



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”**

---

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y GESTION**  
**ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE**  
**ADMINISTRACION DEL GOBIERNO REGIONAL ANCASH,**  
**2012.**

**Tesis para optar el Grado de Maestro**  
**en Administración**

**Mención en Administración de Negocios, MBA**

**GLORIA CASTROMONTE ARIAS**

**Asesor: Mg. EDWIN HERNAN RAMIREZ ASIS**

**Huaraz – Ancash - Perú**

**2,014**

Nº Registro: T0423





UNIVERSIDAD NACIONAL  
"SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"  
ESCUELA DE POSTGRADO

## ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Los miembros del Jurado de Sustentación de Tesis, que suscriben, reunidos en acto público en el auditorio de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" para calificar la Tesis presentada por el:

Bachiller : **GLORIA CASTROMONTE ARIAS**

Título : **Procedimiento administrativos y gestión administrativa de la gerencia de administración del Gobierno Regional Ancash, 2012.**



Después de haber escuchado la sustentación y las respuestas a las preguntas y observaciones finales, lo declaramos:

Aprobada, con el calificativo de Dieciséis (16)

De conformidad al Reglamento General a la Escuela de Postgrado y al Reglamento de Normas y Procedimientos para optar los Grados Académicos de Maestro y Doctor, queda en condición de ser aprobado por el Consejo de la Escuela de Postgrado y recibir el Grado Académico de Maestro en Administración con Mención en Administración de Negocios MBA a otorgarse por el Honorable Consejo Universitario de la UNASAM.

Huaraz, 15 de Enero del 2015.

  
Mg. Eva Delfina Zarzosa Márquez  
PRESIDENTE

  
Mg. Juan Emilio Vilchez Carcamo  
SECRETARIO

  
Mg. Edwin Hernán Ramírez Asís  
VOCAL

Anexo de la R.C.U N° 126 -2022 -UNASAM  
**ANEXO 1**  
**INFORME DE SIMILITUD.**

El que suscribe (asesor) del trabajo de investigación titulado:

**PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y GESTION ADMINISTRATIVA DE LA  
GERENCIA DE ADMINISTRACION DEL GOBIERNO REGIONAL ANCASH, 2012** +

Presentado por: GLORIA CASTROMONTE ARIAS

con DNI N°: 31652300

para optar el Grado de Maestro en:

Administración con mención en Administración de Negocios, MBA +

Informo que el documento del trabajo anteriormente indicado ha sido sometido a revisión, mediante la plataforma de evaluación de similitud, conforme al Artículo 11° del presente reglamento y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de : ...17%... de similitud.

**Evaluación y acciones del reporte de similitud para trabajos de investigación, tesis posgrado, textos, libros, revistas, artículos científicos, material de enseñanza y otros (Art. 11, inc 2 y 3)**

Porcentaje	Evaluación y acciones	Seleccione donde corresponda
Del 1 al 20%	Esta dentro del rango aceptable de similitud y podrá pasar al siguiente paso según sea el caso.	<input checked="" type="radio"/>
Del 21 al 30%	Devolver al autor para las correcciones y se presente nuevamente el trabajo en evaluación.	<input type="radio"/>
Mayores al 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes; sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	<input type="radio"/>

Por tanto, en mi condición de **Asesor responsable**, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera hoja del reporte del software anti-plagio.

Huaraz, 08/11/2023

  
FIRMA

Apellidos y Nombres: Ramirez Asis Edwin Hernan

DNI N°: 31668274

Se adjunta:

*1. Reporte completo Generado por la plataforma de evaluación de similitud*

NOMBRE DEL TRABAJO

**08.11.23 EPG Tesis Gloria Castromonte  
parafraseado.doc**

AUTOR

**Gloria Castromonte**

RECUENTO DE PALABRAS

**16704 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**92886 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**99 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.8MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 9, 2023 7:39 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Nov 9, 2023 7:41 AM GMT-5****● 17% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 16% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 12% Base de datos de trabajos entregados
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado

## MIEMBROS DEL JURADO

*Magíster* Juan Vilchez Cárcamo

Presidente

---

*Magíster* Eva Delfina Zarzosa Márquez

Secretario

---

*Magíster* Edwin Hernan Ramirez Asis

Vocal

---

## ASESOR

*Magister* Edwin Hernan Ramirez Asis



## INDICE

RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
I. INTRODUCCION .....	8
1.1 Objetivos .....	12
1.2 Hipótesis .....	12
1.3 Variables .....	13
II. MARCO TEORICO.....	14
2.1. Antecedentes .....	14
2.2. Bases Teóricas .....	17
2.2.1. Regionalización.....	17
2.2.2. Procedimiento Administrativo .....	18
2.2.3. Concepto de Política .....	20
2.2.4. Procedimiento .....	22
2.2.5. Fases del Procedimiento .....	24
2.2.6 Diagrama de Flujos .....	34
2.2.7. Gestión Administrativa .....	36
2.2.8. Gestión Pública .....	37
2.2.9. Gestión Pública por Resultados GPR .....	38
2.2.10 Gestión de Gobiernos Regionales .....	39
2.2.11. Sistemas Administrativos del Sector Publico .....	40
2.2.12. Sistema de Nacional de Abastecimiento.....	42
2.2.13. Sistema de Nacional de Tesorería.....	45
2.2.14. Sistema Nacional de Presupuesto .....	47
2.2.15. Sistema Nacional de Personal .....	48
2.3. Definición de Términos .....	49

III. METODOLOGIA .....	46
3.1. Tipo y Diseño de Investigación .....	53
3.2. Plan de recolección de la Información y/o Diseño Estadístico.....	54
3.3. Instrumentos de Recolección de la Información.....	54
3.4. Plan de Procesamiento y Análisis Estadístico de la Información .....	55
IV. RESULTADOS.....	57
4.1. Análisis de Resultados .....	57
4.1.1. Análisis Descriptivo de los Datos Generales .....	57
4.1.2. Procesos Administrativos.....	60
4.1.3. Gestión Administrativa .....	65
4.1.4. Análisis Multivariado de los Datos de Investigación .....	74
4.1.5. Confiabilidad de los instrumentos de estudio .....	74
4.2. Contrastación de las Hipótesis .....	79
V. DISCUSION .....	76
VI. CONCLUSIONES .....	88
VII. RECOMENDACIONES .....	90
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	91
IX. ANEXOS .....	87



## RESUMEN

En la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Áncash se realizan sus actividades bajo los parámetros del Manual de Procedimientos (2008) de igual forma con el Text Único de Procedimientos Administrativos (2008). La normativa va sufriendo cambios en función a las necesidades de los usuarios y cambios en la legislación vigente referente a los trámites administrativos de los gobiernos regionales. El Gobierno Regional cuenta con la Gerencia de Administración que cuenta con las siguientes sub gerencias: Sub - gerencia de Abastecimiento, Sub - gerencia de Administración Financiera, Sub - gerencia de Recursos Humanos y la Sub - gerencia de Control Patrimonial, todas ellas se guían del manual de procedimientos, en los que se describen procedimientos muy flexibles, lo que dificulta el logro de las metas propuestas por la Gestión.

Así, la Gestión de administración posee malos resultados; lo que no permite un avance con los objetivos planificados.

La presente Tesis, demuestra la incidencia del uso de procedimientos de administración en la deficiente Gestión Administrativa del Gobierno Regional.

La investigación posee un carácter No experimental, de diseño descriptivo correlacional. El universo de la investigación lo conformaron 84 empleados de la Gerencia Administrativa del Gobierno Regional Ancashino.

**Palabras claves:** Procedimientos Administrativos; Gestión Administrativa.

## ABSTRACT

In the Administration Management of the Regional Government of Ancash, its activities are carried out under the parameters of the Procedures Manual (2008) as well as the Single Text of Administrative Procedures (2008). The regulations are undergoing changes based on the needs of users and changes in current legislation regarding the administrative procedures of regional governments. The Regional Government has the Administration Management that has the following Sub-management: Supply Sub-management, Financial Administration Sub-management, Human Resources Sub-management and the Patrimonial Control Sub-management, all of them are guided by the procedures manual, which describes very flexible procedures, which makes it difficult to achieve the goals proposed by Management.

Thus, Administration Management has bad results; which does not allow progress with the planned objectives.

This Thesis demonstrates the impact of the use of administration procedures on the deficient Administrative Management of the Regional Government.

The research is non-experimental, with a descriptive correlational design. The research universe is made up of 84 employees of the Administrative Management of the Ancashino Regional Government.

**Keywords:** Administrative Procedures; Administrative management.

## I. INTRODUCCION

La presente Tesis titulada "Procedimientos Administrativos y Gestión Administrativa de la Gerencia Regional de Administración del Gobierno Regional Ancash 2012" nace a partir de un proceso de modificaciones en materia administrativa del Gobierno, que se ha caracterizado por ser centralizado, burocrático, autoritario, excluyente y monocultural; buscando un Estado administrativo mas participativo y democrático. Este nuevo modo administrativo, debatido en múltiples niveles, viene conduciendo a un nuevo concepto de su política y facultades y vínculos con los pobladores, en el cual las participaciones de los ciudadanos desarrollan un rol relevante en temas cruciales, como los controles, auditorias sociales cuando exigen las celeridades de las actuaciones administrativas para los fines de los clientes que son los usuarios.

Sin que se deje el lado utópico, sí, es totalmente cierto que resulta improbable por definición, es una representación en nosotros la simplificación de procedimientos en la parte administrativa y una entidad se vea y sea criticada como un ordenamiento con imperfecciones y al mismo tiempo nos traslade a la creencia de una mejor administración y organización.

Los procedimientos administrativos se inician como hechos obligados cuando los ciudadanos usuarios del gobierno regional exigen que se le reconozcan sus derechos, cumplan lo prometido, procedimiento de coordinación, entre otros, que terminan siendo actos previos y muy planificados y racionales que permiten lograr metas con los mínimos esfuerzos y con los mejores resultados para los usuarios.

En el caso de la Gerencia de Administración del Gobierno regional se presentan, procedimiento: elaboración de contratos de personal se realizan Ciento cincuenta (150) anuales, pero no se cumplen con los plazos establecidos retrasando los pagos a los trabajadores contratados generando malestar en el momento del desempeño de sus funciones.

El Gobierno Regional de Áncash (GRA) y su Gestión Administrativa, es percibida por sus usuarios como una gestión de mucha burocracia e ineficiencia, con demasiados papeleos y demoras en las atenciones. Lastimosamente estos hechos son ciertos y en algunas ocasiones son duramente criticadas debido a que es calificado como una organización con mucha corrupción y mucha lentitud en los trámites inmersos en las áreas de Abastecimiento: demora en adquirir, en el desarrollo de los procesos para selección, en la emisión de las órdenes de servicios y compras, rotación continua de personal, lo que deriva en que el personal nuevo se adapte lentamente al sistema. En la Sub Gerencia de Administración Financiera, tiene excesivo personal contratado, haciendo que una tarea que puede ser realizado por una sola persona, tenga que pasar hasta por tres servidores, pese a que está sistematizado el trámite de atención es lento en la revisión y conformidad de documentos de pagos y rendiciones de cuentas, lo que se refleja en los estados financieros con saldos de balance altísimos como pendientes de rendición. La sub – gerencia de RRHH, es la unidad que no tiene mayor relevancia en el aspecto de selección de personal, toda vez que la situación política, determina el ingreso de nuevos trabajadores sin tener en cuenta los perfiles profesionales versus las competencias y las funciones que desarrollarán dentro de la gestión. No promueven y está dentro de sus funciones, la capacitación del personal, que permitiría lograr la eficiencia y eficacia del mismo en los desempeños de sus labores en los servicios públicos.

La Gerencia Regional de Administración como el responsable de gestionar las potencialidades humanas, patrimoniales, recursos financieros económicos y materiales para el logro de los fines del GRA, en impulsar el progreso íntegro de la región con sostenibilidad, promueve las inversiones privadas y públicas, esto reflejado entre otros, en las ejecuciones de proyectos infraestructurales de salud, riego, transportes, educación; demostrando los órganos ya descritos ineficiencia en el desarrollo de sus funciones, ya que se observa incumplimiento de plazos establecidos para el inicio de obras, retraso en las adquisiciones de materiales para la edificación para obras que se desarrollan por administración directa, deficiencia en la elaboración de contratos, pagos retrasados de valorizaciones de obras, etc., generando malestar de los usuarios.

Los funcionamientos de la gerencia administrativa del Gobierno Regional, están enmarcados en múltiples causas, entre las que se encuentran los servidores únicamente pueden actuar enmarcados en documentos de gestión denominados MAPRO y TUPA, en las cuales se describen los procedimientos administrativos de cada subgerencia, estos a su vez no son cumplidos en todo los niveles jerárquicos debido a los pocos seguimientos por parte de los jefes de las áreas y en consecuencia la gestión de la Gerencia Administrativa presenta deficiencias.

La gestión administrativa desarrollada por los servidores públicos basa sus actividades de acuerdo a lo ya establecido en la Carta Magna y normas secundarias, realizar lo contrario va a viciar los actos de nulidades absolutas que es actuar administrativamente sin fundamentos legales; es preciso aplicar las documentaciones de gestión llamados TUPA y MAPRO, con el objetivo de

enmarcar funciones y competencias en cada área que conforma la Gerencia Regional de Administración.

La presente tesis sirve como base para próximos estudios que quieran estudiar la eficiencia en la gestión, con el objetivo primordial del servicio a la sociedad, planteando alternativas y propuestas de solución a la burocracia y deficiencia existente. Y para medir la variable gestión administrativa se ha empleado como técnica la encuesta y como su instrumento el cuestionario cuyo propósito fue la evaluación de la Gestión Administrativa de la Gerencia Administrativa del Gobierno Regional de Áncash.

