecer mecanismos tendientes a la neutralidad e impersonalidad del Estado, buscando asegurar el acceso igualitario a la política estatal, y c) promover la observancia de reglas políticas que deben ser respetadas por las autoridades administrativas (Cao y Rey, 2020). En cuanto a la dimensión dirección, representa la interacción entre varias entidades como un mecanismo para asegurar su inclusión en las políticas públicas y los procesos de toma de decisiones. Se cree que tal estrategia podría enfocarse en la apertura de procesos intermediarios mediante la introducción de las Tecnologías de la información y la comunicación en el sector público, del cual se espera, además, una cooperación más estrecha entre los actores privados y públicos (Chica y Salazar, 2021). En la teoría general de la dirección, es preciso indicar, además, que no existe un único criterio entre los diversos autores en lo referido a su denominación y clasificación, pero está bastante generalizada la opinión de considerar como tales la organización, la planificación, el control y ejecución. Esta tendencia es asumida, por cuanto, pese a que las denominaciones de algunas de ellas cambian entre un autor u otro, su esencia persiste (Zaya y Parra, 2020). Mientras que, la dimensión control, es importante que la evaluación y el control administrativo cuente con óptimas decisiones en relación con el camino de la institución, por tanto, es de precisar que estas ocupaciones son ejercidas por individuos con altas capacidades que busquen actualizarse con el devenir de los días, se requiere que cuenten con conocimientos sobre la empresa en la que laboran, sus problemas y estrategias de crecimiento (Rivas, 2020).

Haciendo referencia a la importancia de la gestión administrativa, su propósito es optimizar el control en las organizaciones y empresas desde cualquier perspectiva, de manera tal que permita coordinar de forma eficaz y eficiente las actividades de producción y comercialización. Es elemental que las organizaciones de cualquier índole dispongan de una administración general y sostenible, haciendo uso de políticas apropiadas, aprovechando el progreso y crecimiento de sectores estratégicos. Es primordial la calidad de la gestión administrativa en los procesos organizacionales que enfrentan constantes retos a nivel mundial, el empleo de avanzadas técnicas y fases del proceso de gestión traen consigo resultados productivos favorables a través de la obtención de los objetivos económicos propuestos por las instituciones. Al mencionar labor institucional se toma en cuenta la organización, planeación, dirección y control, para tener en cuenta las alternativas diferentes de acciones y decisión en el ámbito laboral (Peña et al., 2022). Finalmente, haciendo referencia al marco normativo, se debe mencionar la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado- Ley N° 27658, que establece que el proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El proceso de modernización de la gestión del Estado se apoya en la suscripción de Convenios de Gestión y en la implementación de Programas Piloto de Modernización en las distintas entidades de la Administración Pública Central, gobiernos regionales y gobiernos locales, de acuerdo con lo dispuesto en la presente Ley. Estos últimos implican una reorganización integral, incluyendo aspectos funcionales, estructurales, de recursos humanos, entre otros.

Asimismo, es de precisar la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil, que en su artículo 1 del Título preliminar, señala como objeto de ley es establecer regímenes únicos y exclusivos para los individuos que prestan servicios los organismos públicos del Estado, al igual que los individuos que poseen el compromiso de la gestión, de los ejercicios de sus potestades y de prestar servicios a cargos de estas (Ley N.º 30057, 2013). Tiene como propósito es que las instituciones públicas del Estado logren mayores niveles de eficiencia y eficacia, y presten de forma efectiva el servicio de calidad por medio de una mejora del Servicio Civil, al igual que la promoción del progreso de los ciudadanos que lo conforman. Igualmente, manifiesta que las autoridades nacionales del Servicio Civil son la máxima autoridad del Sistema administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado y, en la actualidad, está orientada en diagnosticar los inconvenientes en este campo y a realizar relevantes actividades como las del Cuerpo de Gerencias Públicas. Iniciativas que contribuyen a inspeccionar y certificar la utilización de técnicas modernas para seleccionar a los trabajadores, con el fin de asegurar la idoneidad de los que entran a laborar en el Estado, para que, después, sean retenidos, por sus capacidades y concreto aporte (Ley N.º 30057, 2013).

La Ley del Servicio Civil nace con el propósito del mejoramiento de la condición del servidor público que se desempeña en los distintos niveles del Estado. Sin embargo, la puesta en funcionamiento de esta nueva política es creciente y los organismos tienen que, entre otros requerimientos, adaptar las herramientas de gestión para poder garantizar un tránsito exitoso; de ahí que, surja el menester de actualizar el servicio civil hace que el progresivo perfeccionamiento de la conducta de los servidores sustente la existencia de un régimen disciplinario, con el propósito de disuadir la comisión de infracciones, así como, de sancionar severamente a aquellos que evidencian un comportamiento delictivo que vulnere los intereses de la administración pública y de los ciudadanos. Así mismo, la importancia del régimen disciplinario en el servicio civil peruano radica en su propósito de mejorar el desempeño y conducta de los servidores, procurando otorgarles la oportunidad de enmendar los errores que pudieran cometer, pero también de separar a todos los que traicionen o boicoteen la confianza ciudadana en las instituciones, de las cuales esperan un natural respeto por las normas y los intereses de la nación encarnado en sus servidores, destacando de esta manera el rol esencial del Tribunal del Servicio Civil, el cual tiene a su cargo resolver los recursos de apelación que se interpongan por parte de los servidores públicos en contra de las decisiones que consideran perjudiciales como los casos de sanciones de suspensión y la destitución impuestas en el marco de la Ley N.º 30057 (Paiva, 2020).

Por su parte el Decreto Ley N° 25650, en el marco del Decreto de Urgencia N° 002-2023, mediante el cual se aprueban dotación de servidores públicos de alto rendimiento a ser contratados con cargo al Fondo de Apoyo Gerencial (FAG). Esta normativa promueve la renovación de los servidores que cumplan las metas de la intervención. Durante el 2023, la reactivación con idoneidad estará enfocada en todos los gobiernos regionales y en un grupo priorizado de gobiernos locales que cuenten con mayor presupuesto para ejecutar inversiones en el año. Además, SERVIR realizará la verificación del cumplimiento de los requisitos y de no contar con impedimentos para ejercer función pública en estos servidores. Cuando inicien sus funciones, los servidores de alto rendimiento recibirán asistencia técnica de MEF y SERVIR para alcanzar metas de cumplimiento enfocadas en la reactivación económica. Se promoverá la renovación de los servidores que cumplan las metas de la intervención.

### 3. Metodología

#### Tipo de investigación

Fue básica, porque se centra en los principios básicos y las razones de la ocurrencia de un evento, proceso o fenómeno en particular. Las investigaciones básicas a veces pueden no conducir a un uso o aplicación inmediatos dado que no se ocupa de resolver ningún problema práctico de interés inmediato (Arias, et al., 2022).

El enfoque fue cuantitativo, utiliza la recolección de datos y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente, además confía en la medición de variables e instrumentos de investigación, con el uso de la estadística descriptiva e inferencial, en tratamiento estadístico y la prueba de hipótesis (Ñaupas, et al., 2018).

**Diseño de investigación** El diseño es descriptivo, se orienta a describir el fenómeno e identificar las características de su estado actual, lleva a las caracterizaciones y diagnóstico descriptivos; propositiva, es el estudio en el cual se formula una solución antes un problema, previo diagnóstico y evaluación de un hecho o fenómeno. Esta propuesta es de cambio, adición o supresión, producto de un análisis y fundamentación de las teorías necesarias y suficientes, enfocadas en la variable diagnóstica y la propositiva; las cuales deben conducir a un salto, el diseño de la propuesta como tal (Estela, 2020). Su esquema es el que se presenta:

## VARIABLES y operacionalización

### VARIABLES

**Variable 1:** Cualificación del recurso humano

**Variable 2:** Gestión administrativa

### Operacionalización

La matriz de operacionalización se puede observar en la tabla 1.

**Tabla 1:** Matriz de operacionalización de variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Cualificación del recurso humano	Viene a ser un conjunto de competencias profesionales (capacidades y conocimientos) adquiridas a través de la formación profesional y experiencia laboral que permiten dar respuesta a ocupaciones y puestos de trabajo. Mientras el recurso humano cuente con mejores niveles de educación, formación y experiencia laboral, este se podrá desempeñar mejor las funciones asignadas, puesto que aplicará los conocimientos previamente adquiridos. La presencia de recurso humano cualificado en la organización genera impactos positivos redefiniendo en una mayor productividad y eficiencia laboral (Verdaguer, 2020).	Esta variable se operacionalizó mediante 4 dimensiones: formación profesional, capacidades habilidades técnicas, aptitudes laborales, evaluación de desempeño productivdad laboral; con el objetivo de medir el nivel de la cualificación de los recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023. Para ello se usaron dos cuestionarios.	Formación profesional	Transmisión de conocimientos	Intervalo- Tipo Libert
				Desarrollo de carrera	
				Cumplimiento de metas	
				Desarrollo de competencias	
			Capacidades	Competencias requeridas	
				Procedimientos técnicos	
				Experiencia laboral	
				Domnio de actividades	
			Habilidades técnicas	Trabajo en equipo	
				Relaciones interpersonales	
				Habilidades profesionales	
				Colaboración eficaz	
			Aptitudes laborales	Objetivos organizacionales	
				Nivel de formación	
				Capacitación continua	
				Ocupación laboral	
Evaluación de desempeño	Tendimiento global				
	Mejora continua				
	Práctica profesional				
	Proceso de evaluación				
Productividad laboral	Innovación continua				
	Experiencia laboral				
	Eficacia				
	Eficiencia				
Gestión administrativa	La gestión administrativa direcciona al concepto de estrategia organizacional. El concepto establece una serie de actividades destinadas a lograr los objetivos de la organización. A mediados del siglo pasado, este concepto comenzó a surgir y extenderse entre las organizaciones para mejorar su desempeño frente a las convulsiones políticas, económicas y sociales, haciéndolas reconocibles por medio de normas y principios que se van configurando a lo largo del tiempo (Balcázar, 2020).	Esta variable se operacionalizó mediante 4 dimensiones: planeación, organización, dirección y control; con el objetivo de medir el nivel de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023. Para ello se usaron dos cuestionarios.	Planeación	Calidad de servicio	Intervalo- Tipo Libert
				Misión	
				Visión	
				Objetivos	
			Organización	Estrategias	
				Procedimientos	
				Especialización del trabajo	
				Departamentalización	
			Dirección	Cadena de mando	
				Línea de autoridad	
				Cantidad de trabajadores	
				Motivación	
			Control	Liderazgo	
				Comunicación	
				Mejora de su desempeño	
				Objetivos institucionales	
	Establecimiento de estándares o criterios				
	Observación del desempeño				
	Comparación del desempeño				
	Acción correctiva				
	Nivel remunerativo				

## Población y muestra

### Población

Es el total de un conjunto de elementos o casos, sean estos individuos, objetos o acontecimientos, que comparten determinadas características o un criterio; y que se pueden identificar en un área de interés para ser estudiados, por lo cual quedarán involucrados en la hipótesis de investigación (Sánchez, et al., 2018). Para este estudio:

La población 1: la componen 119 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres que se encuentran en funciones durante el año 2023, como se puede observar en la tabla 2.