Por último, la presente investigación es útil porque posibilita la apertura cursos de acción y planteamiento de propuestas y generación de alternativas con capacidades de innovar soluciones ante esta problemática con el objetivo de que se refuerce el rol del sistema del control interno y que se conserve la autonomía en la administración; determinar criterios unificados y claros por niveles y especializaciones administrativas para la evaluación de los resultados; comprensión de que las prestaciones de servicios públicos conforman un especial régimen y consecuentemente merecen tratamientos diferenciales; unificación de las fuentes, centros de criterios e informaciones para la evaluación de la gestión y sus resultados de los controlados. Que sus indicadores puedan servir para la capacitación de forma amplia tanto a los servidores que llegan a ejercer los controles como a los controlados, en temas propias de control como en sus actuaciones diarias vinculadas con su trabajo.

Se plantea el siguiente problema: *¿Cómo se relacionan los Procedimientos Administrativos y la Gestión Administrativa en la Gerencia de Administración del*

*Gobierno Regional de Ancash, 2012?* y como preguntas específicas: ¿Cuál es el nivel uso de los procedimientos administrativos en el gobierno Regional de Ancash, 2012? Y ¿Cuál es la calificación de la Gestión Administrativa de la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash, 2012?.

## **1.1 OBJETIVOS:**

### **Objetivo General**

Identificar como se relacionan los Procedimientos Administrativos y la Gestión Administrativa en la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash.

### **Objetivos Específicos:**

- Determinar el nivel de uso de los procedimientos administrativos en el Gobierno Regional de Ancash.
- Calificar la Gestión Administrativa en la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash.

## **1.2 HIPÓTESIS**

### **Hipótesis General**

Existe una relación directa y significativa entre los Procedimientos Administrativos y la Gestión Administrativa en la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash, 2012.

### **Hipótesis Específicas:**

- El nivel de uso de los procedimientos administrativos en la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash. Es bajo.

- La Gestión Administrativa de la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash. Es deficiente.

### 1.3 VARIABLES

**Y = f (x) Donde: Y= Gestión Administrativa (Cualitativa)**

**X = Procedimientos Administrativos (Cualitativa)**

#### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPOS DE VARIABLES
Variable Independiente Procedimientos Administrativos	Iniciación	Tiempos Motivos Requisitos Formatos	Variable Cualitativa
	Instrucción	Atribuciones Procesos Técnicos Formatos Objetivo. Claridad.	
	Terminación	Internos Externos Desistimiento Renuncia Caducidad Silencio Administrativo	
Variable Dependiente Gestión Administrativa	Abastecimiento	Criterios para la calificación y Registro de proveedores Plan anual de adquisiciones. Programación de compras. Control de calidad de los bienes	Variable Cualitativa
	Administración Financiera	La formulación presupuestaria La ejecución Presupuestal Contabilización de operaciones financieras Recaudación y registro de ingresos	
	Recursos Humanos	Proceso de Selección Evaluación de personal Rotación de Personal Deficiencias del Personal Difusión de las normas de gestión	
	Gestión Patrimonial	Comité de gestión patrimonial Registro de bienes muebles Saneamiento predial Comodato predial Bajas de bienes del estado Transferencias de bienes del estado Donaciones de bienes del estado	



## II. MARCO TEORICO

### 2.1. ANTECEDENTES.

#### **En el ámbito internacional:**

Reyes, M. (2008) En Ecuador realizó un estudio titulado “Diseño del manual de procedimientos administrativo para el CITTES de servicios agropecuarios de la Universidad Técnica Particular de Loja”, dicho estudio logro determinar la falta de un Manual de Procedimientos, provocaron que se desorganice la CITTES de los servicios agropecuarios, asimismo, retrasos en las entregas de correspondencias, falta de responsabilidad, entre otros., debido a que no están delimitadas de forma clara los trabajos que les corresponden a todos los miembros. Además, el empleo adecuado de este Manual, les permitió que se cumplan con las labores con prontitud y eficiencia a los miembros del organismo.

Benalcázar D., Herrera J. (2010) En Ecuador se realizó un estudio titulado “*El Manual de Procedimientos Administrativos, para el Colegio Nacional Ibarra, de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura*” dicho estudio llego a la conclusión: el Manual de las Funciones y los Procedimientos Administrativos es un mecanismo muy relevante para que la entidad pueda afrontar con los desafíos que la sociedad demanda, debido a que al ser un centro educativo con mayores reconocimientos sociales y grandes demandas respecto a los alumnos se requiere que mejoren en su reglamento y organización.

#### **En el ámbito Nacional:**

Tejada, A. (2009) en Lima realizó el estudio “Gestión económica del sistema de abastecimiento en las instituciones regionales del estado peruano” donde se planteó el siguiente objetivo: *“...Analizar las dificultades de la gestión económica del sistema de abastecimiento en las instituciones regionales del estado peruano con el propósito de identificar las causas que las genera y tener base para proponer el uso de teorías y conocimientos científicos, que contribuyan a desarrollar una nueva filosofía conceptual de modernización y de mejoramiento continuo...”*

Los resultados tras haberse contrastado las hipótesis globales, permite la formulación de la conclusión del presente estudio por medio del presente enunciado: Este estudio pudo probar que existen problemas en la gestión económica del sistema de abastecimiento en las Instituciones Regionales del Estado Peruano, porque existen empirismos aplicativos al no emplear de forma adecuada las concepciones, técnicas o principios más avanzados para abastecerse que permitan mejores manejos; o por tener insuficiencias en el personal o por incumplimientos de disposiciones externas o internas o de procesos técnicos sobre la administración del abastecimiento. Una de sus conclusiones es la siguiente: Se ha incumplido procesos de nivel técnico en las gestiones económicas del Sistema de Abastecimiento en las entidades del gobierno regional en todo el Perú; por que no cumplieron con principios de abastecimiento, o porque no se ajustaron a Manuales como el Manual de Organización y Funciones (MOF), o el Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) .

### **En el ámbito Local:**

Polo, R. (2008) En Huaraz, ha realizado un estudio titulado “Estimación de la contribución de los contadores públicos en la Gestión Administrativa de la Municipalidad de Carhuaz 2006-2007”; donde se concluyó que la gestión administrativa del Municipio de Carhuaz no ha cumplido con los objetivos propuestos en el POI dado que el 60% de los trabajadores lo consideran como insuficiente, mientras que el 33.33% lo consideran aceptable y el 6.67% considera el cumplimiento en mayor grado. Llegando a la conclusión que es deficiente.

Figuroa, R., Leyva, W. (2008) En Huaraz, ha realizado un estudio titulado “La Gestión Administrativa en la Gerencia Regional de Infraestructura y Capacidad de la Ejecución del gasto en obras del gobierno regional de Ancash” donde llego a las siguientes conclusiones:

Se evidencia que efectivamente existe una incapacidad de gasto en la ejecución de obras de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional en Áncash, tanto en la gestión anterior 2006 como de la gestión actual 2007; sin embargo se aprecia que en el año 2007, motivado por un incremento del presupuesto se han ejecutado un mayor número de obras en relación al año 2006.

La inoperancia de los demás sistemas administrativos del gobierno regional, se evidencia una informalidad en la aplicación de la estructura orgánica, ya que áreas como de la unidad formuladora depende de la gerencia general, sin saber qué criterios han utilizado para que dicha área pertenezca a esta gerencia, toda vez que es impropio tanto técnica como legalmente.

Gutiérrez, I., Rubina, D. (2008, ha realizado una investigación titulada “Planes a corto plazo y la eficacia del Plan Estratégico del Hospital Víctor Ramos Guardia de la Ciudad de Huaraz” donde llegó a la siguiente conclusión:

Las planificaciones en un plazo corto no se toman como instrumentos de la gestión, sino, contrariamente. Conforman documentaciones simples que se elaboran para el cumplimiento de las metas que la normativa impone, la descoordinación observada corrobora lo dicho, por ello difícilmente se puede alcanzar los objetivos estratégicos, mientras no se tengan planes a un plazo corto, que efectivamente traduzcan las metas en el plazo largo.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Regionalización**

En la nación peruana, la regionalización o la composición de regiones es aquel proceso por medio del cual se pretende conseguir que se conformen las regiones como una división de la política del Estado, conformadas para la instrucción de gobiernos que son regionales con autonomías económicas y políticas que posibiliten la descentralización de las acciones estatales.

La Ley N°27867 “Ley Orgánica de Gobiernos Regionales”, en el Art. 5 estipula que los Gobiernos Regionales buscan que sean fomentados los desarrollos regionales integrales sostenibles, impulsando las inversiones públicas y privadas y los empleos y que se garanticen los ejercicios plenos de derechos y que las oportunidades de los pobladores tengan igualdad,

conforme a los programas y planificaciones locales, regionales y nacionales de desarrollo.

Las gestiones regionales son una parte de la gestión pública estatal, lo que involucra que el gobierno nacional se redimensione gradualmente, las transferencias continuas de funciones y competencias a los gobiernos locales y regionales, fortalece las capacidades e incrementa los recursos; que se respeten las competencias exclusivas y constitucionales, las coordinaciones y complementariedades sobre las competencias que son compartidas; y las crecientes integraciones espaciales de ejes del desarrollo.

### **2.2.2. Procedimiento Administrativo**

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. (Guzmán, 2007).

La totalidad de actividades realizadas por los hombres se encuentran naturalmente regidas por procedimientos y métodos. Es por medio de estos que se han documentado los saberes y experiencias de las anteriores generaciones.

### **Manuales Administrativos**

Según Rodríguez (2002) señaló que un manual es: *“Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”*.

Para Guzmán (2004) un manual es:

“Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Andia (2012) definió al manual como: “...*Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; en una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo*”.

A nuestro pensar, no obstante, un Manual es aquella documentación en el cual se va encontrar sistemáticamente las bases, instrucciones o procesos para que se ejecuten mediante actividades.

Conforme a las definiciones que hemos visto, el manual es una herramienta para controlar las actividades de los trabajadores, pero además es algo más que eso, porque permite brindar un modo más definido a la estructura de la organización de la entidad, que de este modo termina perdiendo su carácter abstracto y nebuloso, convirtiéndose en una normativa definida.

Conforme a Guzmán (2004):

“Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades”.

El manual es una herramienta eficaz para la transmisión de experiencias y saberes, ya que documenta las tecnologías acumuladas hasta la fecha sobre una materia.

Así, descubrimos que cuando compras cualquier computadora, televisores, lavadoras, refrigeradores, equipos electrónicos y electrodomésticos en general, se brinda una manual de usuario. Además de disfrutar al 100%, también con ello se puede aprender rápidamente. Usar, manejar y mantener, lo que permite convertirse en un experto en poco tiempo.

En el tema de negocios, va en aumento el descubrimiento de la importancia y necesidad del empleo de manuales, y más, de manuales de procedimientos y políticas que le posibiliten a la entidad que formalice su sistema laboral, y que multiplique las tecnologías que le ayude a la consolidación de su liderazgo y su postura competitiva.

Resultando el manual como la mejor herramienta administrativa ya que le permite a cualquier entidad que normalice sus operaciones, otorgándole solidez y estabilidad.

El manual es a la entidad, lo que las estructuras son al edificio. Si se posee un manual, se facilita y soporta que crezca; si no se posee, se estaría limitando las cargas y la cantidad de pisos que la construcción puede dar el soporte.

### **2.2.3. Concepto de Política**

Álvarez (1996) mencionó que las políticas al principio uno las siente como aquellas actitudes sin sentido o exageradas. No obstante, por una parte, la política puede mantener una entidad organizada, y por otra, las políticas

tienen que ser diseñadas y pensadas para hacer fácil que las cosas se realicen de modo correcto. Un buen desarrollo de la política puede apoyar a impedir la desorganización en una entidad y una política mal diseñada puede paralizar la entidad.

El fin real de la política en una entidad, es la simplificación de las burocracias administrativas y apoyar a la entidad a que obtenga utilidades. Las políticas tienen razón de ser, cuando aportan de forma directa a que los procesos y actividades de la entidad consigan sus fines.

La totalidad de entidades conscientes de estos o no, están regidas por políticas de modo independiente de que se encuentren o no escritos. No obstante, si los resultados de dos entidades con el mismo giro son comparados, podemos ver que existe en ciertos casos diferencias muy grandes, ejemplificando: por qué la comida rápida llega a una casa en media hora y en otras situaciones tarda cerca a una hora, qué hace que en una entidad bancaria se le brinde un asiento al cliente y en otra no, por qué una línea aérea acepta que se pague un vuelo en cuotas y otra no, si observamos alrededor múltiples ejemplos que nos sorprenden de por qué unas entidades si las hacen y las otras no, las respuestas se encuentran en que los procesos son diseñados. Si no se diseñan los procesos para que sean mas fluidos, sencillos y efectivos, se autodiseñan burocráticos y complejos. El proceso es como un río, la velocidad va depender si los obstáculos son eliminados y de los cuellos de botella. De igual forma en las entidades, las políticas que se diseñan bien posibilitan que se elimine la burocracia y la eliminación de los cuellos de botella. Una entidad que no es diseñada se autodiseña, y en muchas ocasiones los autodiseños no funcionan



de forma adecuada ya que en los autodiseños intervienen de modo anárquico todos los individuos que componen la entidad, termina provocando con esto que algunos quieran ir hacia el norte, mientras que la clientela querer ir hacia el este, todo esto solo termina provocando que una entidad tenga confusiones y obtenga resultados pobres de un modo que termina desgastando. Por ende, para que las políticas sean bien diseñadas y con esto bien aceptadas se tienen que considerar dos temas:

En primer lugar, el involucramiento de las personas que conocen y trabajan con los procesos.

En segundo lugar, informando y explicando de modo adecuado y oportuno a las personas involucradas o afectadas (directivos, colaboradores, visitantes, proveedores, etc.),

Luego de haberse implantado la política se tiene que vigilar que exista congruencias entre lo que dicen y lo que las personas hacen. Por ende, se requiere revisar permanentemente, considerando las opiniones y sentimientos de los clientes, sin que se pierda de vista la finalidad por lo que se crearon.

Usualmente las políticas dentro de una entidad, sencillamente es impuesta, produciendo malestares que no son necesarias en las personas involucradas.

De esto, que, si se quiere que las políticas se respeten de forma cabal, es muy relevante considerar a las personas, antes, durante y luego de ser emitidas.

#### **2.2.4. Procedimiento**

Etimológicamente el término “procedimiento” deviene de la palabra Processus (desarrollo, avance, marcha) es un vocablo derivado del verbo

Procedere (avanzar, marchar) que se ha compuesto con el prefijo pro (hacia adelante) y el verbo latino Cedere (caminar, andar, marcar).

Conforme a la definición de la RAE, Procedimiento significa las acciones y efectos de proceder. Esta conceptualización significa un sistema o método estructurado para la ejecución de ciertas cosas. Es una serie de operaciones y acciones que se tienen que realizar del mismo modo, para lograr los mismos resultados, bajo los mismos contextos.

Guzmán C. (2004); Los procedimientos y métodos de uso diario en las entidades, usualmente no están escritos y son más verbales. Inclusive, la gran parte de veces las personas por la falta de sensibilización e información sobre su relevancia, desvirtúan y modifican el procedimiento o método conforme a la presión o humor de trabajo del momento.

Los procedimientos usados dentro de una entidad, usualmente son informales y se pueden visualizar con facilidad por medio de los hábitos y costumbres de la gente, los procedimientos y métodos que son escritos, también de asegurar la repetitividad de los trabajos, permiten que los usuarios sigan por caminos seguros antes probados. También, al emplearlo de forma continua estará capacitado para que mejore.

¿Sabe qué ocurre cuando un individuo es nuevo en un trabajo? ¿Cuánto tiempo le tomará saber y dominar sus labores, usualmente le llevará mucho tiempo, ¿Por qué? Ya que lo usual es que el “jefe” le brinde rápidas inducciones sobre sus principales tareas, pretendiendo que, en poco tiempo, el nuevo trabajador comprenda todo lo que se le ha dicho (y además de lo que no se le ha dicho). De este modo, transcurre el tiempo y luego de unos meses,

en los que hubo reclamos, fallas y frustraciones, y pareciera que finalmente el trabajador se ha ubicado y ha dominado el puesto. No obstante, si ese mismo trabajador cuando llega al nuevo puesto de trabajo, leyera el manual de organización, manual de calidad, manual de procedimientos y políticas del área, y se dejan en 02 y 03 días en cada departamento, en el próximo mes este trabajador va ser “un experto” en sus labores, y va estar listo para añadir valor a la entidad.

### 2.2.5. Fases del Procedimiento

Guzmán, C. (2004) mencionó que en el procedimiento administrativo se han reconocido múltiples estados en su trámite, como son:

#### **Iniciación**

- a) *De Oficio* por los acuerdos de los órganos competentes, por propias iniciativas, por ordenes superiores, a peticiones razonadas de otros órganos o por denuncias.
- b) *A petición de parte* la solicitud para que inicie el procedimiento deben reunir ciertos requisitos:

En relación a la *Administración* estas tienen que:

- Determinar sistemas y modelos normalizados de solicitudes en procesos de resoluciones numerosas.
- Otorgar plazos para que se subsanen los defectos en las peticiones, puede ampliarse en ciertos casos por sus especiales particularidades.

También, sobre el tema del *solicitante*, se ha establecido que:

- Poseen derecho al recibo correspondiente de los escritos que se han presentado que acrediten la fecha en que se presenta, se admite copia en el cual figura la fecha que anota una oficina.
- Poseen derecho para que acompañen al modelo de la solicitud los medios que crean conveniente, los que tendrían que admitirse y considerarse por el órgano al que se están dirigiendo.

### **Subsanación y mejora de la solicitud**

De ser el caso, la solicitud para la iniciación no llega a reunir los requisitos que se exigen antes referidos, en su situación, por la normativa específica aplicable, se va a requerir a la parte interesada para que, en el tiempo establecido, pueda subsanar la falta o pueda acompañar las documentaciones preceptivas, con indicaciones de que, si no lo hiciera así, se le tiene por desistida de su previa petición resolución que tendrá que dictarse en los términos estipulados en la normativa aplicable.

Guzmán (2007) Menciona *“Siempre que no se trate de procedimientos selectivos o de concurrencia competitiva, este plazo podrá ser ampliado prudencialmente, a petición del interesado o a iniciativa del órgano, cuando la aportación de los documentos requeridos presente dificultades especiales”*.

En los procesos iniciados a petición de parte, el organismo que tenga competencia puede recabar del peticionante las modificaciones o mejoras voluntarias de los términos de esta. De esto se va levantar acta sucinta que va incorporar al proceso.

## **Medidas provisionales**

Las medidas provisionales, se pueden adjetivizar como algo cautelar, ya que tienen como objetivo el de asegurador de la eficiencia de la resolución que es admitido al finalizar el proceso, eficacia que tiene que atenderse en un amplio sentido. J. GONZÁLEZ PÉREZ-F. GONZALES NAVARRO, si se refiere a las medidas provisionales o a las medidas cautelares es referirse a lo mismo, aunque se tiene que atender a dos de sus particularidades. Es provisional porque puede anticiparse a una medida definitiva que va adoptarse al terminar el proceso y es cautelar por que es una medida aseguradora.

Las normas de procedimiento establecen que, iniciado el procedimiento, el órgano administrativo competente para resolverlo, podrá adoptar, de oficio o a instancia de parte, las medidas provisionales que estime oportunas para asegurar la eficacia de la resolución que pudiera recaer, si existiesen elementos de juicio suficientes para ello. (Guzmán, 2004)

El Artículo 146° de la Ley 27444 está referida a la Medida cautelar. (146.1) tras iniciarse el proceso, el órgano que tenga la competencia por medio de una decisión motivada y con suficientes elementos de juicio pueden adoptar provisionalmente bajo responsabilidad, las medidas provisionales estipulados en esta norma o demás disposiciones que puedan aplicarse al caso, por medio de una decisión fundada en derecho, de existir el riesgo de que si no se adopta la medida la resolución pudiese no ser eficaz.

(146.2) La medida cautelar puede ser modificada o levantada durante el proceso, a pedido de parte o de oficio, por los sucesos sobrevenidos o que no pudieron considerarse a la hora de ser adoptado.

(146.3) Las medidas llegan a caducar de pleno derecho toda vez que se emitan las resoluciones que pongan fin al proceso, cuando transcurrió el plazo establecido para su ejecutoriedad o para emitirse la resolución que pone fin al proceso.

(146.4) No pueden dictarse medidas donde sea probable que ocasionen perjuicios imposibles de reparar a la parte administrada.

### **Ordenación**

Guzmán, C. (2007) Expone que la ordenación se haya conformada por todas aquellas actuaciones que preordenan el avance del proceso hasta que finalice, para que permita que se realice efectivamente las actuaciones de instrucción. Como *Principio* que rige esta etapa contamos con el *Impulso de Oficio*, a tenor del que no es precisos que los administrados soliciten el desarrollo del procedimiento, por los intereses generales que motiva el proceso administrativo.

De igual forma, se haya presidido el *Principio de Celeridad*, que debe impregnar a todo el proceso, a la par que, por el Principio de Eficacia, en el que ambos se coordinan al haber la exigencia que puedan acordar a un único acto las tramitaciones que admitan el impulso simultáneo, sin que se precise el impulso sucesivo.

Toda vez que se incumplan los principios referidos, es posible las reacciones de los interesados por medio del reclamo o queja.

### **Instrucción**

Guzmán, C. (2004) menciona que es una serie de actuaciones a través de las cuales se van aportar los elementos de juicio al órgano decisorio para que pueda dictar su resolución, se impulsa de oficio sin mermas de los derechos de la parte interesada a que proponga lo que le sea conveniente, con las posibilidades de que las partes presenten sus alegatos, proponiendo las prácticas de pruebas, con los informes facultativos y preceptivos que correspondan.

Las actuaciones de instrucción que sirven para que conozca determine y compruebe los datos sobre los que se va a pronunciar la resolución, se van a realizar de oficio por el organismo que tramite el proceso sin perjuicio de los derechos de las partes interesadas a que propongan sus actos que necesiten la intervención o constituyan tramitaciones legales o establecidos en el reglamento.

Guzmán, C. (2007) aclara que: *“...Es decir, esta fase del procedimiento se haya presidida por el principio de oficialidad. Esto significa que, aún en el caso que el interesado no aporte los elementos de conocimiento necesarios para el debido conocimiento, debe la Administración de oficio procurárselos...”*

Obteniendo las encuestas y sondeos de opiniones que se incorporan a la instrucción de un proceso tendrán que reunir las garantías establecidas en el

ordenamiento para estas técnicas de informaciones, así como las identificaciones de las técnicas del proceso seguido para que se obtengan los resultados.

Hay un conjunto de tramitaciones que llegan a desarrollarse en la etapa de la instrucción.

### **Trámite de las Alegaciones**

La Ley del Procedimiento Administrativo en su Art. 161 está referida a las Alegaciones (161.1) las partes administradas pueden en el proceso, plantear sus formulaciones de alegaciones, aportación de documentaciones y demás elementos de juicio, los cuales analizará el órgano competente, para que resuelva.

(161.2) en los procesos administrativos de sanción, o si se trata de acciones de gravamen para la parte administrada, se va dictar resolución únicamente habiéndosele brindado un plazo que es perentorio no menor a 05 días para que presente sus alegaciones o pruebas de descargo.

Los interesados en todo instante pueden alegar los defectos de trámite y, especialmente, aquellos que involucren, infracción, paralización de plazos estipulados o la omisión de tramitaciones que se pueden subsanar antes de que se dicte la resolución definitiva. Los alegatos dan lugar, si hay motivos para esto, a que se exija las responsabilidades necesarias que puedan corresponder.

### **Trámite de Prueba**



### *Práctica de prueba.*

El Art. 163 de de la Ley N° 27444 refiere la Actuación Probatoria. 163.1 toda vez que la administración no haya comprobados los hechos que alegan las partes administradas o la naturaleza lo pida, la entidad dispondrá las actuaciones probatorias, con los criterios de concentración del proceso, debe fijar un plazo no menor de 03 días ni que sobre pase los 15, que se cuenta a partir de que es planteado. Únicamente puede ser rechazado de forma motivada los medios probatorios propuestos por la parte administrada, toda vez que no se relación con el fondo del caso, sean innecesarios o improcedentes.

163.2 las autoridades administrativas notifican a las partes anticipadamente no menos de 03 días, las actuaciones probatorias, señalando el lugar y la fecha con la hora.

163.3 los medios probatorios que sobrevengan se pueden presentar si es que no se ha dictado una resolución definitiva.

### **Trámite de Informe**

#### *La petición.*

Para la resolución del proceso, se pedirán los informes preceptivos por disposición legal, y aquellos que se crean necesarios para que se resuelva, se cita los preceptos que lo exijan o fundándose, en su caso, las conveniencias de exigirlos.

En la solicitud de informe se concreta los extremos respecto a lo que se está solicitando.

### *La evacuación.*

Salvo disposiciones expresas en contrario, el informe es facultativo y no vinculante.

El informe se evacua en un plazo de 10 días, salvo alguna disposición o el cumplimiento de los plazos del proceso posibiliten o exijan otro periodo menor o mayor.

De no emitirse el informe en el plazo señalado, y sin perjuicio de la responsabilidad en que incurra el responsable de la demora, se podrán proseguir las actuaciones cualesquiera que sea el carácter del informe solicitado, excepto en los supuestos de informes preceptivos que sean determinantes para la resolución del procedimiento, en cuyo caso se podrá interrumpir el plazo de los trámites sucesivos. (Guzmán, 2007)

Los informes que sean emitidos fuera de los plazos no podrán ser tenidos en consideración al adoptar las correspondientes resoluciones.

### **La Participación de los Administrados**

#### *El trámite de audiencia.*

Ley 27444 Artículo 182.1 estipula que la normativa administrativa ha previsto que las convocatorias a audiencias públicas, como formalidad requería para que participen terceras personas, cuando el derecho o los intereses cuyo título involucre sujetos indeterminados, como es en el ámbito de ahorro público, medioambiental, valores históricos, culturales, derecho del consumidor planeamiento urbanístico y la zonificación, o toda vez que los

pronunciamientos de licencias, autorizaciones, permisos o licencias que la actuación habilite influya de forma directa sobre los servicios públicos.

Se podrá prescindir del trámite de la audiencia si es que no figura en el proceso ni se consideró en la resolución los otros alegatos o hechos y medios probatorios que aduce la parte interesada.

Conforme a lo dispuesto en las Leyes, las Administraciones Públicas podrán establecer otras formas, medios y cauces de participación de los ciudadanos, directamente o a través de las organizaciones y asociaciones reconocidas por la Ley en el procedimiento de elaboración de las disposiciones y actos administrativos.

### **Terminación**

Guzmán, C. (2004) menciona que la Administración está obligada a dictar una resolución que sea expresa en **todo procedimiento** y a *notificar* cualquiera que sea el modo de iniciación.

Existen supuestos en los que la resolución se basa en la declaración de los hechos que concurren en cada caso, que indique los acontecimientos ocurridos y la normativa aplicable. Esto ocurre con las prescripciones, renuncias del derecho, caducidades del proceso o desistimientos de las solicitudes, asimismo, las desapariciones sobrevenidas del objeto del proceso.

Queda exceptuado las obligaciones de resolver, los supuestos de la terminación del proceso por **convenio o pacto**, también los procesos relativos

a la praxis de derechos sometidos solamente al **deber de comunicación** antes de administrarse.

a) *Normal*. El modo normal de terminación del proceso es por medio de una resolución que va decidir sobre las cuestiones propuestas por la parte interesada y otras que se derivan del mismo expediente. Las decisiones serán motivadas en los casos en que procedan.

b) *Anormal*. La caducidad, desistimiento abandono o renuncia son modos de terminación anormal que solamente se producen en los procesos incoados a instancia de particulares.

- *El Desistimiento*. La parte interesada puede desistir de lo que ha solicitado siempre y cuando no esté prohibido por el ordenamiento jurídico. No obstante, la Administración puede limitar el desistimiento si la cuestión suscitada en el procedimiento fuera de interés general o conveniente sustanciarla. El desistimiento no impide al interesado seguir conservando los derechos que le amparan que podrá hacer valer, si lo desea, en otro procedimiento.