**Tabla 2:** Distribución de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023.

Descripción	Total
Trabajadores contratados bajo la modalidad CAS	27
Trabajadores contratados bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo 727	38
Trabajadores nombrados	39
Trabajadores contratados bajo el régimen de prestación de servicios	15
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>

Y la población 2: se halla conformada por 65 000 pobladores con residencia estable en la Provincia de Mariscal Cáceres en el año 2023 (INEI, 2020).

### Criterios de selección

- ▶ Criterios de inclusión de la población 1: trabajadores contratados bajo las modalidades nombrados, contratados bajo la modalidad CAS y contratados bajo el régimen de prestación de servicios.
- ▶ Criterios de inclusión de la población 2: quedan incluidos en el estudio todos los pobladores mayores de edad que tengan residencia estable en la Provincia de Mariscal Cáceres en el año 2023.

- Criterios de exclusión de la población 1: no forman parte del estudio los trabajadores cesados, con sanciones o de reciente ingreso a la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres durante el año 2023.
- Criterios de exclusión de la población 2: no son parte del estudio los pobladores menores de edad, pobladores de avanzada edad, pobladores de zonas rurales distantes, así como las personas que se hallen de visita en la Provincia de Mariscal Cáceres en el año 2023.

### Muestra

La muestra puede ser definida como ese subconjunto de casos de un universo poblacional en donde se recopila la información, el trabajar con muestra posibilita ahorro de tiempo, disminuye costes y si se encuentra bien seleccionada puede contribuir con la exactitud y precisión de la información. (Arispe et al., 2020). En el presente estudio, la muestra se distribuye: Muestra 1 fue delimitada usando el muestreo no probabilístico a conveniencia de autor, la misma se compone por tanto por 92 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres que se encuentran en funciones durante el año 2023. Como se puede observar en la tabla 3.

**Tabla 3:** Distribución de la muestra de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023.

Descripción	Total
Trabajadores contratados bajo la modalidad CAS	20
Trabajadores contratados bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo 727	30
Trabajadores nombrados	30
Trabajadores contratados bajo el régimen de prestación de servicios	12
TOTAL	92

Muestra 2, se compone de 382 pobladores con residencia estable en la Provincia de Mariscal Cáceres en el año 2023.

### Muestreo

En la obtención de la muestra 1 perteneciente a los trabajadores se utilizó el muestreo no probabilístico a conveniencia de autor, este tipo de muestreo se utiliza cuando se desea elegir a una población teniendo en cuenta sus características en común o por un juicio tendencioso por parte del investigador (Arispe et al., 2020).

En la obtención de la muestra 2 perteneciente a los pobladores fue usado el muestreo probabilístico a conveniencia de autor, tipo de muestreo que garantiza la misma probabilidad de ser elegido a cada caso o individuo de la población. Es un método de selección de muestra en el cual las unidades se eligen individual y directamente por medio de un proceso aleatorio (Sánchez, et al., 2018).

### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Técnicas

Encuesta: es una herramienta que se lleva a cabo mediante un instrumento llamado cuestionario, está direccionado solamente a personas y proporciona información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones; se centra en preguntas preestablecidas con un orden lógico y un sistema de respuestas escalonado (López y Fachelli, 2015). La encuesta posibilitó el recojo de datos estadísticos de ambas variables de estudio, a través de las respuestas de los encuestados, información que permitió medir las variables.

#### Instrumentos

Se utilizó el cuestionario, dos para cada variable que fueron diseñados por la investigadora.

El cuestionario es una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis de trabajo (Ñaupas, et al., 2018). Para medir las variables y sus dimensiones fueron elaborados cuatro cuestionarios, los mismos que se encuentran conformados por preguntas cerradas agrupadas de acuerdo con las dimensiones, las respuestas fueron valorados usando la escala de tipo Likert con cinco opciones de respuesta, de distribuyen en la siguiente forma:

Los cuestionarios de la variable 1: Cualificación de recursos humanos aplicado a funcionarios y pobladores; están compuestos por 5 dimensiones: evaluación de desempeño, productividad laboral, formación profesional, habilidades técnicas, y aptitudes laborales; y cuentan con un total de 25 ítems. Los mismos que tienen la siguiente escala de frecuencia: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1).

Los cuestionarios de la variable 2: Gestión administrativa aplicado a funcionarios y pobladores; están compuestos por 4 dimensiones: planeación, organización, dirección y control; y cuentan con un total de 20 ítems. Los mismos que tienen la siguiente escala de frecuencia: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1).

administrativa aplicado a los pobladores se obtuvo un valor de 0.827 correspondiente a un nivel bueno de confiabilidad.

### Procedimientos

Etapa diagnóstica: se llevó a cabo la recolección de datos usando los cuestionarios previamente elaborados los mismos que gozan de validez y confiabilidad, para proceder a su aplicación, se solicitaron los permisos correspondientes tanto a la institución como a pobladores y trabajadores. Obtenidos los mismos, se procedió a recabar la información, explicando previamente a los participantes sobre los alcances del estudio, los datos fueron recabados en forma presencial usando para ello medios tradicionales, como cuestionarios impresos, tablillas y bolígrafos. Recabada la información estadística, esta fue procesada usando el programa Excel, los resultados conseguidos son presentados mediante tablas estadísticas con la respectiva interpretación. Etapa propositiva, fue elaborada la propuesta de cualificación de los recursos humanos que aporta a la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023. La misma que en su desarrollo consideró los resultados de la etapa diagnóstica; la propuesta detalla los pasos que deben ejecutarse para brindar un mejor servicio mediante la capacitación de los funcionarios públicos.

### Métodos de análisis de datos

En la elaboración del informe fueron usados distintos métodos de estudio, tales como el inductivo-deductivo, que permite inferir desde ideas específicas hacia ideas generales y viceversa, usado para desglosar tanto los problemas, como los objetivos e hipótesis. Asimismo, el método analítico, que permitió realizar un análisis de la situación encontrada en la institución materia de estudio, así como de los resultados conseguidos. Sumado a estos, el método estadístico, gracias al cual pudo trabajarse la estadística descriptiva mediante el programa Excel en donde se ordenaron, tabularon y clasificaron los datos según niveles. Y parte de la estadística inferencial en el cálculo de los valores de confiabilidad de los instrumentos a través del software de estadística SPSS V26 mediante la prueba del Alfa de Cronbach.

## 4. Resultados

### Cualificación de los recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023

#### Resultado del ofertante (trabajadores)

En la tabla 4, se muestran los niveles alcanzados por la cualificación de los recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres; donde el nivel predominante es el nivel bueno, el mismo que alcanza un porcentaje de 62% (31) de los trabajadores, seguido del nivel regularmente que consigue un 28% (14); y por último el nivel malo con tan solo el 10% (5) de los trabajadores. Se sustenta en función de que se realizan evaluaciones periódicas para medir el desempeño de los trabajadores, puesto que al momento de laborar en la institución recibió inducción. Ello ha permitido, que como funcionario o personal administrativo cumpla con responsabilidad en el cargo o puesto que desempeña, teniendo los conocimientos, habilidades y actitudes para ejercer el puesto encomendado. Asimismo, los trabajadores tienen compromiso con las funciones asignadas de acuerdo con el cargo que desarrollan en la municipalidad, por su parte la institución promueve las capacitaciones donde le permite incrementar sus conocimientos y el desarrollo de habilidades para un mejor dominio de las actividades diarias.

**Tabla 4:** Nivel de la cualificación de los recursos humanos, según percepción de los trabajadores.

Niveles	Intervalos	N°	%
Malo	25 a 58	5	10 %
Regularmente	59 a 91	14	28 %
Bueno	92 a 125	31	62 %
Total		50	100 %

### Resultado del demandante (ciudadanos)

En la tabla 5, se presentan los niveles logrados por la cualificación de los recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres; en la que el nivel malo, se constituye en el nivel preponderante con el 57 % (219) de los ciudadanos, siguiéndole a este, el nivel regularmente con un 41 % (155); y por último el nivel bueno, que solo logra obtener el 2 % (8) de los ciudadanos. Esta percepción conlleva a que según la ciudadanía debe realizarse una evaluación permanente a los trabajadores de la municipalidad, de manera que se pueda garantizar un mejor servicio al ciudadano, puesto que algunos de los trabajadores de la municipalidad no han tenido un buen desempeño, ni el compromiso suficiente para responder a las necesidades de la población. Sumado a ello, es preciso mejorar en los trabajadores de la municipalidad una comunicación asertiva, que permita que brinden servicios oportunos a la población con respeto, amabilidad, cortesía y empatía.