- *La Renuncia*. Es igualito al desistimiento, si bien la parte interesada que ha renunciado termina perdiendo los derechos que le ampararon.

- *La Caducidad*. Se trata de la paralización del proceso por causas imputables a la parte interesada luego que la administración le advirtió de la misma si no lleva a cabo actos

necesarios y sustanciales y transcurrieron los 03 meses desde que fue comunicado.

- *El Silencio Administrativo.* Ocurre en los casos en los que la Administración no resolvió de forma expresa y la Ley lleva a cabo la presunción de que si lo ha realizado.
  - *Silencio administrativo.* Se produce en aquellas situaciones en las que la Administración no ha resuelto expresamente y la Ley realiza la presunción de que sí lo ha hecho.
- c) *Por convención.* La administración pública puede celebrar los acuerdos con sujetos de derecho privado o público toda vez que no lleguen a ser contrarias a la normativa jurídica si se traten de materias que no sean posibles las transacciones.

#### **2.2.6. Diagrama de Flujos**

Brinda las representaciones gráficas de un procedimiento. Cada paso del proceso se representa por una simbología distinta que tiene una descripción breve de la fase del proceso. El símbolo gráfico de los flujos del procedimiento se une con las flechas que señalan la dirección de los flujos del proceso.

Este diagrama brinda descripciones visuales de las actuaciones involucradas en un proceso y muestra las relaciones secuenciales entre ellas facilita las rápidas comprensiones de las actividades y su vinculo con los otros, los flujos de los materiales e informaciones, las ramas en el procedimiento, las existencias de bucles que se repiten, los números de pasos del procedimiento,

las operatividades interdepartamentales. Facilita también la selección de indicadores de proceso. (Chiavenato, 2001).

### **Las Ventajas de tener Diagramas de Flujos**

- Brindan comprensiones del conjunto:

Cuando los miembros de un equipo conocen perfectamente su parte en el proceso, pero no conocen bien el proceso completo, el diagrama de flujo les suministra la información que le hace falta, logrando así una mejor comprensión.

- Hacen más fácil las comunicaciones:

Los diagramas de flujo hacen que una persona o equipo expliquen el proceso a otras personas y departamentos.

- Revelan la clientela ignorados de forma previa:

Algunos equipos se enfrentan con la sorpresa de que se hacen muchos planes sin haber identificado primero, todos los clientes importantes. Todos suponen que “todo el mundo” sabe quiénes son los clientes. Pero resulta que sin la disciplina de la preparación del diagrama de flujo se pueden ignorar o pasar por alto algunos clientes internos muy importantes. En el caso de procesos críticos, es vital identificar claramente a todas las personas o departamentos involucrados.

- Revelan oportunidades para la mejora:

La mayoría de los diagramas de flujo exhiben subprocesos o “ciclos”, que son necesarios para ocuparse de las actividades excepcionales no estándar. Incluso, se detectan muchas actividades que no le agregan

valor a la organización, por lo que al momento de documentar los procesos debemos cuestionar la realización de este tipo de actividades.

- Facilitan el establecimiento de los límites:

Con la planificación-replanificación de un proceso, terminamos dándonos cuenta de que se tiene que determinar límites a las tareas. El motivo es que los procesos interactúan con algunos de los demás procesos de interior o exterior de la organización. Estos efectos intercalan, además, con demás procesos. Finalmente, todo el proceso se ve afectado, pero sus efectos disminuyen según nos vamos alejando de las tareas específicas.

### **2.2.7. Gestión Administrativa**

Procede del latín “Gestio-Onis” que es el conjunto de medios y acciones empleados para lograr algunas cosas o solucionar ciertos asuntos; acciones y efectos de dirigir o administrar ciertos asuntos; resultados que son positivos respecto a su rentabilidad o funcionamiento.

Stoner J., Freeman R. & Gilmer D. (1996) refiere que la gestión viene a ser la acción y el efecto de administrar o gestionar, la gestión es realizar diligencias que conduzcan a conseguir negocios o deseos. En otro concepto la gestión se define como el conjunto de las actividades de administración y dirección de una entidad.

### 2.2.8. Gestión Pública

Las palabras gestión y administración presentan sinonimia, pero se emplean indistintamente. Inclusive a las dos palabras se les ha definido como la acción y los efectos de llevar a cabo algo, de asumir una tarea o función para lograr una finalidad. No obstante, en el ordenamiento peruano estas concepciones muestran diferencias.

En esa línea de ideas según Guzmán (2004) la administración pública se puede entender desde un enfoque procedimental, a todos los organismos e instituciones privados y públicos que prestan servicio público. Además *“...Son las entidades de cualquier naturaleza que sean dependientes del gobierno central, los gobiernos regionales o los gobiernos locales, incluido sus correspondientes organismos públicos...”* (Andia 2012)

Efectivamente, la administración pública abarca a los órganos que realizan funciones de intereses públicos, de manera especial de provisiones de servicios y/o regulaciones de las conductas e intereses sociales, los mercados, también el mismo Estado y sus entidades.

Por otra parte, la Gestión Pública se encuentra definida como la reunión de actividades por medio de los que las instituciones pretende lograr sus metas, fines y objetivos, los que se encuentran enmarcados dentro de la política gubernamental estipuladas por el Poder Ejecutivo. Andia (2009)

Integrando ambos conceptos, porque en si encierran dos elementos que dan origen a la acción estatal y gubernamental, podemos decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a



través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

La Gestión Pública se encarga del empleo de los medios oportunos para lograr fines colectivos. Son las herramientas de decisión para la distribución y asignación de los recursos del Estado, y de las coordinaciones y relaciones entre poderes y funciones que termina marcando la esencia de la administración del Estado, donde por medio de ésta se pone en praxis los ejercicios del poder, por medio de un gobierno que beneficia a la sociedad.

El Estado y su funcionamiento, nace con los cumplimientos de sus labores, del que terminan desprendiéndose una serie de operaciones, actividades, tareas para la actuación: política, jurídica y técnica. Dichas funciones lo realizan con una personería jurídica de derecho publico y lo desempeña mediante los organismos que conforman la Administración Pública, tanto local, regional y nacional.

El Gobierno en su doble carácter de gobernador y administrador cumple con sus funciones, competencias y fines en sus organismos jurídicos que conforman una especial estructura y una serie de procedimientos y técnicas que lo ponen en actividad (Gestión Pública).

### **2.2.9. Gestión Pública por Resultados GPR**

La Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado del Perú” su principal objetivo es obtener máximas eficiencias de las entidades estatales, de modo que se pueda lograr mejores atenciones a los pobladores, prioriza y optimiza el empleo de recursos del Estado.

En ese sentido, busca lograr en los organismos estatales:

- Esten al servicio de los ciudadanos. Las acciones estatales tienen que enfocarse en el beneficio de sus pobladores, produciendo oportunidades para su bienestar y desarrollo.
- Que cuente con canales eficaces con participaciones ciudadanas. El Estado tiene que oír y recoger aquellas propuestas de los ciudadanos y lograr las alianzas publicas privadas en la totalidad de instancias del aparato estatal.
- Descentralización y desconcentración. Los poderes del Estado se ejercen de forma descentralizada, colaborativa y en armonía entre los múltiples niveles del gobierno. Las asignaciones de labores se efectúan considerando buenos servicios a los ciudadanos.
- Transparencia en la gestión. Los pobladores deben estar informadas de forma periódica sobre las actuaciones de gobierno por medio de múltiples medios de rendiciones de cuentas. Con persona calificado y bien remunerado. Promoviendo sus capacitaciones y perfeccionamientos, con remuneración basándose a los desempeños y calificaciones, incentivando las eficacias y eficiencias.
- Equilibrado en el ámbito fiscal. Los ingresos que financian las inversiones y gastos públicos poseen un vinculo armónico.

#### **2.2.10. Gestión de Gobiernos Regionales**

Las administraciones superiores de cada región de la nación radican en los gobiernos regionales, que buscan los desarrollos sociales, culturales y

económicos. Para el desarrollo de sus labores, cada gobierno regional es una persona jurídica con derechos públicos, tiene su propio patrimonio y están investidos de los beneficios que esta norma les brinda.

En las administraciones internas de las regiones, cada gobierno regional tiene que observar como principio base, el desarrollo equitativo y armónico de su ámbito territorial, en temas de desarrollo financiero, cultural y social. A la par, en la praxis de sus facultades, se tendrán que inspirar en principios de eficacia, equidad y eficiencia en las utilizaciones y asignaciones de los recursos del Estado y en las pretensiones de servicios; en las efectivas participaciones de las comunidades regionales y en las preservaciones y mejoramientos medioambientales.

Los gobiernos regionales promueven el desarrollo de las economías regionales, fomentando la inversión, los servicios y actividades públicas de su labor, de forma armoniosa con los planes y políticas locales y nacionales de desarrollo.

Terminan adoptando la política regional en el marco de la política sectorial y nacional, adoptando a la realidad de territorio. Poseen un rol articulador en los procesos de gestiones públicas, ya que el diseño y la aplicación de las políticas deben integrarse, o sea abordando dos o más temas de forma articulada.

### **2.2.11. Sistemas Administrativos del Sector Público**

La principal norma que regula los Sistemas Administrativos de modo general como es la Ley 29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. El Artículo 43°

dice: “Los sistemas son definidos como los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública, que requieren ser realizados por las entidades de los poderes del Estado, los organismos constitucionales y los niveles de gobierno”. El Art. 46° dice, En este sentido se ha confirmado que los sistemas son una serie de reglas, que estipulan procesos que tienen que emplearse por parte de la Administración Pública al administrar, organizar y ejecutar el Estado.

Su finalidad es regular el empleo de recursos en los organismos de la Administración estatal, impulsando la eficiencia y eficacia en su empleo.

Los sistemas administrativos que existen son:

- Abastecimiento
- Gestión de Recursos Humanos
- Tesorería
- Presupuesto Público
- Inversión Pública
- Contabilidad
- Defensa Judicial de Estado
- Planeamiento Estratégico
- Modernización de la Gestión Pública
- Control

El sistema Administrativo tiene como fin regular las utilidades de los recursos en las instituciones de la administración estatal, impulsando la eficiencia y eficacia en su empleo.

El sistema administrativo se relaciona con las funciones administrativas internas que se desarrollan en apoyo a los cumplimientos de las labores sustantivas, se encuentran referidos al empleo eficiente de los recursos y medios económicos, humanos y materiales intervinientes en el ciclo de las gestiones públicas para que provean servicios públicos. Son ejecutados por medio de sus organismos de línea, asesoría y apoyo conforme corresponda.

Los sistemas se encuentran a cargo de un ente rector constituido en su autoridad técnica-normativa en el ámbito nacional, dicta la normativa y determina los procesos vinculados con su ámbito, coordinando sus operaciones técnicas y se responsabilizan de sus correctos funcionamientos.

De forma paulatina, tendría que adecuarse del Sistema Administrativo al proceso de modernización y descentralización del Estado, en relación al carácter descentralizado, democrático y unitario del gobierno del Perú. Actualmente muchos sistemas tienen el carácter centralista y por ello requiere ser modernizado.

#### **2.2.12. Sistema de Nacional de Abastecimiento**

Este Sistema se creó con el D.L. 22056, en su Art. 2° y le concierne el aseguramiento de eficacia, eficiencia, unidad y racionalidad de los procesos para el Abastecimiento de bienes y los servicios que no sean personales en la parte administrativa pública, por medio de procedimientos técnicos de catalogación, registros de proveedores, adquisición, programaciones,

seguridad y almacenamiento, distribuciones, registros y controles, mantenimientos, recuperaciones de bienes y disposiciones finales.

La Ley de Contratación del Estado y su Reglamento, contiene los lineamientos y disposiciones que las instituciones tienen que observar cuando contraten obras, bienes o servicios y regula los derechos y obligaciones derivados de los contratos. Su finalidad es optimizar los valores dinerarios de los contribuyentes en los contratos que haga el Estado al nivel local, regional y nacional.

Otro tema que destaca en la Ley y el Reglamento, es que incorporaron mecanismos de planificación en los procesos de adquisición pública. El Plan Anual de Contratación (PAC) es la herramienta de ordenamiento de adquisición y es articulada en la Fase de Formulación y Programación del Proceso Presupuestario del Sector Estatal. El elaboración del Plan Anual de Contratación es obligatorio y comienza con los requerimientos de obras, bienes y servicios, las dependencias de las entidades en función a las metas de la organización, de los proyectos y actividades programadas para los ejercicios fiscales y de los objetivos presupuestarios. El contenido mínimo del Plan Anual de Contratación:

- Los objetos de las contrataciones
- Las descripciones de las obras, bienes y servicios que se contratarán y sus códigos correspondientes asignados en el catálogo.
- Los valores estimados de las contrataciones
- Los tipos de procesos que corresponden a la meta y sus valores estimados, como las modalidades de selección

- Las fuentes de financiamiento
- Los tipos de moneda
- Niveles de desconcentración o centralización de la facultad de contratar
- Las fechas previstas de las convocatorias

**El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE):**

Es el organismo que vela por los cumplimientos de la normativa en las adquisiciones para el Estado en el ámbito nacional. Es una entidad técnica especializada adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, es un órgano autónomo técnico, administrativo, funcional, económico y financiero.

**El titular del organismo:** como la Autoridad Ejecutiva más alta que se encarga de la aprobación, autorización y supervisión de los procesos de contrato de sus respectivas entidades. En los municipios, les corresponden a los alcaldes que cumplan sus labores conforme a las leyes y reglamentos.

**El organismo de contratación de la Institución:** es la dependencia o área que lleva a cabo actividades para abastecer internamente a la institución y se responsabiliza de las conducciones técnicas y administrativas en un proceso de contratación.

**Área usuaria:** es el área en el que sus necesidades buscan la atención con la contratación o que, por la especialidad, va a canalizar los requerimientos de las demás áreas.

**Comité Especial:** como organismo colegiado que se encarga de la selección de proveedores que brindarán las obras, servicios o bienes requeridos por las áreas usuarias.