**Tabla 5:** Nivel de la cualificación de los recursos humanos, según percepción de los ciudadanos.

Niveles	Intervalos	N°	%
Malo	25 a 58	219	57 %
Regularmente	59 a 91	155	41 %
Bueno	92 a 125	8	2 %
Total		382	100 %

### Gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023

#### Resultado del ofertante (trabajadores)

En la tabla 6, se muestran los niveles alcanzados por la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres; donde el nivel preponderante es el nivel regular, el mismo que consigue un porcentaje de 56 % (28) de los trabajadores, siendo seguido por el nivel bueno que obtiene un 34 % (17); y finalmente, el nivel malo con tan solo el 10 % (5) de los trabajadores. Ello se sustenta en función de en buena parte la gestión administrativa no está respondiendo como debiera a los requerimientos de los empleados, incidiendo está en la calidad del servicio que ofrecen a la ciudadanía, es por ello, que señalan la importancia a contar con una gestión administrativa que facilite ejecutar los proyectos y desarrollar sus actividades de una forma ordenada y efectiva; además, de no dejar de lado las funciones administrativas básicas, como la planeación, la organización, la dirección y el control; asimismo, es preciso realizar evaluaciones de cómo se viene desarrollando dentro de la misma, lo que conllevará a realizar las mejoras o actualizaciones necesarias en la gestión administrativa de la municipalidad.

**Tabla 6:** Nivel de la gestión administrativa, según percepción de los trabajadores.

Niveles	Intervalos	N°	%
Malo	20 a 46	5	10 %
Regular	47 a 73	28	56 %
Bueno	74 a 100	17	34 %
Total		50	100 %

#### Resultado del demandante (ciudadanos)

En la tabla 7, se presentan los niveles logrados por la gestión administrativa de la Municipalidad la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres; en la que el nivel malo, se establece como el nivel preponderante teniendo el 56 % (213) de los ciudadanos, siguiéndole a este, el nivel regular con un 39 % (151); y finalmente, el nivel bueno, que solo únicamente consigue el 5 % (18) de los ciudadanos. Esto que entiende dado que si la gestión administrativa de la municipalidad no coincide con la visión de los usuarios entonces se puede decir que no ofrecen un servicio de calidad; dicha percepción se produce toda vez que los procesos administrativos generan pérdida de tiempo para el usuario, porque son lentos, los reclamos y quejas no son escuchados, el personal en algunos casos no está capacitado para atender a la población, la simplificación de procesos aun no es aplicada en su totalidad. Sumado a ello, la gestión administrativa no es evaluada por la ciudadanía; lo que repercute en el desempeño de las funciones de los trabajadores municipales, perjudicando el buen servicio al ciudadano.

**Tabla 7:** Nivel de la gestión administrativa, según percepción de los ciudadanos.

Niveles	Intervalos	N°	%
Malo	20 a 46	213	56 %
Regular	47 a 73	151	39 %
Bueno	74 a 100	18	5 %
TOTAL		382	100 %

### Planeación de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023

#### Resultado del ofertante (trabajadores)

En la tabla 8, se exhiben los niveles logrados por la planeación de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres; en donde el nivel que ejerce predominio es el nivel bueno, el mismo que obtiene un porcentaje de 56 % (28) de los trabajadores, siendo seguido del nivel regular que consigue un 30 % (15); y, por último, el nivel malo con únicamente el 14 % (7) de los trabajadores. Ello se sustenta en función de la misión de la institución está sustentada en valores y fundamentos éticos, sumado a que los objetivos de la entidad están establecidos claramente y en concordancia con los lineamientos legales aplicables, ello permite aplicar las estrategias adecuadas para alcanzar dichos objetivos. Asimismo, los procedimientos de cada área están establecidos y se encuentran formalizados en un documento de gestión (manual de procedimientos), el mismo que es de conocimiento de todos los empleados y puesto en práctica dentro del desarrollo de sus funciones.

**Tabla 8:** Nivel de la planeación de la gestión administrativa, según percepción de los trabajadores.

Niveles	Intervalos	N°	%
Malo	5 a 11	7	14 %
Regular	12 a 18	15	30 %
Bueno	19 a 25	28	56 %
TOTAL		50	100 %

#### Resultado del demandante (ciudadanos)

En la tabla 9, se muestran los niveles que se consiguieron en la planeación de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres; en donde el nivel malo, viene a ser el nivel que mayor predominio tiene con el 66 % (250) de los ciudadanos, siguiéndole a este, el nivel regular con un 27 % (104); y en último lugar, el nivel bueno, que solo obtiene el 7 % (28) de los ciudadanos. Ello se desprende de la percepción de los ciudadanos que consideran que, si bien el horario de atención de la municipalidad es adecuado, este no les permite realizar las gestiones necesarias debido a que en reiteradas ocasiones los trabajadores no se hallan en sus funciones, o solicitan regresar por las mismas, es decir; el tiempo de espera para la realización de los trámites es alto. El ciudadano además considera que los pagos que realiza por de los servicios que brinda la municipalidad son razonables, pero que en cambio los servicios que ofrece la institución no son totalmente eficientes, ello plantea la necesidad de evaluar el conocimiento, experiencia y habilidad del personal como medida para su mejoría.

**Tabla 9:** Nivel de la planeación de la gestión administrativa, según percepción de los ciudadanos.

Niveles	Intervalos	N°	%
Malo	5 a 11	250	66 %
Regular	12 a 18	104	27 %
Bueno	19 a 25	28	7 %
TOTAL		382	100 %

## Organización de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023

### Resultado del ofertante (trabajadores)

En la tabla 10, se muestran los niveles alcanzados por la organización de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres; donde el nivel predominante viene a ser el nivel regular, el mismo que consigue un porcentaje de 62 % (31) de los trabajadores, seguido del nivel bueno que logra un 34 % (17); y por último el nivel malo con tan solo el 4 % (2) de los trabajadores. Estos porcentajes se explican dado que las tareas de la institución se encuentran separadas, de tal manera que permiten a los trabajadores que las desempeñan especializarse en cada una, asimismo, los puestos de la estructura orgánica se encuentran agrupados y estructurados de acuerdo a la naturaleza, funciones y ubicación que corresponde a la municipalidad. Además, la institución ha definido con claridad las líneas de autoridad para los servidores y funcionarios, contando con el personal en cantidad adecuada para cada área según lo establece el Manual de Operaciones y Funciones.

**Tabla 10:** Nivel de la organización de la gestión administrativa, según percepción de los trabajadores.

Niveles	Intervalos	N°	%
Malo	5 a 11	2	4 %
Regular	12 a 18	31	62 %
Bueno	19 a 25	17	34 %
Total		50	100 %

### Resultado del demandante (ciudadanos)

En la tabla 11, se presentan los niveles conseguidos por la organización de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres; en donde se evidencia que el nivel regular, se constituye en el nivel preponderante con el 58 % (222) de los ciudadanos, siguiéndole a este, el nivel malo con un 30 % (114); y finalmente, el nivel bueno, que solo obtiene 12 % (46) de los ciudadanos. Resultados que se entienden toda vez que los ciudadanos consideran que la organización de los trabajadores de la municipalidad no es la más adecuada, ello en relación con la atención que reciben de los mismos, puesto que muchos de ellos no tienen la capacidad suficiente para resolver un requerimiento de los ciudadanos, lo que conlleva que los servicios proporcionados no sean entregados de forma oportuna y eficiente. Asimismo, la municipalidad no informa a los usuarios sobre la gestión que viene realizado, para conocer su percepción y con ello mejorar los servicios ofertados.

**Tabla 11:** Nivel de la organización de la gestión administrativa, según percepción de los ciudadanos.

Niveles	Intervalo	N°	%
Malo	5 a 11	114	30 %
Regular	12 a 18	222	58 %
Bueno	19 a 25	46	12 %
TOTAL		382	100 %

## Dirección de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023

### Resultado del ofertante (trabajadores)

En la tabla 12, se exhiben los niveles obtenidos por la dirección de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres; donde el nivel que mayor predominio tiene, es el nivel bueno, el mismo que alcanza un porcentaje de 56 % (28) de los trabajadores, seguido del nivel regular que consigue un 44 % (22); y por último el nivel malo con 0 % (0) de los trabajadores. Resultados que se explican puesto que la institución motiva a sus servidores y funcionarios para mejorar su desempeño, permitiendo que se alineen los objetivos institucionales con los personales de los servidores y funcionarios. Ello dado que los trabajadores consideran que los encargados de las diferentes áreas y dependencias de la entidad lideran con el ejemplo a los trabajadores bajo su cargo, sumado a que la institución cuenta con canales de comunicación adecuados y suficientes para que esta se realice de manera efectiva entre las áreas, lo que permite que exista comunicación entre todos los niveles jerárquicos posibilitando el desarrollo de un trabajo eficiente.

**Tabla 12:** Nivel de la dirección de la gestión administrativa, según percepción de los trabajadores.

Niveles	Intervalos	N°	%
Malo	5 a 11	0	0 %
Regular	12 a 18	22	44 %
Bueno	19 a 25	28	56 %
Total		50	100 %

**Resultado del demandante (ciudadanos)**

En la tabla 13, son mostrados los niveles conseguidos por la dirección de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres; en donde el nivel malo, se impone como el nivel preponderante con el 55 % (212) de los ciudadanos, siguiéndole a este, el nivel regular con un 42 % (160); y en último lugar, el nivel bueno, que solo logra alcanzar el 3 % (10) de los ciudadanos. Lo que se explica dado que la ciudadanía considera que los trabajadores de la municipalidad no brindan un servicio de acuerdo con las necesidades de los ciudadanos, lo que conlleva a que no se brinden soluciones oportunas, y en muchos casos no se hallan capacitados para hacerlo. Además, la municipalidad no realiza encuestas de satisfacción a los ciudadanos para conocer las debilidades y fortalezas que les permita mejorar sus servicios. La figura del alcalde es vista con desconfianza y asociada a actos de corrupción, esto trae repercusión en la calificación que se otorga a los demás integrantes de la gestión edil.

**Tabla 13:** Nivel de la dirección de la gestión administrativa, según percepción de los ciudadanos.

Niveles	Intervalos	N°	%
Malo	5 a 11	212	55 %
Regular	12 a 18	160	42 %
Bueno	19 a 25	10	3 %
TOTAL		382	100 %

**Control de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, 2023****Resultado del ofertante (trabajadores)**

En la tabla 14, son presentados los niveles alcanzados por el control de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres; donde el nivel que mayor predominancia tiene, es el nivel regular, el mismo que obtiene un porcentaje de 54 % (27) de los trabajadores, seguido del nivel bueno que consigue un 36 % (18); y por último el nivel malo con tan solo el 10 % (5) de los trabajadores. Ello se sostiene en que la institución establece estándares y criterios que permiten medir y comparar el desempeño de los servidores y funcionarios, realizando un control del desempeño. Esto le permite adoptar las acciones correctivas frente a situaciones que ameriten intervención. Para ello, además se ha desarrollado un plan de capacitación que permite fortalecer las capacidades de los trabajadores para un mejor desempeño, las mismas que al ser fortalecidas se traducirán en una mayor productividad y desempeño en beneficio de la institución.

**Tabla 14:** Nivel del control de la gestión, según percepción de los trabajadores.

Niveles	Intervalos	N°	%
Malo	5 a 11	5	10 %
Regular	12 a 18	27	54 %
Bueno	19 a 25	18	36 %
Total		50	100 %

**Resultado del demandante (ciudadanos)**

En la tabla 15, se exhiben los niveles logrados por el control de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres; en donde el nivel regular, se constituye en el nivel que mayor predominio ejerce con el 57 % (220) de los ciudadanos, siendo seguido del nivel malo con un 38 % (144); y por último el nivel bueno, que solo consigue obtener el 5 % (18) de los ciudadanos. Ello se entiende por los ciudadanos perciben que los trabajadores no siempre proporcionan los servicios de manera correcta e inmediata, aunado que algunos no poseen el conocimiento para responder las necesidades de los ciudadanos. Ello hace que la información sobre el

proceso a realizar no sea transmitida con claridad, generando inseguridad en los ciudadanos al momento de la atención. De otro lado, los ciudadanos señalan que es preciso que se implementen más acciones de supervisión de las actividades municipales por parte de los entes encargados, de manera que la institución garantice una gestión en favor de la ciudadanía.

**Tabla 15:** Nivel del control de la gestión administrativa, según percepción de los ciudadanos.

Niveles	Intervalos	N°	%
Malo	5 a 11	144	38 %
Regular	12 a 18	220	57 %
Bueno	19 a 25	18	5 %
Total		382	100 %

## 5. Discusión

La investigación realizada permitió encontrar como resultados relacionados a la variable cualificación de los recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, que la misma posee en percepción de los trabajadores un nivel predominante alto, con un porcentaje de 62 %, seguido del nivel medio que consigue un 28 %; y por último el nivel bajo con tan solo el 10 %. Desde los resultados se puede inferir que la cualificación es sin duda, una de las claves del éxito para lograr capacidad de prestaciones mediante formas eficientes de asignación de recursos considerando que, si no se dispone de organizaciones eficientes, tendrán filtros que harán prácticamente inviable la capacidad de poder dar respuesta incluso a la propia satisfacción y motivación profesional de los recursos humanos dentro de las instituciones. Las principales políticas de reformas, en cuanto a los recursos humanos en el nivel municipal, están referidas a la reducción de planteles de personal, al congelamiento de las carreras administrativas, al sistema de remuneraciones y a intentos de flexibilizar los estatutos escalafones que rigen la relación de empleo de los servidores municipales (Arraiza, 2016). Sin embargo, las acciones de capacitación no se han vinculado con las necesidades de las organizaciones ni han generado competencias diferenciales asociadas a los nuevos roles que demanda un agente de desarrollo local, como debiera ser el municipio.

La Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres realiza evaluaciones periódicas para medir el desempeño de los trabajadores, asimismo, al momento de ingresar a laborar en la institución los trabajadores reciben inducción. Ello ha permitido, que como funcionario o personal administrativo cumpla con responsabilidad en el cargo o puesto que desempeña, teniendo los conocimientos, habilidades y actitudes para ejercer el puesto encomendado. Asimismo, los trabajadores tienen compromiso con las funciones asignadas de acuerdo con el cargo que desarrollan en la municipalidad, por su parte la institución promueve las capacitaciones donde le permite incrementar sus conocimientos permite el desarrollo de habilidades para un mejor dominio de las actividades diarias. Los resultados son concordantes con lo encontrado en el estudio de Krpálek, et al. (2021), en el que se evidencia que cuanto mayor sea la exigencia de competencia por parte del empresario, mayor será la frecuencia de utilización por parte de los trabajadores y mayor será la valoración favorable que los trabajadores hagan de esta competencia. Al mismo tiempo, tienen una mayor necesidad y están dispuestos a entrenar esta competencia particular. Se ha identificado una tendencia significativa en el caso de los ejecutivos. Las competencias interpersonales se utilizan con mayor frecuencia y los empleados desean seguir formándolos. El menor interés se manifiesta en la formación para la gestión de proyectos. En cuanto a las competencias profesionales, los sistemas digitales son los más utilizados y requeridos. Esto permitió concluir que es preciso sugerir tendencias en el desarrollo de tecnologías modernas, digitalización y sistemas de información que contribuyan a un trabajo eficaz en la administración pública. También será necesario desarrollar habilidades blandas en las bases y los empleados ejecutivos.

Por su parte, en percepción de los ciudadanos la cualificación de los recursos humanos, presenta un nivel bajo, como nivel preponderante con el 57 %, siguiéndole a este, el nivel regularmente con un 41 %; y por último el nivel bueno con el 2 %. La relevancia de las personas que componen el cuerpo de funcionarios públicos del Estado es innegable; especialmente la de aquellos que diseñan las políticas para solucionar los problemas públicos y satisfacer las necesidades de la ciudadanía, papel que les convierte en la cara del gobierno frente a los ciudadanos y en base a cuyo actuar el gobierno es calificado. Sin embargo, uno de los principales problemas de la deformidad administrativa en las organizaciones municipales se refiere a las plantas de personal en las que es frecuente la abundancia de personal de baja cualificación y carencia de recursos humanos con los conocimientos y experiencia necesarios para gestionar las nuevas políticas públicas locales. Asimismo, existen debilidades en las capacidades gerenciales de conducción y también en los conocimientos técnicos de los cuadros administrativos y profesionales.

Estos resultados permiten incorporar el aporte hecho en el estudio de Vesga (2020), donde encontró que un colectivo efectivo es un conjunto de individuos que desarrolla cada uno su máximo potencial, pero que están sincronizados para complementarse mutuamente como producto del actuar del dirigente. El concepto clave es

conexión, aunque siendo diferentes y actuando con conciencia individual, cada individuo está conectado con los otros. Una gestión de recursos humanos con una perspectiva idiosincrásica, más centrada en los individuos, sus necesidades particulares y contratos psicológicos individuales, permitirá desarrollar al máximo su potencial para articularlo con los potenciales de desempeño del resto de individuos en la organización, para lograr una mayor efectividad en el alcance de los objetivos estratégicos. En consecuencia, los recursos humanos de cualquier entidad pública requieren estar preparados y cumplir con el perfil que demanda el puesto, dado que ello redundara en un mejor servicio a la ciudadanía, y avances en la gestión de la entidad. Según la ciudadanía, en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres debe realizarse una evaluación permanente a los trabajadores de la municipalidad, de manera que se pueda garantizar un mejor servicio al ciudadano, puesto que algunos de los trabajadores de la municipalidad no han tenido un buen desempeño, ni el compromiso suficiente para responder a las necesidades de la población. Sumado a ello, es preciso mejorar en los trabajadores de la municipalidad una comunicación asertiva, que permita que brinden servicios oportunos a la población con respeto, amabilidad, cortesía y empatía, asimismo ofrecerles capacitación permanente en aras de que estos desarrollen adecuadamente sus funciones en beneficio de los usuarios. Los resultados hallados, permiten incorporar el aporte hecho en el estudio de Zandamela (2021), donde se encontró que se presentan dificultades en cuanto a la retención de habilidades y las relaciones organizacionales en el ámbito del gobierno local. Por esta razón, se resalta la importancia de iniciativas de desarrollo de habilidades organizacionales y mejoras en el desempeño para abordar los factores que habilitan o deshabilitan el desarrollo de capacidades en este ámbito. La influencia de las élites políticas en la designación de personal poco calificado y empleados empapados de intereses de valor personal impide el desarrollo de la capacidad de la estructura y programas de prestación de servicios. En conclusión, el abandono político, la mala comunicación y los compromisos de las partes interesadas contribuyen a debilitar la cooperación intermunicipal y al uso inadecuado de los recursos.

Asimismo, como resultados en la variable gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, se encontró que, en percepción de los trabajadores, esta logra un nivel regular, con un porcentaje de 56 %, siendo seguido por el nivel bueno con un 34 %; y finalmente, el nivel malo con el 10 %. La gestión administrativa cada vez constituye un aspecto de mayor importancia para la optimización de los procesos orientados a garantizar el funcionamiento de una organización que cumpla con su misión de atender las necesidades sociales. Esta depende en parte de los procedimientos, normativas entre otros que permite desarrollar e impulsar el talento humano con valores y actitudes en su desempeño funcional, brindando una alta productividad, donde trabajar con un compromiso definido y emocional es una cualidad del nuevo colaborador que se adapta al cambio. Uno de los retos más importantes en la administración y gestión administrativa, consiste en diseñar e implementar políticas públicas, que busquen transformaciones profundas y permitan integrar y dar coherencia a las acciones del Estado orientadas a atender de manera óptima las necesidades de la población.