**SEACE:** su administración lo realiza el Órgano Supervisor de las Contrataciones, sumado a esto, este órgano brinda servicios de capacitación e información que se difunden en el portal de la institución y sus accesos son para el público.

### **2.2.13. Sistema de Nacional de Tesorería**

Este sistema se creó con la Ley N° 28693 “Ley General del Sistema Nacional del Tesoro Público”, en un inicio son su ente rector que era la Dirección General de Tesoro Público, se dice en un inicio ya que luego se ha fusionado con la Dirección General de Endeudamiento Público.

Según Alvarez (2007) Es el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos.

**Son los Principios Reguladores del Sistema Nacional de Tesorería:**

**La Unidad de Caja**



Es la administración que se encuentra centralizada del fondo público en cada órgano o entidad, cualquiera que sean las fuentes de financiamientos y al margen de su fin, respetando las titularidades y registros que correspondan ejercer a las instituciones responsables de sus percepciones.

### **Veracidad**

La autorización y el proceso de operatividades en el ámbito central se llevan a cabo asumiendo que las informaciones registradas por la institución se sustentan con documentos sobre los hechos y actos de la administración legalmente ejecutados y autorizados.

### **Economicidad**

Manejos y disposiciones del fondo público viabilizando sus óptimas aplicaciones y seguimientos permanentes, buscando minimizar los costos.

### **Programación**

Obtenciones, organizaciones y presentaciones de los flujos y estados de los ingresos y gastos del Estado identificando con razonables anticipaciones sus magnitudes probables, conforme con su naturaleza y origen, con el objetivo de determinar sus adecuadas disposiciones y, si es el caso, evaluar y cuantificar alternativas de financiamientos estacionales.

### **Seguridad**

Prevención de contingencias o riesgos en el registro y manejo de las operatividades con fondo público y mantener los elementos concurrentes a su ejecución de aquello que le dan sustento.

### **Oportunidad**

Percepciones y acreditaciones del fondo público en los plazos establecidos, de tal manera que tengan disponibilidad en el lugar y el momento en que se necesite proceder su uso.

#### **2.2.14. Sistema Nacional de Presupuesto**

La Ley 28112 rige el Sistema Nacional del Presupuesto, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público y por la Ley 28411 la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, que es un sistema administrativo que integra la Administración Financiera del Sector Público. Abarca una serie de organismos, procedimientos y normas que conllevan los procesos presupuestarios de todos los institutos y órganos de los sectores públicos en sus etapas en el que es programado, formulado, aprobado, ejecutado y evaluado.

Los Presupuestos Públicos son una herramienta de gestión estatal con los que se asignan los fondos públicos sobre la base de priorización de necesidades de los ciudadanos. Dichas necesidades se satisfacen por medio de las provisiones de servicios y bienes públicos de calidad para los ciudadanos financiados por los presupuestos.

Es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender

durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos. (Alvarez, 2007)

### **2.2.15. Sistema Nacional de Personal**

El marco normativo enmarca las siguientes Leyes:

La Ley 28175 que es la Ley Marco del Empleo Público.

El D.L. 276 que es la Ley de la Carrera Administrativa

D.L. 728 que es la Ley del Fomento de Empleo

D.L. 1057 CAS

Decreto Legislativo N° 1023 Crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil  
Rectora de Sistema Administrativo de la Gestión de Recursos Humanos.

La Gestión de recursos humanos a la orden del Estado pasa por un contexto crítico, que se convierte en una problemática de gran importancia que termina dificultando bastante, la eficiencia y eficacia de la gestión pública del Perú.

Los directivos, funcionarios y técnicos que brindan servicios en la administración pública, no poseen las capacidades suficientes para la atención de necesidades y demandas que vienen de los pobladores. Las causas: la falta de políticas de trabajadores, la poca remuneración por una parte daña a la gran mayoría y jugosos a los funcionarios de confianza que son los menos, la débil capacitación, la cultura burocrática, la carencia de incentivos, el favoritismo, sin indicadores de desempeño y por lo tanto sin evaluación del rendimiento, diversos sistemas remunerativos que conlleva a que trabajadores de un mismo nivel reciban remuneraciones diferentes.

El Estado peruano, no cuenta con una institución académica que se ocupe del desarrollo de las capacidades de los gestores públicos. Si bien es cierto que desde la iniciativa privada se dictan un conjunto de maestrías, diplomados, cursos, etc., pero que no aportan mucho al cambio de actitud y aptitud de los servidores públicos. Da la sensación que solo interesa la capacitación como negocio.

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

#### **Acto Administrativo:**

Guzmán (2004) Todas las declaraciones jurídicas, unilaterales y ejecutivas sobre los que la parte administrativa va creando, reconociendo, modificando o extinguiendo vínculos jurídicos.

#### **Control Patrimonial:**

Es la aplicación de procedimientos técnicos normativos orientados a establecer Pautas para la custodia de todos los bienes que conforman el patrimonio de la entidad, desde su adquisición hasta su baja o enajenación. (Valdez,1998)

#### **Comodato:**

Una entidad pública se obliga a entregar temporal y gratuitamente a otra entidad pública una parte o la totalidad de un predio de su propiedad de libre disponibilidad, para una finalidad determinada. (MAPRO, 2008)

**Días Hábiles:**

Aquellos que son válidos o están habilitados para llevar a cabo actuaciones administrativas. (Guzmán, 2007)

**Eficacia:**

Andia (2009) muestra en grados de cumplimientos en la consecución de las metas trazadas al comienzo de las intervenciones. Se logra obtener tras la comparación de resultados de las intervenciones con los resultados ideales o niveles estándares establecidos en un inicio.

**Entidad Pública:**

Andia (2012) conforma Entidad Pública para consecuencia de la administración de finanza del sector público, toda entidad que sea persona jurídica que se encuentre en algún nivel del gobierno local, regional y nacional, incluido sus propias entidades públicas descentralizadas y empresa por crearse o ya creada. La sociedad de beneficencias públicas, los fondos sean de derecho privado o público, cuando sea privado y reciba transferencias de fondos públicos; compañías en los que el Estado ejerza controles accionarios; y los órganos autónomos conforme a la Constitución.

**Expedientes:**

Conjunto de documentos que se refieren a un mismo asunto o materia metódica y sistemáticamente ordenados de acuerdo a su presentación. (MAPRO, 2008)

**Gastos Públicos:**

Son una serie de reparticiones que, por conceptos de gastos corrientes, gastos de capitales y servicios de deudas, que efectúan las instituciones con cargos a los créditos de presupuesto que se aprobaron en los presupuestos correspondientes, para que se orienten a las atenciones de las prestaciones de servicios estatales y actividades realizadas por la entidad conforme a sus objetivos y funciones de la institución. Andia (2012)

**Gestión Pública:**

Es la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población. Otra definición es que son los ejercicios de las funciones administrativas del Estado. Andia (2009)

**ONGD:**

Organización No Gubernamental de Desarrollo

**Organismo:**

Dependencia de la Administración Pública que constituyen personas jurídicas de derecho interno. (MAPRO,2008)

**Plan de Adquisiciones:**

Es una documentación en el cual va constar de modo planificado y ordenado los procedimientos de selección que la institución va a realizar o convocar en el año, basándose en sus objetivos y metas.

Todas las entidades elaboran sus planes anuales de Contrataciones y

Adquisiciones. Dichos planes deben prever las obras, bienes y servicios que se van a requerir durante los ejercicios presupuestales y montos de los presupuestos requeridos. Este Plan tiene que aprobarlo la Máxima autoridad de la administración el Titular del pliego.

**Proceso Automático:**

Resolución: Auto, fallo, providencia, decreto de las autoridades gubernativas o judiciales. Acto formal que decide sobre todas las cuestiones planteadas y con la debida motivación. (MAPRO, 2008)

**Silencio Administrativo Negativo:**

La Ley N° 29060 establece este concepto y posee por efecto la habilitación a la parte administrada para que interponga los recursos en vía administrativa y acciones judiciales adecuados.

**Texto Único de Procedimiento administrativo:**

El TUPA es aquel documento de Gestión, que consolida los procedimientos administrativos que se realizan ante una dependencia del Estado, proveniente de ciudadanos contribuyentes.

### III. METODOLOGIA

#### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es:

**Descriptiva:** esta investigación buscó identificar y describir todo procedimiento y la gestión administrativa de la Gerencia Administrativa en el GORE Ancash del año 2012.

**Explicativa:** por que identificó la incidencia de los Procesos administrativos en la Gestión de la mencionada Gerencia en el GORE señalado.

El diseño fue **no experimental**, pues no se manipuló ninguna variable deliberadamente; se limitó a observar los fenómenos tal como son en su contexto para después analizarlos, los hechos fueron observados como se presentaron en su propio ambiente. Por tanto, dado el momento de recopilación de los datos, el trabajo es *Transeccional*, acorde a su temporalidad o la cantidad de veces en la que se recolectaron los datos.

Corresponde al esquema:

M ----- Ox (r)Oy

Dónde:

M: Muestra.

Ox: Procedimientos Administrativos

Oy: Gestión Administrativa

(r): Relación



### 3.2. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

#### **Población**

En la investigación realizada se consideró el universo poblacional al total del personal administrativos la Gerencia Regional administrativa y son 84 trabajadores, el cual se utilizó en su totalidad.

#### **Muestra**

La muestra fueron los mismos trabajadores que integran la población, se usó la totalidad de los elementos de la población.

$$Si: N = 84$$

**Entonces:**

$$N \leq 84$$

Fue una muestra censal, en la que todos los elementos del universo poblacional componen también la muestra

### 3.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La **técnica del análisis documental**, la encuesta, el cuestionario y la observación, cuyo propósito fue identificar los incumplimientos de los procedimientos de la Gerencia de Administración.

Para medir la variable gestión administrativa se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario cuyo propósito fue la evaluación de la gestión administrativa de la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash.

Dentro del proceso de investigación se usaron los libros de las bibliotecas especializadas, visitas a websites, así como uso de datos estadísticos y documentarios proporcionados por el gobierno regional.

### **3.4. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Para el análisis de datos se utilizó el análisis estadístico, a través de la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente y se presentaron en una distribución de frecuencias, específicamente en gráficas.

Este análisis se realizó de acuerdo con la codificación que se estableció para la recolección de datos. Se efectuó el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del programa SPSS v20; éste indicó los porcentajes de acuerdo con el número de incidencias de las variables. Los porcentajes obtenidos facilitaron la elaboración de gráficas de cada una de las variables establecidas para este aporte de investigación.

#### **Análisis Estadístico**

Para un buen análisis de los resultados, producto de la investigación se usó el Método Estadístico Análisis Bivariado y Multivariado para el entendimiento de los resultados.

#### **Análisis Correlacional**

Para medir el grado de relación entre variables, cuantificar las relaciones, se analizó la correlación evaluando el grado de relación entre las dos variables

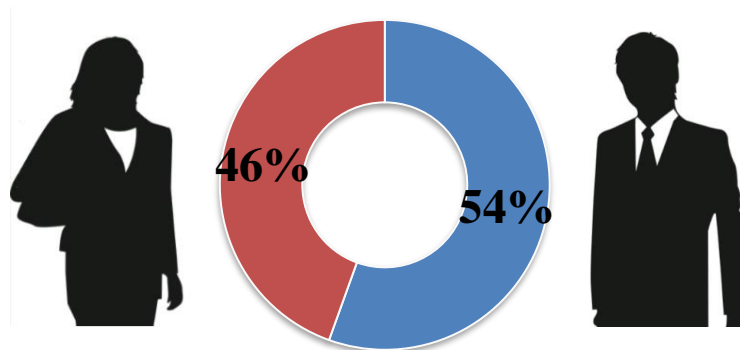
y nos permitió someter a pruebas la Hipótesis; cuanto mayor es la relación entre variables, más completa es la explicación.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1.1. Análisis Descriptivo de los datos

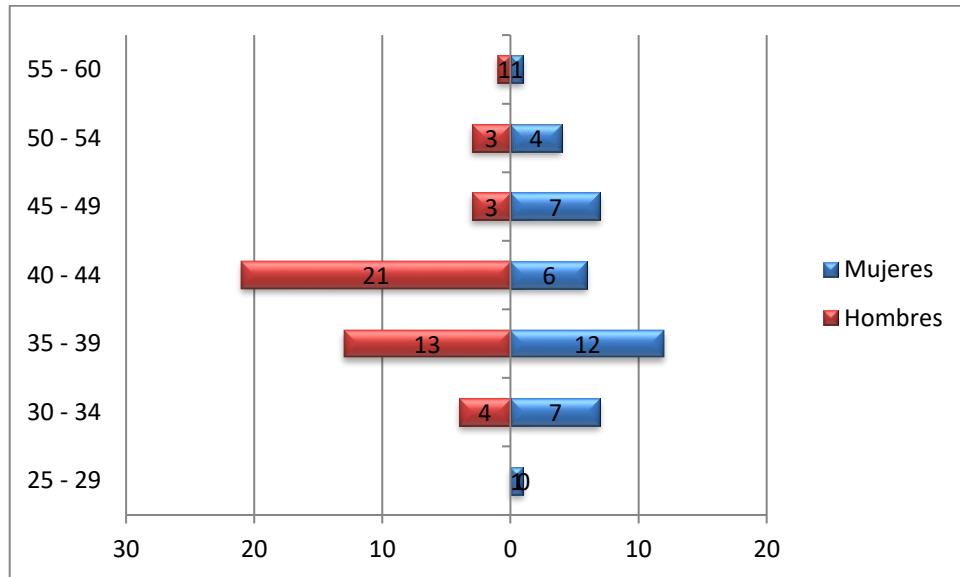
Figura 1. Género



Fuente: Encuesta a los trabajadores gerencia de administración

En la figura 1, se observa que del total de administrativos que respondieron a la encuesta, el 53.6% son varones, mientras que el 46.4% de los mismos son del sexo femenino.