Un aporte interesante, que se suma a los resultados hallados, es el del estudio de Apaza, et al (2021), puesto que, en el mismo, señala que la gestión administrativa desde la perspectiva de los servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Bella Unión en tiempos de Covid-19, evidencia un mejor desempeño de la entidad en cuanto a las dimensiones de planificación, organización, y control. No obstante, la dimensión de dirección evidencia aspectos que mejorar en relación a la motivación de los trabajadores mediante reconocimiento por el cumplimiento de sus labores. Por ello, la administración post pandemia debe repensar y pensar a largo plazo, incrementar la innovación como gran aporte a la crisis, mejorar las estrategias en todos los niveles organizacionales que permitan la reactivación y cuidando la salud de los colaboradores internos y externos.

En la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres la gestión administrativa no está respondiendo como debería a los requerimientos de los empleados, incidiendo está en la calidad del servicio que ofrecen a la ciudadanía, es por ello, que señalan la importancia a contar con una gestión administrativa que facilite ejecutar los proyectos y desarrollar sus actividades de una forma ordenada y efectiva; además, de no dejar de lado las funciones administrativas básicas, como la planeación, la organización, la dirección y el control; asimismo, es preciso realizar evaluaciones de cómo se viene desarrollando dentro de la misma, lo que conllevara a realizar las mejoras o actualizaciones necesarias en la gestión administrativa de la municipalidad. Ello se complementa con los aportes hechos por Mendivel, et al. (2020), quienes evidenciaron que la gestión administrativa posee niveles que representan un 40 %, por su parte el 30 % ha considerado que existen buenos niveles en la gestión, por su parte, la gestión del talento humano por destrezas ha sido aceptable de acuerdo con el 50 % de los funcionarios interrogados. La falta de selección especializada para organizar el personal tales como la orientación, diseño de puestos y evaluación está provocando bajo nivel de desempeño, limitando que el personal administrativo para desarrollar su pro actividad, creatividad y espíritu innovador, al no existir la suficiente orientación planificación, supervisión, control de las funciones asignadas y como consecuencia a falta de estas etapas planificación se da el retraso de la entrega de documentación e información entre dependencias de la Institución y se perjudica al interesado o usuario de la institución.

También se halló, en percepción de los ciudadanos que la variable gestión administrativa, consigue un nivel malo, como nivel preponderante con el 56 %, siguiéndole el nivel regular con un 39 %; y finalmente, el nivel bueno, con el 5 %. La gestión administrativa comprende la necesidad de una revisión completa, para el alcance de objetivos

con base en los niveles jerárquicos de la entidad u organización, en cuanto a su estructura, y enfocarse también en la cooperación individual de sus integrantes, ayudando de esta manera al fortalecimiento administrativo y brindar una buena calidad del servicio al usuario; no obstante, algunas municipalidades no llevan a cabo una gestión eficiente, debido a que, anualmente estas devuelven un porcentaje considerable del presupuesto asignado para realizar los proyectos planeados anualmente, la clave para una gestión acertada en el desarrollo de las organizaciones está en las personas que participan en ella, ya que para el logro de resultados de éxito en todo proceso organizacional se centra en aspectos de actitud, desempeño y competencias de los colaboradores. Esto concuerda con datos hallado por el IPE (2019), según los cuales, se han eliminado 734 procesos administrativos en entidades del Ejecutivo Entre noviembre del 2018 y junio del 2019, se evaluaron más de 2.400 procesos administrativos; de estos más del 33 % proviene del sector Agricultura y Riego. El 73 % de los procesos eliminados tenían impacto en la micro, pequeña y mediana empresa. Señala que fundamental establecer una línea de base para cuantificar el total de procesos administrativos existentes. De esta manera, se lograría monitorear la creación de nuevos procedimientos, así como la eliminación de otros. Esto evitaría que las entidades soliciten varias veces la misma información y requerimientos que ya hayan sido eliminados. La idea de la gestión administrativa moderna debe estar enfocada en la reducción de los procesos, el tiempo de espera por estos, y la menor cantidad de etapas para conseguirlos.

En la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, la gestión administrativa no coincide con la visión de los usuarios entonces se puede decir que no se ofrecen un servicio de calidad; dicha percepción se produce toda vez que los procesos administrativos generan pérdida de tiempo para el usuario, porque son lentos, los reclamos y quejas no son escuchados, el personal en algunos casos no está capacitado para atender a la población, la simplificación de procesos aun no es aplicada en su totalidad. Sumado a ello, la gestión administrativa no es evaluada por la ciudadanía; lo que repercute en el desempeño de las funciones de los trabajadores municipales, perjudicando el buen servicio al ciudadano. Como complemento de estos resultados se tiene el estudio de Cruz et al. (2021), en el que se señala que es necesario fomentar el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral y armónico de su localidad; dado que los ciudadanos esperan que sus autoridades, alcancen sus metas y objetivos y, al hacerlo, utilicen de manera óptima los recursos de que disponen, para que lleven a cabo una gestión eficaz que se traduzca en la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos que los eligieron y a quienes representan. Asimismo, también pueden ser comparados con los resultados del estudio efectuado por Vásquez y Farje (2020), donde muestran la efectividad en la gestión administrativa en las municipalidades de Luya; de las cinco municipalidades, para el 28,5 % de los encuestados, la gestión administrativa es eficiente; según el 49,0 %, la gestión es regular y el 22,5 % responde que la gestión administrativa es deficiente. En consecuencia, se concluye la efectividad en la gestión de los gobiernos locales estudiados, es predominantemente regular. Siendo la planificación una de las dimensiones que presenta mayor deficiencia en la gestión.

Otro de los resultados fue en relación con la dimensión planeación de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, en la cual, en percepción de los trabajadores, el nivel que predomina es el bueno, con un porcentaje de 56 %, siendo seguido del nivel regular con un 30 %; y, por último, el nivel malo con el 14 %. La administración pública maneja la planeación como una actividad que permite vincular los medios y fines, diseñar normas organizativas, distribuir funciones, pero entre todo esto también debería procurar la eficiencia en los objetivos del desarrollo a los que aspira la sociedad de igual manera debería dignificar y enriquecer la función pública. De este modo el enfoque gubernamental está orientado a la elaboración de planes, fijación de objetivos y selección de alternativas para que de este modo sus resultados impacten en la sociedad, a través de la determinación de prioridades de acuerdo con los requerimientos y demandas de los diversos grupos sociales que interactúan en comunidad (Vásquez, 2016). No se puede alcanzar los objetivos sin un plan, y para que el plan funcione es necesario el control. Este ayuda a verificar el avance de las acciones a través de indicadores, medidas y resultados. Y esto le sirve a la organización de forma permanente, ya que así podemos saber cómo estamos avanzando en el proceso administrativo.

La Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, cuenta con un sustento en valores y fundamentos éticos, sumado a que los objetivos de la entidad están establecidos claramente y en concordancia con los lineamientos legales aplicables, ello permite aplicar las estrategias adecuadas para alcanzar dichos objetivos. Asimismo, los procedimientos de cada área están establecidos y se encuentran formalizados en un documento de gestión (manual de procedimientos), el mismo que es de conocimiento de todos los empleados y puesto en práctica dentro del desarrollo de sus funciones. Esto halla asidero, en lo que Quiroz (2022), encontró en su estudio, donde demostró que la Municipalidad Provincial de Chota poner el nombre completo presenta bajo nivel de eficiencia, eficacia, colaboración, transparencia y ética, por lo que se concluyó que analizar la administración municipal desde las dimensiones de la Nueva gobernanza pública y del Planeamiento estratégico institucional ofreció una metodología para diagnosticar la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota, la misma que puede ser útil para otros gobiernos locales en esta materia. De la aplicación de esta metodología en el diagnóstico de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota (Ox), se concluyó que esta presenta factores que limitan su administración tales como bajo nivel de eficiencia, eficacia, CO, TR y ET, factores que pueden superarse si se elabora e implementa un Manual de Planeamiento Estratégico Institucional que considere la eficiencia, eficacia, colaboración, transparencia y ética como componente en sus tres fases (elaboración, seguimiento y evaluación), pues el PEI es un instrumento

clave que contribuye a la mejora continua de la gestión municipal. Mientras que, en percepción de los ciudadanos, la planeación de la gestión administrativa alcanza un nivel malo con el 66 %, siguiéndole a este, el nivel regular con un 27 %; y en último lugar, el nivel bueno, con el 7 %. El planeamiento permite que la toma de decisiones se fundamente en las necesidades actuales de los ciudadanos con respecto al Estado, la ruta que se ha trazado para seguir, las metas que se quiere cumplir como institución y las políticas públicas establecidas formuladas por el gobierno. Otorgando varias herramientas a los funcionarios para optimizar la organización de las instituciones públicas, superar problemas de administración, identificar las amenazas del contexto actual y las oportunidades de cambio y modernización. De un adecuado ejercicio de planeación dependen los niveles que se alcancen en cuanto al desarrollo endógeno de los territorios. Las estrategias de planeación deben tener una serie de objetivos, los cuales se pueden medir mediante su alcance en la solución de las problemáticas sociales.