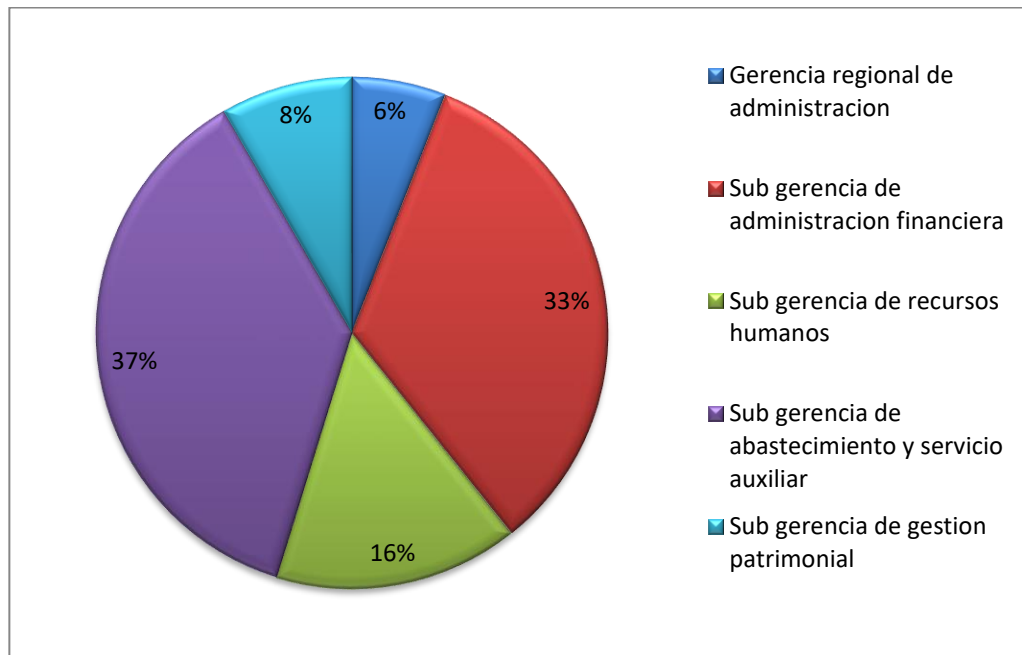
**Figura 2. Edad**



Fuente: Encuesta realizada

De la figura 2, se puede observar que los encuestados están representados moderadamente equitativos, tanto hombres y mujeres en casi toda las edades desde 25 años hasta los 60 años de edad, a excepción del grupo quinquenal de 40 – 49 años, que hay mayor presencia del sexo masculino.

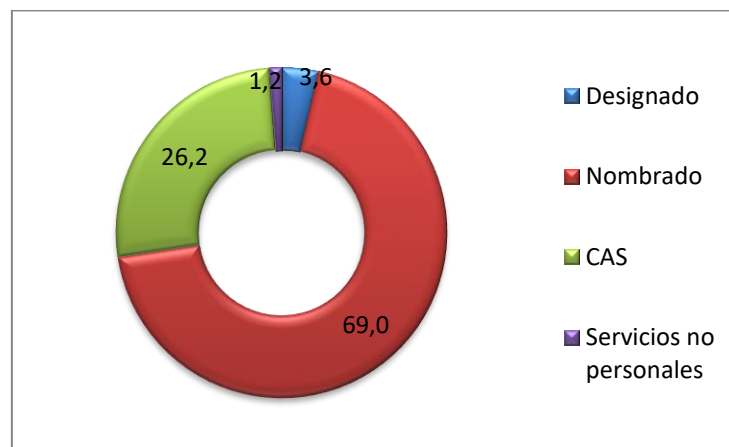
**Figura 3. Composición de la Gerencia de Administración del GRA.**



Fuente: Encuesta realizada

De la figura 3, se puede observar que el 37% laboran en la Subgerencia de abastecimiento y servicios auxiliares, el 33% de los trabajadores laboran en la Subgerencia de RRHH, estimando un 70% del total trabajan en estas 2 áreas y 30% se distribuyen en las otras 3 áreas restantes.

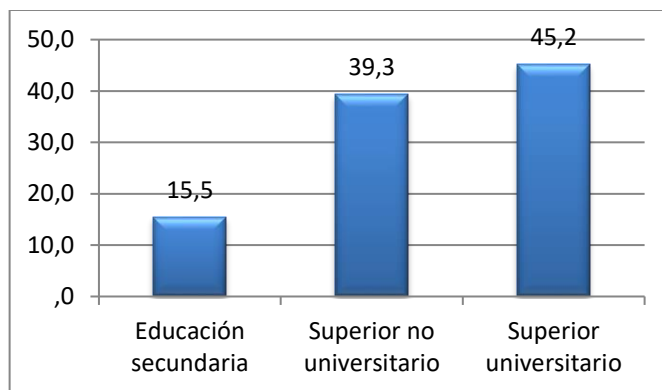
**Figura 4. Condición laboral de los trabajadores**



Fuente: Encuesta realizada

De la figura 4, se puede observar que el 69% tienen condición de trabajo nombrado, frente a un 26 % que trabajan por la modalidad CAS, y el 3.6% es personal designado por ocupar cargos de confianza.

**Figura 5. Grado de instrucción.**



Fuente: Encuesta realizada

De la figura 5, se puede observar que el 45% cuentan con estudios superior universitarios, 39% han concluido una carrera no universitaria que por lo general son técnica profesional, y el 16% de ellos cuenta con estudios de secundaria completa.

#### 4.1.2. Procedimientos Administrativos

**Tabla 1. Conocimientos previos**

Iniciación	No tiene conocimiento		Tiene referencia		Tiene pleno conocimiento	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
Donde inicia un procedimiento administrativo	26	31.0%	36	42.9%	22	26.2%
Cuando termina un procedimiento	21	25.0%	47	56.0%	16	19.0%

Conoce los plazos que se requieren para realizar un trámite documentario	27	32.1%	44	52.4%	13	15.5%
--	----	-------	----	-------	----	-------

Fuente: Encuesta a los trabajadores gerencia de administración

De la tabla 1, se puede observar que el conocimiento sobre la iniciación del proceso administrativo, la mayoría de los trabajadores solo tienen referencia, es decir, que el 42.9% de ellos tiene referencia de conocer dónde inicia el procedimiento administrativo, por otro el 56% de los trabajadores conoce en términos de referencia cuándo termina un procedimiento específico; mientras tanto, en la pregunta de que si conoce los pasos que se requiere para realizar un trámite documentario el 52% solo tiene referencia y el 32% no tiene conocimiento alguno.

**Tabla 2. Instrucciones a los procedimientos administrativos de los trabajadores**

Instrucción	No tiene conocimiento		Tiene referencia		Tiene pleno conocimiento	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
Conozco la Ley de Regionalización	24	28.6%	37	44.0%	23	27.4%
Sé mis funciones y atribuciones de acuerdo al ROF	17	20.2%	41	48.8%	26	31.0%
Tengo conocimiento del Cuadro para Asignación de Personal	27	32.1%	38	45.2%	19	22.6%
Conoce los tipos de procesos administrativos	16	19.0%	46	54.8%	22	26.2%



Utilizo el Manual de Procedimiento como medio para la realización de los trabajos asignados	20	23.8%	35	41.7%	29	34.5%
Tengo en cuenta el Plan Operativo Institucional en el desarrollo de mis tareas	20	23.8%	41	48.8%	23	27.4%
Sé lo que contiene el Manual de Organización y Funciones	19	22.6%	42	50.0%	23	27.4%

**Fuente: Encuesta realizada**

La mayoría de los trabajadores solo tienen un conocimiento referencial en lo que se refiere a las Instrucciones para llevar a cabo los procedimientos administrativos en la gerencia de administración, podemos referir que el 44% de ellos tiene conocimiento referencial con respecto a la Ley de Regionalización; con respecto a conocimiento sobre asignación del personal, el 45% de los empleados tiene conocimiento referencial y 32% no tiene ningún conocimiento sobre este tema. Siguiendo con los demás puntos 54% de ellos cuenta con un conocimiento relativo de los tipos de procedimientos administrativos; dando otros resultados, el 23% de ellos no utilizó el Manual de procedimientos para realizar los trabajos asignados y el 41% de ellos solo tiene referencia de utilizar el Manual de procedimientos para realizar los trabajos asignados. Con respecto al plan operativo institucional el 23.8% de los trabajadores no tienen conocimiento a este tema y el 48.8% solo cuenta con un conocimiento referencial. Entre los puntos más importantes sobre la instrucción respecto de los procesos administrativos, es saber si conocen el contenido del Manual de Organización y Funciones, a la aplicación de esta encuesta se tiene como resultado que el 22.6% de los trabajadores no tiene conocimiento desde este manual, cifra relativamente preocupante, y el 50% de ellos solo tiene una referencia del contenido del mencionado manual.

**Tabla 3. Aspecto de terminación de los procedimientos administrativos**

Terminación	No tiene conocimiento		Tiene referencia		Tiene pleno conocimiento	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
Tiene conocimiento del TUPA	11	13.1%	38	45.2%	35	41.7%
Identifica los tiempos para realizar o ejecutar los procedimientos administrativos del MOF	22	26.2%	40	47.6%	22	26.2%
Conozco el Presupuesto Analítico de Personal	21	25.0%	47	56.0%	16	19.0%
Cumplo con mis tareas y obligaciones en los tiempos que se me asignan. (Sé cuánto tiempo tengo para cumplir las tareas)	17	20.2%	49	58.3%	18	21.4%
En las tareas asignadas, utilizo los principios de Objetividad, Funcionalidad y Economía de Recursos.	19	22.6%	40	47.6%	25	29.8%

Fuente: Encuesta realizada

De la tabla 3, se puede observar que el 45.2% tiene un conocimiento referencial de lo que es el TUPA y un 41.7% si cuenta con un pleno conocimiento sobre este tema. Respeto a identificar los tiempos para realizar o ejecutar los procedimientos administrativos de Organización y Funciones el 26.2% no cuenta con ningún conocimiento y el 47.6% solo cuenta con conocimientos referenciales; para conocer el presupuesto analítico del personal el 25% de los trabajadores: es decir, la cuarta parte de ellos no tiene conocimiento sobre el presupuesto y 56% de ellos solo cuenta con un conocimiento referencial. Con respecto a saber con cuanto tiempo tiene para cumplir sus labores, el 20% de los trabajadores no tiene conocimiento de cuánto tiempo tienen para cumplir sus tareas y asignaciones y un 58% de ellos tienen solo un conocimiento referencial sobre el tiempo asignado para realizar sus tareas y

asignaciones. En las tareas asignadas, si utilizan los principios de Objetividad, Funcionalidad y Economía de Recursos el 22.6% de los servidores no tiene conocimiento sobre estos principios, el 47.6% solo cuenta con un conocimiento referencial y solo el 28.8% de ellos tiene pleno conocimiento de estos principios.

#### 4.1.3. Gestión Administrativa

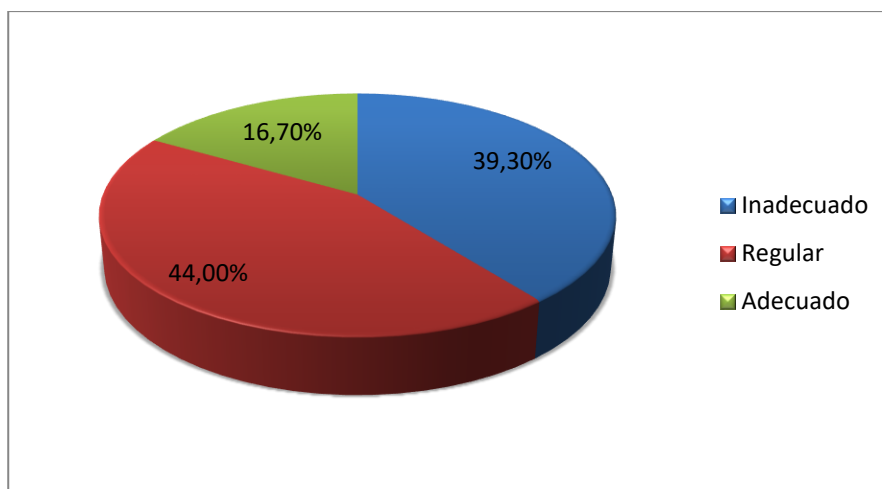
**Tabla 4. Abastecimiento**

Abastecimiento	Inadecuado		Regular		Adecuado	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
Cree usted, que se tiene un adecuado Plan Anual de Adquisiciones	33	39.30%	37	44.00%	14	16.70%
Cree usted, que la infraestructura del local es adecuado para desempeñar su labor	39	46.40%	33	39.30%	12	14.30%
Las compras que se realizan para la funcionalidad de la gestión, son oportunas	Inoportuna		Regular		Oportuna	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
	41	48.8%	24	28.6%	19	22.6%
Las adquisiciones para ejecución de proyectos, son oportunas	Inoportuna		Regular		Oportuna	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
	30	35.7%	33	39.3%	21	25.0%

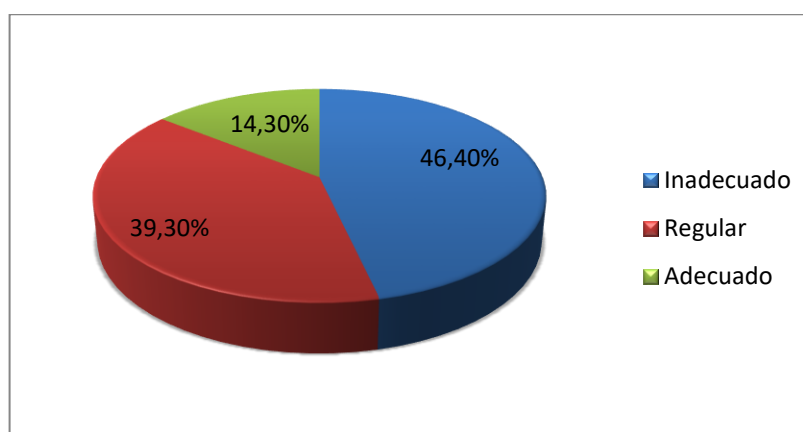
Fuente: Encuesta realizada

De la tabla 4, se puede observar que con respecto a la pregunta si se tiene un plan anual adecuado de adquisiciones, el 44% de los encuestados indica que es Regular, asimismo un 39.3% de ellos indica que la adquisición es inadecuada, estos mismos resultados se observan en la fig. 6.