Los ciudadanos que consideran que, si bien el horario de atención de la municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres es adecuado, este no les permite realizar las gestiones necesarias debido a que en reiteradas ocasiones los trabajadores no se hallan en sus funciones, o solicitan regresar por las mismas, es decir; el tiempo de espera para la realización de los trámites es alto. El ciudadano además considera que los pagos que realiza por de los servicios que brinda la municipalidad son razonables, pero que en cambio los servicios que ofrece la institución no son totalmente eficientes, ello plantea la necesidad de evaluar el conocimiento, experiencia y habilidad del personal como medida para su mejoría. A ello, se suman los aportes del estudio de Santillán y Saavedra (2021), en el cual se encontró que el desempeño laboral y sus dimensiones se percibieron en un nivel moderado, lo que involucra que, el personal vea como fundamental una planificada actividad que facilite el previo conocimiento de la ciudadanía; además, el trabajador percibe su desempeño y dedicación en su entorno laboral. Asimismo, permitió aprender de manera clara y precisa el valor del desempeño laboral en las instituciones públicas ya que, este aspecto es lo más importante que puede poseer una institución, el desempeño eficiente de sus trabajadores, porque no solamente constituye la garantía del debido funcionamiento institucional, sino también la imagen y el medio mismo para ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos y/o usuarios, logrando que éstos a su vez, muestren satisfacción y respeto por la organización. Además, se encontró como resultado, en la dimensión organización de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, que, en percepción de los trabajadores, esta obtiene un nivel regular con un porcentaje de 62 %, seguido del nivel bueno con un 34 %; y por último el nivel malo con el 4 %. La función administrativa, implica la organización administrativa de las entidades públicas, esta comprende la estructura que debe observar una entidad pública para la prestación de servicios públicos a la comunidad. Una entidad administrativa requiere entonces un diseño organizacional determinado, el mismo que resulta fundamental para la administración pública. Dicha estructura está definida por las normas legales del sector que corresponde, pero, además, se encuentra definida por el denominado Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el que establece de manera operativa los contenidos organizativos de la entidad, en mérito a la potestad organizativa limitada que posee la administración pública.

En la municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, las tareas de la institución se encuentran separadas, de tal manera que permiten a los trabajadores que las desempeñan especializarse en cada una, asimismo, los puestos de la estructura orgánica se encuentran agrupados y estructurados de acuerdo con la naturaleza, funciones y ubicación que corresponde a la municipalidad. Además, la institución ha definido con claridad las líneas de autoridad para los servidores y funcionarios, contando con el personal en cantidad adecuada para cada área según lo establece el Manual de Operaciones y Funciones. Al respecto señalan Gonzales y Cereceda (2020), en su estudio, que el programa “Excelencia” influye directa y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del servicio de Serenazgo de la Municipalidad Distrital de Paucarpata. El nivel de desempeño laboral de los trabajadores del servicio de Serenazgo de la Municipalidad Distrital de Paucarpata antes de la aplicación del programa de capacitación “Excelencia” se ubicó en el nivel regular, de lo que se infiere que los encuestados consideraban que los trabajadores del Serenazgo no utilizaban todo su potencial durante el desarrollo de sus actividades. El análisis de los resultados del Pre test y Post test indican que entre ambas evaluaciones hubo un incremento considerable en el nivel de desarrollo de las tres dimensiones del Desempeño Laboral de los trabajadores del servicio de Serenazgo de la Municipalidad Distrital de Paucarpata. En tanto, que, en percepción de los ciudadanos, la organización de la gestión administrativa logra un nivel regular con el 58 %, siguiéndole el nivel malo con un 30 %; y finalmente, el nivel bueno, con el 12 %. La organización administrativa del Estado no es un fin en sí misma, y si un medio para lograr resultados. Su implantación y funcionamiento efectivo constituye un proceso orientado a mejorar la respuesta de las entidades públicas frente a las necesidades de la sociedad, simplificando, agilizando y haciendo más transparentes sus operaciones. La organización de la administración pública debe ser objeto de una verdadera política pública, organizada, coordinada; dando soporte al funcionamiento del Estado, para lo cual debe actuar en forma ordenada y en concordancia con una serie de principios en materia de estructura. La calidad de la administración pública exige una flexibilidad, entendido como la adaptación de la organización administrativa a la evolución continua de las demandas de los ciudadanos y necesidades de las políticas públicas.

Los ciudadanos consideran que la organización de los trabajadores de la municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres no es la más adecuada, ello en relación con la atención que reciben de los mismos, puesto que muchos de ellos no tienen la capacidad suficiente para resolver un requerimiento de los ciudadanos, lo que conlleva que

los servicios proporcionados no sean entregados de forma oportuna y eficiente. Asimismo, la municipalidad no informa a los usuarios sobre la gestión que viene realizado, para conocer su percepción y con ello mejorar los servicios ofertados. Ello se refuerza con los resultados del estudio desarrollado por Olano (2020), donde se ha evidenciado que los colaboradores en la Municipalidad de San Ignacio no están distribuidos correctamente de acuerdo a su perfil o grado de especialidad, lo que origina que no se atiendan correctamente los requerimientos de los usuarios ocasionando demora en los trámites, quejas, incumplimiento en pago de tributos y por ende un mal servicio. La gestión municipal es deficiente. La calidad de servicio que brinda es percibida en un nivel bajo, puesto que no se atiende adecuadamente al usuario, así como no se da las guías adecuadas para los procedimientos. El modelo propuesto está direccionado a distribuir adecuadamente a los colaboradores de acuerdo a su especialidad y de esta manera pueda cumplir a cabalidad sus funciones, lo que es un camino a una reestructuración moderna en la Municipalidad, en donde tengan que adecuar los documentos de gestión de acuerdo a las necesidades de la institución que permita racionalizar al personal y brindar un servicio de calidad con enfoque a la nueva gestión pública.

Como otro de los resultados, fue encontrado en la dimensión dirección de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, de acuerdo con la percepción de los trabajadores que el nivel que predomina es el nivel bueno con un porcentaje de 56 %, seguido del nivel regular con un 44 %; y por último el nivel malo con 0 %. Existen en las instituciones públicas problemas que dificultan la consolidación de un sistema de dirección estratégica, puesto que todo proceso administrativo debe estar atado a un soporte de dirección sistémico, así como a una agenda pública capaz de contribuir a la construcción de un escenario de cohesión social donde se atiende con celeridad y efectividad los distintos sectores de nuestra sociedad. Las distintas expresiones de la administración pública cambian aceleradamente y es en este punto en que, entre otros, la dirección estratégica en las organizaciones públicas ha venido a constituirse como la herramienta con la que se definen los rumbos por seguir. La dirección administrativa debe estar enmarcada en una concepción holística que permita la interacción de la ciudadanía en la creación de un servicio público que obedece al fortalecimiento de la transparencia, esto es, la inclusión del concepto de gobierno abierto en las relaciones administrativas (Cuadro, 2022).

En la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, se evidencia motivación a sus servidores y funcionarios para mejorar su desempeño, permitiendo que se alineen los objetivos institucionales con los personales de los servidores y funcionarios. Ello dado que los trabajadores consideran que los encargados de las diferentes áreas y dependencias de la entidad lideran con el ejemplo a los trabajadores bajo su cargo, sumado a que la institución cuenta con canales de comunicación adecuados y suficientes para que esta se realice de manera efectiva entre las áreas, lo que permite que exista comunicación entre todos los niveles jerárquicos posibilitando el desarrollo de un trabajo eficiente. Concordante con lo expuesto, se hallan los aportes realizados en el estudio de Baekgaard, et al. (2021), donde los resultados demuestran que la elección de políticos con experiencia directa en las cargas hará que los formuladores de políticas sean más sensibles al costo de esas cargas. Los resultados para los miembros del partido de diputados y alcaldes pueden tomarse como evidencia de que los políticos de los partidos mayoritarios están más preocupados por proteger el presupuesto y, por lo tanto, es más probable que soporten las cargas. Alternativamente, parte de la correlación puede atribuirse a los políticos que reciben votos en parte en función de su tolerancia a las cargas. Se llegó a la conclusión de que el enfoque sobre si un beneficiario individual de asistencia social merece o no recibir ayuda, influye en la disposición de los formuladores de políticas para establecer requisitos para sus electores. Estas creencias pueden basarse en información limitada y reflejar una comprensión incompleta de cómo las personas perciben la ayuda del Estado. Mientras que, en percepción de los ciudadanos, la dirección de la gestión administrativa consigue un nivel malo con el 55 % de los ciudadanos, siguiéndole a este, el nivel regular con un 42 %; y en último lugar, el nivel bueno, que solo logra alcanzar el 3 %. El desconocimiento de las tareas de gobierno, es decir, la carencia de ideas acordes con las realidades sociales retrasa la construcción de una estructura pública que dé forma a instituciones fuertes y armonizadas con una ciudadanía que acto seguido podrá generar confianza en cada uno de los entes de la administración. Esto conlleva a plantear la conveniencia que representa la consolidación de un sistema de dirección estratégica toda vez que es el instrumento capital de la realización de una agenda pública que busca mejorar las condiciones de vida de los administrados, atendiendo a la lectura de sus propias aspiraciones y no dejando de lado las cualidades que el entorno social ostenta. En consecuencia, una administración propositiva e innovadora se muestra notablemente útil en las organizaciones públicas si se considera además que será así y solo así, como podrá avanzar con paso seguro hacia el futuro (Cuadro, 2022).

La ciudadanía considera que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres no brindan un servicio de acuerdo con las necesidades de los ciudadanos, lo que conlleva a que no se brinden soluciones oportunas, y en muchos casos no se hallan capacitados para hacerlo. Además, la municipalidad no realiza encuestas de satisfacción a los ciudadanos para conocer las debilidades y fortalezas que les permita mejorar sus servicios. La figura del alcalde es vista con desconfianza y asociada a actos de corrupción, esto trae repercusión en la calificación que se otorga a los demás integrantes de la gestión edil. Lo encontrado, coincide con lo que Cuadro (2022) en su estudio concluye, puesto que establece el papel tan importante que cumple la planificación estratégica en la gestión pública, ya que constituye la vía de formalización de las bases del modelo que se escoja para conducir y controlar la gestión en los organismos del sector público. Este análisis ha permitido evidenciar que la planificación estratégica es una herramienta fundamental, no solo para el buen desarrollo de la gestión, sino del buen

desempeño de la administración pública, desde el punto de vista de la eficiencia en el gasto público en la consecución de resultados, como servicios superiores a sus ciudadanos dando pasos útiles en el entorno público, tomando en cuenta las políticas públicas a partir de la articulación del marco legal, la visión de los grupos de interés y la responsabilidad social. Fue posible también encontrar, en la dimensión control de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, que, de acuerdo con la percepción de los trabajadores, esta obtiene un nivel regular con un porcentaje de 54 %, seguido del nivel bueno con un 36 %; y por último el nivel malo con el 10 %. El control administrativo es uno de los mecanismos claves para asegurar una eficiente gestión de las entidades e institución del sector público, por cuanto permite que estas puedan desarrollar sus labores de manera efectiva enfocado a la consecución de los fines institucionales. No obstante, se evidencia la existencia de deficiencias concernientes al control administrativo dentro de las entidades del sector público, pues los funcionarios públicos no efectúan un control minucioso de las actividades y funciones, lo cual impide que puedan cumplir sus metas enfocadas al beneficio de la sociedad. Llevar a cabo un adecuado control administrativo, permite crear un sistema relevante para el alcance de los objetivos de la institución, caracterizado por criterios de transparencia, calidad y efectividad aplicados en la realización de las actividades de tal manera que su gestión institucional pueda ser efectiva.

La Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres establece estándares y criterios que permiten medir y comparar el desempeño de los servidores y funcionarios, realizando un control del desempeño. Esto le permite adoptar las acciones correctivas frente a situaciones que ameriten intervención. Para ello, además se ha desarrollado un plan de capacitación que permite fortalecer las capacidades de los trabajadores para un mejor desempeño, las mismas que al ser fortalecidas se traducirán en una mayor productividad y desempeño en beneficio de la institución. Ello se adhiere a lo encontrado en el estudio de Saavedra y Delgado (2020), en el que se concluye que la satisfacción laboral en la gestión administrativa es notable y es evidente que en una gran parte de las entidades se corroboran deficiencias, como consecuencia de las bajas remuneraciones, el contexto laboral hostil y el liderazgo deficiente, los socios de estas entidades no sienten satisfacción completamente. De ahí que, la gestión administrativa debe direccionar la estrategia de la organización, porque esto promueve el cumplimiento de la orientación, las metas, la organización, la planificación, el control y deben emplearse adecuadamente. La satisfacción laboral debe ser direccionada por el área de los recursos humanos quien toma en cuenta a los colaboradores como el centro de toda organización para reconocer y motivar el desempeño laboral. Y, en percepción de los ciudadanos el control de la gestión administrativa logra un nivel regular con un porcentaje de 57 %, siendo seguido del nivel malo con un 38 %; y por último el nivel bueno con el 5 %. La necesidad del control se hace cada vez más evidente en una administración estatal a la que han llegado las ideas de eficiencia, rendimiento, productividad y donde todos los días se pone en juego la gobernabilidad democrática. En tal sentido, verificar la exactitud con que se cumplen las decisiones de gobierno, evitar desviaciones, redefinir metas a alcanzar y cursos de acción a transitar, hacen del control una función importante. Sin embargo, en las entidades u organismos públicos, existe un escaso control administrativo en las entidades, lo cual origina a su vez que la gestión institucional sea deficiente, por cuanto, se deduce que los fines institucionales no se están cumpliendo dentro de los plazos programados. La finalidad del control administrativo debe garantizar una actuación buena, equilibrada, eficaz y honesta de los entes públicos y los funcionarios adscritos a ellos, a fin de cumplir adecuadamente con sus funciones y estar en aptitud de satisfacer las necesidades colectivas del Estado.

Los ciudadanos perciben que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres no siempre proporcionan los servicios de manera correcta e inmediata, aunado que algunos no poseen el conocimiento para responder las necesidades de los ciudadanos. Ello hace que la información sobre el proceso a realizar no sea transmitida con claridad, generando inseguridad en los ciudadanos al momento de la atención. De otro lado, los ciudadanos señalan que es preciso que se implementen más acciones de supervisión de las actividades municipales por parte de los entes encargados, de manera que la institución garantice una gestión en favor de la ciudadanía. Para complementar lo antes descrito, se ha recurrido al estudio hecho por Díaz (2022), en donde se identificó un positivo impacto con el 83 % del cumplimiento de las normativas de control interno a nivel global, cuyo resultado simboliza un elevado grado de confianza en la gestión administrativa de la realización de las disposiciones de control interno en lo concerniente a los procedimientos de contrataciones con el Estado por parte de los oferentes. Asimismo, muestra las debilidades de las empresas del sector público frente a los riesgos potenciales que tienen que soportar, tales como; en materia de fijación de precios, contratación de proveedores no calificados y cohecho, todo ello para tratar, prever y remediar el mencionado inconveniente, lo anterior es admisible dado que se considera que el grado de riesgo de la investigación es del 17 %. El estado crea organizaciones permanentes que deben ser administradas por personas para el desempeño de sus funciones. Por lo tanto, lo que se necesita es un grupo de funcionarios competentes que permitan a estas organizaciones adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno interno y externo. La cualificación de los recursos humanos en las instituciones públicas debe tener como objetivo mejorar el desempeño en el cumplimiento de sus funciones, el cual debe ir acompañada de calidad, calidez y eficiencia, tanto dentro de la institución como para brindar una excelente atención a la población que demanda el servicio. Es responsabilidad de las autoridades municipales garantizar un excelente rendimiento de su personal y alcanzar niveles de gestión administrativas, por lo que dichas autoridades deben capacitar a su personal, actualizándolo con las nuevas tecnologías y crecer intelectualmente como talento humano en el municipio;

la gestión administrativa es una de las actividades más importantes en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma.

## 6. Conclusiones

El diseño de una propuesta de cualificación de los recursos humanos mejora la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres porque permite resultados satisfactorios, así como, contribuye con un proceso ordenado dirigido al cumplimiento de objetivos para la obtención de resultados eficientes en la gestión administrativa. La cualificación de los recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, según percepción de los trabajadores presenta un nivel alto con un 62%; ello debido a que los trabajadores señalaron tener compromiso con las funciones asignadas de acuerdo con el cargo que desarrollan. En percepción de los ciudadanos presenta un nivel bajo con un 57%, debido a que los trabajadores no muestran el desempeño y compromiso suficiente para responder a las necesidades de los usuarios. La gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, según percepción de los trabajadores, presenta un nivel regular con un porcentaje de 56%, ello se debe a que la gestión no está respondiendo como debiera a los requerimientos de los trabajadores. En percepción de los pobladores presenta un nivel malo con un porcentaje del 56%, puesto que desde la visión de los usuarios la municipalidad no ofrece servicios de calidad. La planeación de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, según percepción de los trabajadores presenta un nivel bueno con un porcentaje de 56%, ello dado que los objetivos de la entidad están establecidos claramente. En percepción de los pobladores presenta un nivel malo con un porcentaje del 66%, puesto que los servicios que ofrece la institución no son totalmente eficientes. La organización de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, según percepción de los trabajadores presenta un nivel regular con un porcentaje de 62%, puesto que tareas de la institución se encuentran separadas, permitiendo a los trabajadores especializarse. En percepción de los pobladores presenta un nivel regular con un porcentaje de 58%, pues perciben que la organización de los trabajadores de la municipalidad no es la más adecuada. La dirección de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, según percepción de los trabajadores presenta un nivel bueno con un porcentaje de 56% puesto que la institución motiva a sus servidores y funcionarios para mejorar su desempeño. En percepción de los pobladores presenta un nivel malo con un porcentaje de 55%, puesto que la gestión edil es vista con desconfianza por la población. El control de la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, según percepción de los trabajadores presenta un nivel regular con un porcentaje de 54%, debido a que la institución establece criterios que permiten medir y comparar el desempeño de los trabajadores. En percepción de los trabajadores presenta un nivel regular con un porcentaje de 57% dado que los trabajadores no siempre proporcionan los servicios de manera correcta e inmediata.

## 7. Referencias bibliográficas

- Agudelo, B. y Escobar, M. (2022). Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(2), 122-136.
- Aliaga, S. y Alcas, N. (2021). Análisis de la gestión administrativa y la calidad del servicio en la atención de los partos humanizados en un hospital nacional de Lima. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 18-30.
- Álvarez, A. (2020). Clasificación de las Investigaciones. Universidad de Lima.
- Apaza, C., Delgado, E., Miranda, D. y Espetia, E. (2021). La gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Bella Unión en tiempos de Covid-19, Perú. *WAYNARROQUE. Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1 (2), 11-18.
- Arbizu, F. (2015). Marco nacional de cualificaciones para República Dominicana bases. Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD).
- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T. y Vázquez, M. (2022). Metodología de la investigación: El método ARIAS para desarrollar un proyecto de tesis. Editorial Inudi.
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Rivera, O., Acuña, L. y Arellano, C. (2020). La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado. Universidad Internacional del Ecuador.
- Arraiza, E. (2016). Manual de gestión municipal. 1a ed. Konrad Adenauer Stiftung.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2023). *SERVIR: 23 gobiernos regionales y 208 municipalidades ingresaron a la Fase 1 del plan Con Punche Perú*. Nota de prensa.