**Figura 6. Adecuación del plan anual de adquisición**

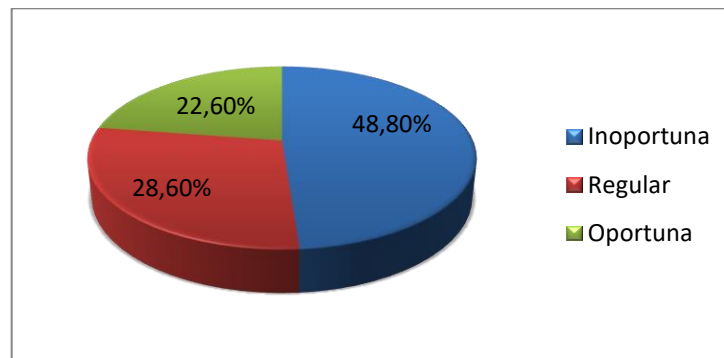


**Figura 7. Infraestructura donde laboran los trabajadores**



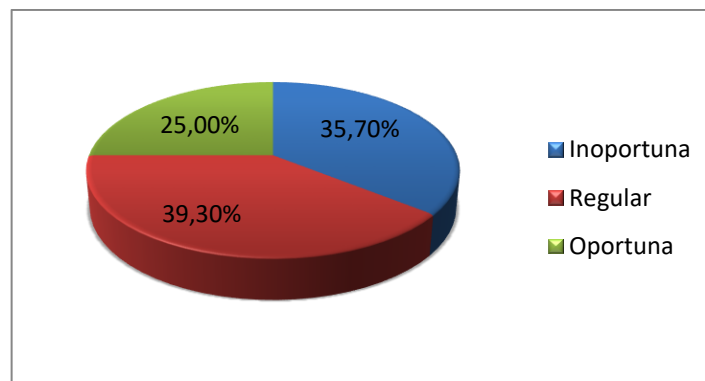
Asimismo podemos observar en los resultados que un 46.40% de los trabajadores indica que la infraestructura no es la adecuada para desempeñar sus labores, el 39,30% opina que las condiciones del local se encuentra en condiciones regulares, a excepción del 14.30% indica que la infraestructura del local es la adecuada.

**Figura 8. Las compras que se realizan para la funcionalidad de la gestión**



Con respecto a las compras que se realizan para la funcionalidad de la gestión, son oportunas, el 48.80% de los trabajadores indicó que es inoportuna, otro 28.60% manifestó que solo es Regular y el 22,60% que es Oportuna, casi un cuarto por ciento de los trabajadores indican que si es oportuna.

**Figura 9. Adquisiciones para la ejecución de proyectos**



Para concluir con lo que nos refleja el Abastecimiento, con respecto a las adquisiciones para ejecución de proyectos, el 35.70% respondió que eran Inoportunas, el 39.30% manifestó que esta adquisición se hace de manera Regular y el 25% respondió que si son Oportunas las adquisiciones que se realizan para la ejecución de proyectos.

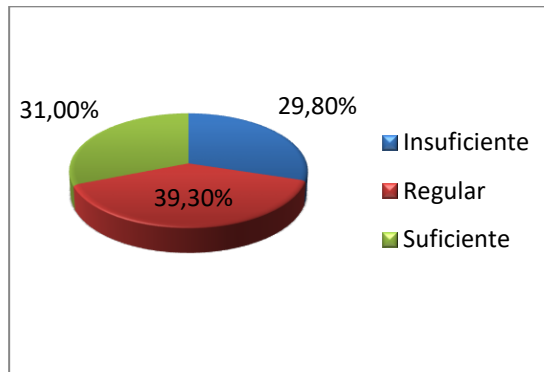
**Tabla 5. Administración financiera**

Administración financiera	Insuficiente		Regular		Suficiente	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
<i>El Presupuesto que tiene la Región es suficiente para cumplir los Objetivos institucionales</i>	25	29.8%	33	39.3%	26	31.0%
	Desconoce		Tiene referencia		Conoce	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
<i>Conoce los objetivos del área y de la Entidad en que trabaja</i>	27	32.1%	21	25.0%	36	42.9%
	Insuficiente		Regular		Suficiente	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
<i>Cree usted, que la asignación de recursos materiales (útiles de oficina, fotocopiadora, impresora, etc.), son suficientes</i>	29	34.5	24	28.6%	31	36.9%
	No		A veces		Si	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
<i>Cree usted, que los recursos económicos son dirigidos al logro de metas y objetivos de la gestión</i>	28	33.3%	31	36.9%	25	29.8%

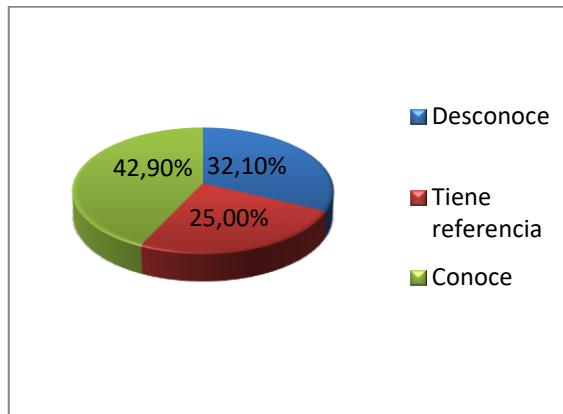
Fuente: Encuesta a los trabajadores gerencia de administración

De la tabla 5, el 29.8% afirma que el presupuesto es insuficiente, por otro lado el 39,3% contestó que este presupuesto es regular y el 29.8 manifestó que si es suficiente tal como se menciona en la figura 10.

**Figura 10. Presupuesto de la Región para cumplir los objetivos institucionales**



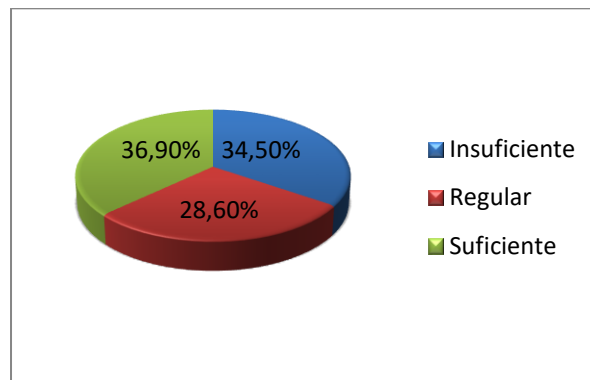
**Figura 11. Conoce los objetivos del área y de la entidad en que trabaja**



El personal encuestado a la pregunta si conoce los objetivos del área donde se desempeña el 42.90% conoce de sus objetivos, un 25% de ellos solo tiene referencia y 32.1% desconoce de los objetivos del área donde labora.

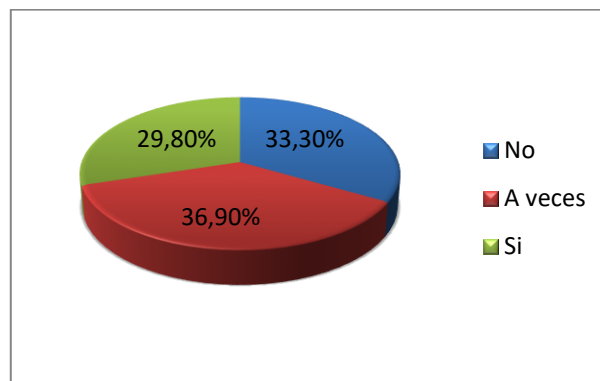


**Figura 12. Asignación de recursos materiales**



Por otro lado, al hacerles la pregunta sobre la asignación de recursos materiales, un 34.5% de ellos respondieron que estos recursos son insuficientes, otro 28.6% manifestó que es regular los recursos que se les asigna, mientras tanto 36.9% de ellos respondió que si son suficientes los recursos de materiales asignados.

**Figura 13. Recursos económicos son dirigidos al logro de metas y objetivos**



Al preguntar si cree usted, que los recursos económicos son dirigidos a lograr cada meta y objetivo de la gestión, el 33.3% de ellos respondió que no cree que los recursos económicos son dirigidos con ese propósito, en tanto el 29.8% respondió que si son bien dirigidos estos recursos.

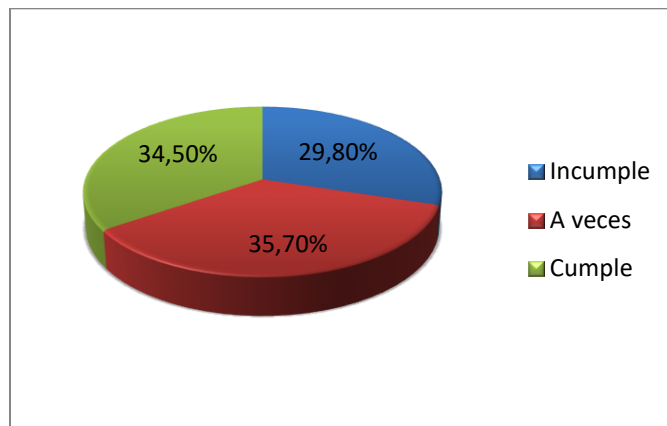
**Tabla 6. Recursos Humanos en la Gerencia de Administración**

Recursos humanos	Incumple		Con frecuencia		Cumple	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
<i>Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan</i>	25	29.8%	30	35.7%	29	34.5%
<i>Considera que lo más importante es terminar el trabajo en el tiempo previsto</i>	Sin importancia		A veces		Importante	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
	2	2.4%	18	21.4%	62	76.2%
<i>Prioriza la calidad de trabajo, aunque entregue a destiempo</i>	Insuficiente		Regular		Suficiente	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
	10	11.9%	37	44.0%	37	44.0%
<i>Es importante para usted alcanzar las metas y realizar las tareas que se ha propuesto</i>	No		A veces		Si	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
	16	19.0%	32	38.1%	36	42.9%

Fuente: Encuesta realizada

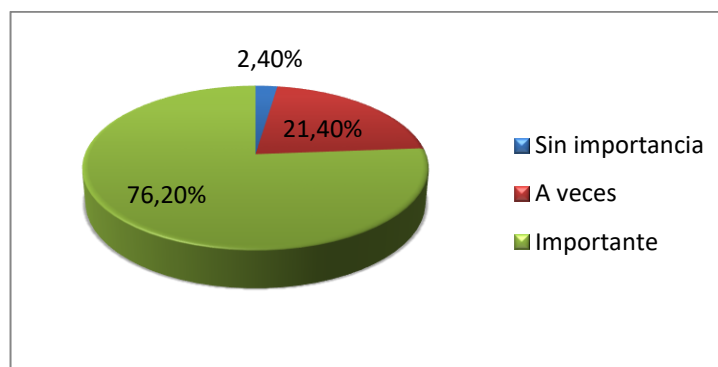
En la tabla 6, a la pregunta si es usted cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan, el 34.50% de los encuestados respondió que cumple con sus obligaciones, otro 35.70% que solo lo hace a veces y otro 29.8% que incumplen con sus labores en el plazo dado.

**Figura 14. Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan**



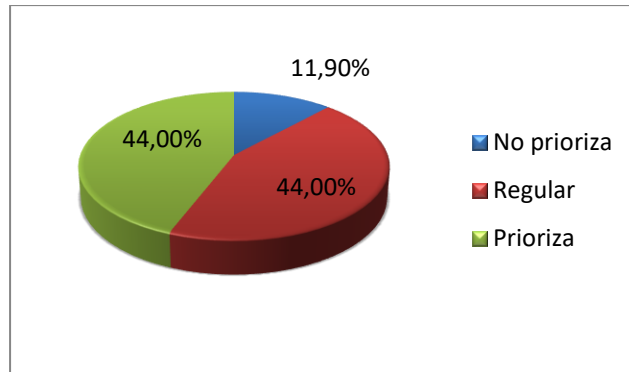
De la figura 14, el 35.70% respondió que a veces se cumple con la tarea y obligaciones en los tiempo que se les asigna, por otro lado el 29.80% que incumple con las tareas asignadas.

**Figura 15. Lo más importante es terminar el trabajo en el tiempo previsto**



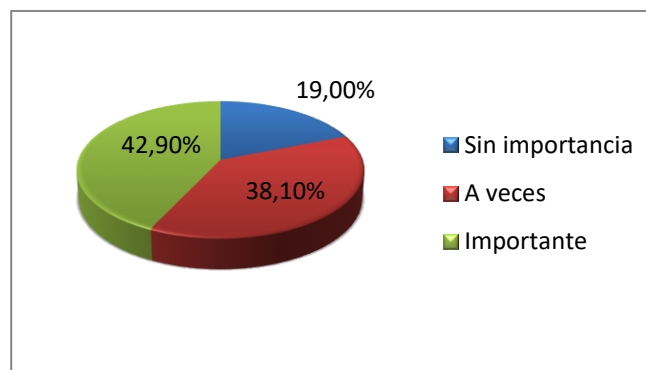
De la figura 15, el 76.20% de los encuestados consideran que lo más importante es terminar el trabajo en el tiempo previsto, mientras tanto un 2.4% asegura que no son importantes estos aspectos.

**Figura 16. Prioriza la calidad del trabajo aunque se entregue a destiempo**



Por otro lado, a la pregunta si usted prioriza la calidad de trabajo, aun cuando sea a destiempo, el 44. 0% de los encuestados prioriza la calidad de la información y otro porcentaje igual, afirma que regularmente lo prioriza, mientras que el 11.9% asegura que no prioriza la calidad de trabajo, sino realizarlo rápidamente.