- Baekgaard, M. Moynihan, D. Kjærgaard, T. (2021) ¿Por qué los formuladores de políticas apoyan las cargas administrativas? Los roles del merecimiento, la ideología política y la experiencia personal, *Journal of Public Administration Research and Theory* 31(1) 184–200.
- Balcázar, A. (2020). Gestión administrativa en hospitales públicos de Cundinamarca- Colombia. *Lúmina* 60, 140–163.
- Ballina, F. (2021). ¿Hacia una teoría de la administración en América Latina? *Revista Ens. Econ.* 31(58).
- Barja, J. Valverde, N. Fiestas, K. y Aguilar, S. (2021). Cambios en la disponibilidad de los recursos humanos en salud en el Perú. *Revista Cubana de Medicina Militar* 50(1).
- Bautista, J. (2021). Propuesta de gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020. [Tesis de doctorado] Universidad César Vallejo.
- Buendia, P. (2023). Servir: Se necesita una ley para el pase obligatorio al nuevo régimen. *El Peruano*.
- Cam, E. (2021). Competencias profesionales: Una exigencia ineludible en la gestión pública. *Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú*.
- Campos, F. (2021). Propuesta de Plan de Gestión para las Capacidades Administrativas de los Servidores Civiles de la Municipalidad Provincial de Sullana, 2021. [Tesis de grado] Universidad César Vallejo.
- Cao, H. Rey, M. y Laguado, A. (2015). *El Estado En Cuestión. Ideas y política en la administración pública argentina 1958–2015*. Editorial Prometeo.
- Chica, S. y Salazar, C. (2021). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *Revista Opera* 28(1) 17-51.
- Coacalla, W. (2021). La gestión administrativa y su influencia en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital De Paucarcolla, Periodo 2017–2018. [Tesis de grado] Universidad Nacional del Altiplano.
- Cotrina, G y Flores, R. (2022). Gestión municipal y promoción turística de Tarapoto. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas* 1(2), e348.
- Cuadro, C. (2022). A propósito de la dirección estratégica en las organizaciones públicas. *Construcción de la Administración Pública en América Latina. Criterio Libre*, 20(36), e-408846.
- Cruz, O. Choquehuanca, C. Gonzales, S. y Valenzuela, A. (2022). Gestión municipal y calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Abancay, 2021. *Llamkasun*, 3(1), 197–209.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2020). *Cinco ejes para SERVIR al país*.
- Decreto Ley N° 25650, en el marco del Decreto de Urgencia N° 002-2023 (2023). Aprueban dotación de servidores públicos de alto rendimiento a ser contratados con cargo al Fondo de Apoyo Gerencial (FAG), establecido por el Decreto Ley N° 25650, en el marco del Decreto de Urgencia N° 002-2023; y dictan otras disposiciones.
- Díaz, A. y Toscano, J. (2022). El capital humano y la productividad de las empresas. *Revista Torreón Universitario* 11(30)n1-8.
- Díaz, V. (2022). Impacto en la gestión administrativa por el cumplimiento de las normas de Control interno en los procesos dinámicos de contratación pública. *Revista Universidad Politécnica. Revista Cohorte* 1(1).
- Estela, R. (2020). Módulo 1. Investigación propositiva. Instituto de Educación Superior Pedagógico Publico In-doamérica.
- Fernández, L. y Sánchez, D. (2021). Cualificación de los recursos humanos en el gobierno municipal: un caso de la municipalidad provincial de Mariscal Cáceres, Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5),
- García, Y. y Sorhegui, R. (2020). La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial. *Revista Científica Ecociencia* 7(1) 1–15.

Gobierno Regional (2022). Plan Regional de Competitividad y Productividad al 2030. Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico y Estadística Regional.

Gobierno Regional (2022). Plan Regional de Competitividad y Productividad al 2030. Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico y Estadística Regional.

Gontero, S. y R. Novella (2021) El futuro del trabajo y los desajustes de habilidades en América Latina”, Documentos de Proyectos. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Gonzales, Y. y Cereceda, Y. (2020). Capacitación y desempeño laboral en trabajadores de Serenazgo. Revista Avances 22(4) 536-551.

González, S. Viteri, D. Izquierdo, A. Verdozoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la Ciudad de Quevedo. Revista Universidad y Sociedad.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.

Heredia, M. y Narváez, C. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. Revista Koinonía 6(12) 213-241.

Hinojo, F. Aznar, I. Romero, J. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. INNOVAR, 30, 52-63. Informe IPE - El Comercio (2019). IPE: Se han eliminado 734 procesos administrativos en entidades del Ejecutivo.

Jáuregui, M., Napaico, G. y Napaico, M. (2021). Una mirada a la calidad del servicio a partir de la modernización de la gestión pública: situación emergente en el Perú. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(5), 1723-1739.

Krpálek P, Berková K, Kubišová A, Krelová KK, Frenlovská D, Spiesová D. (2021). Formation of Professional Competences and Soft Skills of Public Administration Employees for Sustainable Professional Development. Sostenibilidad; 13 (10): 5533.

López, R. (2021). Gestión administrativa y calidad del servicio público en la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2021 [Tesis de grado] Universidad César Vallejo.

López, P. y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Universitat Autònoma de Barcelona.

Luciano, C. (2020). Sistema de Evaluación del desempeño de Servidores Públicos del IDEICE. [Tesis de grado] Universidad APEC.

Marisova, I. Lichnerova, I. Machyniak, J. (2021). Efficiency of the functioning of public administration: regional empirical study. Revista Administratie si Management Public 16(36).

Mendivel, R. Lavado, C. y Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. Conrado, 16(72), 262-268.

Mendoza, W., García, T., Delgado, M., Bareiro, I. (2018). Internal control and its influence on the administrative management of the public sector. Dominio de Las Ciencias.

Morveli, G. (2021). Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(3), 3496-3512.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis, 5ª. Edición, Ediciones de la U.

OECD (2020), Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020, OECD Publishing, Paris.

OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2020), “What is skills mismatch and why should we care?”

- Olano, S. (2021). Modelo estructural de organización municipal para mejorar la calidad de servicios públicos del gobierno local de San Ignacio, Cajamarca (Perú). *Documentos Y Aportes En Administración Pública Y Gestión Estatal*, 20(34), 159-180.
- Peña, D. Galarza, E. y Milligan, K. (2022). Gestión Administrativa y su Aporte al Desarrollo Empresarial: Caso Cooperativa Moto Taxi de Puerto López. *Revista Dom. Cien* 8(1) 136-151.
- Pérez, S. y Flórez, E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América Latina, 2017-2021: revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 6(2) 1-36.
- Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Al 2050 (2022). Perú 2050 Aprobado mediante Decreto Supremo N° 095-2022-PCM 28 de julio, 2022. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Queiruga, O. García, J. y Santos, M. (2022). Análisis de la eficacia de los planes de formación profesional para el empleo desde el punto de vista del mercado laboral. *Revista Fuentes* 24(1), 90-103.
- Quiroz, J. (2022). El nivel de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota: Una metodología para gobiernos locales. *Industrial Data*, 25(1), 79-102.
- Raffino, M. (2020). scribd.com. Que es gestión Administrativa: AdministrativaConcepto-funciones-y-caracteristicas.
- Rengifo, C. (2020). La cualificación del recurso humano y su relación con la Gestión Legislativa del Congreso Peruano, 2019, 110 Universidad César Vallejo.
- Reyes, N. (2019). Factores que mejoran el desempeño de los recursos humanos en la gestión administrativa de los gobiernos locales municipales en Lima Metropolitana. [Tesis de doctorado], Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Reyes, V. (2020). Vigencia de la Teoría Burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral en una institución pública, Universidad Andina Simón Bolívar.
- Rivas, S. (2020). Importancia de la gestión administrativa en el sector público. [Tesis de grado] Universidad Privada de la Selva Peruana.
- Saavedra, J. y Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523.
- Sánchez, H., Reyes, C., Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Universidad Ricardo Palma.
- Santillán, K. y Saavedra, R. (2021). Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Moyobamba, San Martín Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 5(6) 12249-12259.
- Sosa, L. (2020). Recomendaciones para la validación de las propuestas de diseño: modelo de categorización de variables y técnicas. *Revista DAYAN*. 8 (1) 121-143.
- Soto, L. y Delgado, J. (2020). Política pública de recursos humanos en la gestión de salud 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 4(2).1-20.
- Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros (2022). La gestión de los procesos en las organizaciones públicas: enfoque en la coordinación e integralidad estatal. Colección Fortalecimiento Institucional: Construyendo capacidades para un Estado presente. Buenos Aires: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional.
- Tafur, R. y Alberca, J. (2022). Gestión administrativa y ejecución presupuestal en el gobierno regional de Amazonas 2021. *YACHAQ*, 6(1), 47-55.
- Torres, M. (2021). Motivación y compromiso laboral en el personal administrativo de una Institución De Educación Superior. Universidad San Martín de Porres.
- Vallejos, K. (2020). Relación de la gestión administrativa con el manejo de residuos sólidos por la municipalidad provincial de Mariscal Cáceres, 2019.

Vázquez, K. y Farje, J. (2020). Efectividad de la gestión administrativa en los gobiernos locales altoandinos, Luya, región Amazonas. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales Y Humanidades*, 3(3), 60-66.

Vázquez, M. (2016). *El impacto del neoliberalismo en el desempeño de la administración pública en México. Periodo 1982-2018*. Instituto Politécnico Nacional.

Verduguez, V. (2020). El recurso humano como factor determinante en la innovación de las empresas bolivianas. *Investigación & Desarrollo*, 20(2), 125-144.

Vesga, J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 16 (1), 201-213.

Vilaplana, C. (2021). Analizando el PIB a la luz de la Teoría de las Capacidades de Martha Nussbaum. VI Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Cooperación.

Villegas, E. (2019). *Gestión administrativa de la municipalidad provincial de anta departamento de Cusco*, 2019, Universidad Andina del Cusco.

Zandamela, H. (2021). Desarrollo de capacidades del gobierno local: un caso Estudio de un municipio distrital de Sudáfrica. *Revista de Administración Pública y Gobernanza* 11(2). 156-177.

Zaya, D. y Parra, J. (2020). De la teoría de la dirección a la teoría de liderazgo. puntos de encuentro en el proceso.