**Figura 17. Alcanza las metas y realizar los proyectos que se ha propuesto**



Viendo otro aspecto con respecto a la pregunta: ¿es importante para usted alcanzar las metas y realizar las tareas que se ha propuesto?; el 42.9% de los encuestados manifiesta decir que si es importante; el 38.1% asegura que a veces es importante alcanzar dichos objetivos y un 19% de ellos manifiesta que no es importante para ellos alcanzar los objetivos.

#### 4.1.4. Análisis Multivariado de los Datos recopilados

Se realizaron los análisis de los datos recopilados de cada variable considerada en la escala valorativa aplicada a la muestra establecida en el GORE señalado.

Lo hallado se consigna en figuras y tablas que facilitan su interpretación y que se alinean con cada objetivo y cada hipótesis planteada.

#### 4.1.5. Confiabilidad de cada instrumento

##### A. Escala de valoración de los procedimientos administrativos

Tabla 7. Análisis de ítems de los Procedimientos Administrativos

Nº de ítem	Correlación ítem-test corregido	Alfa de Cronbach ítem/total
1	.573	.795
2	.421	.837
3	.869	.784
4	.868	.783
5	.811	.789
6	.589	.794
7	.464	.800
8	.585	.791
9	.373	.804
10	<b>.157</b>	.812
11	.421	.804
12	.648	.794
13	.760	.787
14	.414	.803
15	.589	.797

En la recopilación de los datos sobre factores motivacionales, se optó por la Escala de Valoración de Conocimiento de los procedimientos, instrumento

que evalúa tres aspectos del conocimiento del trabajador: 1) Iniciación; 2) Instrucción; y 3) Terminación.

Asimismo, que, con los instrumentos, se realizó a analizar los ítems que comprenden la escala y a establecer cada índice de consistencia interna, lo cual se ha consignado en la tabla pertinente.

En la tabla 7, se puede observar solamente una pregunta tiene un valor de consistencia inferior al 0,20. Se trata del N° 10, con  $r_{it} = 0,156$ , no obstante, se decidió ser considerado en el cuestionario, se tomó esta decisión en razón de que si se lo eliminaba, igual no iba a aumentar se manera sustancial el valor del estadígrafo correspondiente.

**Tabla 8. Consistencia interna de la Escala Procedimientos**

**Administrativos**

	Escala sobre Procedimientos Administrativos
Media aritmética	30.30
Desviación estándar	2.69
Ítems	15
Alfa	.84

Se puede apreciar en la anterior tabla 8, la escala sobre Procedimientos Administrativos arroja un valor fuerte en su consistencia ( $\alpha = 0,84$ ), el valor obliga a aseverar que dicha escala tiene las particularidades apropiadas y se autoriza su aplicación a la muestra establecida.

## B. Escala de evaluación a la Gestión Administrativa

Dentro de las eficacias y eficiencias en la gestión de administración, se administró a la muestra seleccionada, la encuesta sobre calidad de gestión, la misma que fue construida por la investigadora. La escala está conformada por 12 enunciado con alternativas de respuesta en escala tipo Likert, con la finalidad de recolectar los datos para cumplir con el objetivo referido a los indicadores de la gestión administrativa que permitió lograr el objetivo relacionado.

Después de recopilar los datos y guardar todas las pruebas, fue necesario establecer el índice de confianza. La confianza de la escala de Procedimientos Administrativos fue establecida, hallando la consistencia y en nivel de relación y la correspondencia con los enunciados. Para lo cual se aplicó la metodología del estadígrafo alfa de Cronbach, que asume valores entre el 0 al 1, entre el menor y el máximo valor posible o mayor consistencia. Se presenta los valores consignados en tablas sobre lo hallado en el análisis.

**Tabla 9. Análisis de ítems de la Encuesta de la Gestión Administrativa**

Nº de ítem	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach del ítem
1	.766	.967
2	.749	.967
3	.533	.968
4	.739	.967
5	.597	.968
6	.430	.968
7	.627	.968
8	.722	.967
9	.741	.967
10	.696	.967
11	.780	.967
12	.677	.967

Los valores que se muestran en la tabla 9 señalan que absolutamente todos los ítems correspondientes a la Escala para medir la Gestión Administrativa tienen valores elevados de consistencia, en resumen, mayores al 0,20. Sin embargo, se observa que el 6 tiene un valor inferior y o menor valor discriminativo,  $r_{it} = 0,430$ ; y el ítem 11, con una  $r_{it} = 0,780$  es el que presenta el mayor valor entre todos.



**Tabla 10. Consistencia interna de la Gestión Administrativa**

	Abastecimiento	Administración Financiera	Recursos Humanos	Total
Media Aritmética	17.45	16.43	15.19	24.53
Desviación Estándar	1.59	1.72	1.50	2.81
Ítems	4	4	4	12
Coefficiente Alfa	.894	.875	.884	.968

En la tabla 10 se muestran los resultados estadísticos correspondientes a cada dimensión de la gestión administrativa. Todas las áreas de la Gerencia Regional de Administración, poseen coeficientes altos de consistencia interna, en vista de que los coeficientes alfa de Cronbach sobrepasan el 0,80. Por lo que se puede concluir que el poder discriminatorio de los ítems en cada una de dichas áreas es alto y por consiguiente le otorga a la escala un alto nivel de confiabilidad.

Asimismo, se aprecia que el coeficiente alfa de Cronbach para el total de la Escala es de 0,968, que confirma a nivel global el poder discriminatorio de los 12 ítems. Por lo tanto, en virtud de los resultados, se puede afirmar que la Escala de la Gestión Administrativa presenta características psicométricas bastante adecuadas para su aplicabilidad a la muestra de trabajadores.

## 4.2. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

En la hipótesis principal, se empleó la correlación lineal de Pearson, cuyo coeficiente permitió determinar el grado de relación entre las variables de estudio de los procesos administrativos y la gestión administrativa.

### A. Hipótesis Principal

H<sub>0</sub>: No Existe una relación directa y significativa entre los Procedimientos Administrativos y la Gestión Administrativa en la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash, 2012.

H<sub>1</sub>: Existe una relación directa y significativa entre los Procedimientos Administrativos y la Gestión Administrativa en la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash, 2012.

En este caso, se utilizó la correlación de Pearson para determinar la medida en que ambas variables se relacionan, y si tal relación es significativa. Para ello, se tuvieron en cuenta las puntuaciones totales alcanzadas por los examinados en la Encuesta sobre Procesos Administrativos y en la Gestión Administrativa.

**Tabla 11. Relación entre Procedimientos Administrativos y Gestión Administrativa**

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	ESTADISTICOS	GESTION ADMINISTRATIVA
	CORRELACION DE PEARSON $r^2=$	0.767
	NIVEL DE SIGNIFICANCIA $p=$	0.033
	<b>N =</b>	84

La correlación es significativa  $p = 0.033$  al nivel de  $p < 0,05$  (bilateral).

Como se observa en la tabla 11, el coeficiente de correlación entre las variables los procedimientos administrativos y la gestión administrativa alcanza un valor estadístico correlación de Pearson de 76.7%. Este valor es indicativo de una correlación aceptable; en consecuencia, puede decirse que existe en la muestra de trabajadores una incidencia de los procedimientos administrativos para que la gestión administrativa sea deficiente.

### **B. Hipótesis Especifica 1**

$H_0$ : El nivel de uso de los procedimientos administrativos en la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash. No es bajo.

$H_1$ : El nivel de uso de los procedimientos administrativos en la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash. Es bajo

En este caso, se utilizó la prueba no paramétrica denominada Chi-Cuadrado de una muestra, ya que la variable analizada es cualitativa.

**Tabla 12. Prueba Chi Cuadrado de los Procedimientos Administrativos**

		N Observado	N Esperado	Residual
Procedimientos Administrativos	Alto	14	76.7	-62.7
	Medio	35	76.7	-41.7
	Bajo	115	76.7	38.3
Total		164		
Chi-Cuadrado		= 105.243	g.l. = 2	Sig.(p) = 0.0001

Como el valor de significación observada  $p=0.0001$  es menor al valor de significación teórica ( $p<0,05$ ). Se rechaza la Hipótesis nula. Ello significa que existen diferencias entre los niveles de uso de los procedimientos administrativos en la Gerencia de Administración. Así mismo en la tabla 12 se puede observar que el nivel bajo cuenta con mayor frecuencia.

### C. Hipótesis Especifica 2

$H_0$ : La Gestión Administrativa de la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash. No es deficiente.

$H_1$ : La Gestión Administrativa de la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash. Es deficiente.

En este caso, se utilizó la prueba no paramétrica denominada Chi-Cuadrado de una muestra, ya que la variable analizada es cualitativa.

**Tabla 13. Prueba Chi Cuadrado de la Gestión Administrativa**

		N	N	Residual
		Observado	Esperado	
Gestión Administrativa	Eficiente	11	76.7	-65.7
	Moderadamente eficiente	55	76.7	-21.7
	Deficiente	98	76.7	21.3
Total		164		
Chi-Cuadrado =		84.896	g.l. = 2	Sig.(p) = 0.0001

Como el valor de significación observada  $p=0.0001$  es menor al valor de significación teórica ( $p<0,05$ ). Se rechaza la Hipótesis nula. Ello significa que existen diferencias entre los niveles de eficiencia en la Gestión Administrativa en la Gerencia de Administración. Así mismo en la tabla 13 se puede observar que el nivel Deficiente cuenta con mayor frecuencia.

## V. DISCUSION

Los resultados obtenidos con la correlación de Pearson permiten aseverar que existe relación entre los procesos administrativos y la gestión administrativa en la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash.

En primer lugar, el nivel medio indicaría que los trabajadores poco conocen y aplican los procesos administrativos, en lo que a la fase de Iniciación se refiere, poco o nada saben sobre dónde se inicia un procedimiento administrativo específico o cuándo tiene que terminar este, así mismo solo tienen referencia saber cuáles son los plazos para realizar trámites documentarios. Esto concuerda con lo investigado por Tejada, A. (2009) en Lima realizó el estudio “Gestión económica del sistema de abastecimiento en las instituciones regionales del estado peruano” donde una de sus conclusiones es la siguiente: Se presentaron incumplimientos de procesos técnicos en la Gestión Económica del Sistema de Abastecimiento en las Instituciones de los Gobiernos Regionales del Estado Peruano; por no haber cumplido con algún principio de abastecimiento, o por no haberse ajustado a los Manuales Operativos como: El MOF - Manual de Organización y Funciones, o el MAPRO - Manual de Procedimientos Administrativos.

En lo que se refiere a la fase de Instrucción a los procesos administrativos, la gran mayoría de los trabajadores solo cuenta con un conocimiento referencial a dichas instrucciones, es así decir, que el 50% de los trabajadores solo tienen un conocimiento empírico o referencia de lo que contiene el manual de organizaciones

y funciones, una mitad de la muestra tomada no conoce a plenitud el contenido del manual, y aún más relevante saber es que, un 22.6% de ellos no tiene ningún conocimiento, es decir, no saben el contenido del manual de organizaciones y funciones. Estas cifras son significativamente importantes, ya que lo ideal sería que más de un cincuenta por ciento de los trabajadores tuviera conocimiento de este procedimiento administrativo, Reyes, M en su estudio “Diseño del manual de procedimientos administrativos para el CITTES de servicios agropecuarios de la Universidad Técnica Particular de Loja” manifiesta que la ausencia del manual de procedimientos provoca una desorganización y atraso en la entrega de las correspondencias, ya que no se encuentran delimitadas claramente las funciones correspondientes a cada trabajador. Y Benalcázar D., Herrera J. (2010) en su estudio titulado “El Manual de Procedimientos Administrativos, para el Colegio Nacional Ibarra, de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura” indica que el manual de funciones y procedimientos es una herramienta muy importante para que las instituciones afronten los retos que la sociedad exige.

Guzmán, C. (2004) dice: *“El personal de la administración pública debe conocer a plenitud el Texto Único de Procedimientos Administrativos de su institución para realizar mejor la gestión administrativa”* es no concuerda con lo encontrado en la presente investigación donde la fase de Terminación de los procesos administrativos solo cuenta con un conocimiento referencial. En esta fase el 45% de los encuestados tiene conocimientos empíricos sobre lo que es el Texto Único de Procedimientos Administrativos TUPA y con respecto a identificar los tiempos para realizar o ejecutar un procedimiento administrativo, no cuentan con la capacidad de equilibrar esa función.

El personal encuestado muy poco conoce sobre los tiempos que tienen para cumplir con sus tareas y obligaciones; y ante ello no aplican a cabalidad los principios de objetividad, funcionalidad y economía de recursos, debilitando la calidad de trabajo de los propios trabajadores, esto se complementa a lo expuesto por: Figueroa, R., Leyva, W. (2008) En su estudio titulado “la Gestión Administrativa en la gerencia regional de infraestructura y Capacidad de la Ejecución del gasto en obra del gobierno regional de Ancash” donde llego a las siguientes conclusiones: Se evidencia que efectivamente existe una incapacidad de gasto en la ejecución de obras de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Ancash, tanto en la gestión anterior 2006 como de la gestión actual 2007 y la inoperancia de los demás sistemas administrativos del gobierno regional, se evidencia una informalidad en la aplicación de la estructura orgánica, ya que áreas como de la unidad formuladora depende de la gerencia general, sin saber qué criterios han utilizado para que dicha área pertenezca a esta gerencia, ya que es improcedente tanto técnica como legalmente.

En lo que se refiere a gestión administrativa con respecto a abastecimiento, la mayoría de los trabajadores aseguran que el plan de anual de adquisiciones es regular, el 44% de los encuestados asevera dicho resultado, y el 39% de ellos manifiestan que la adquisición es inadecuada, haciendo ver que el abastecimiento con respecto al plan anual de adquisiciones está en déficit.

De la misma forma el entorno que labora, en cuanto se refiere a infraestructura, la mayoría de los trabajadores sienten que las instalaciones no son las adecuadas para laborar. Igualmente las compras que se realizan para la funcionalidad de las gestiones no son oportunas, y la adquisición para la ejecución de proyectos tampoco



es oportuna, debilitando el desempeño eficaz de los trabajadores del área de gestión administrativa del gobierno Regional. Al tener en cuenta estos puntos, se considera que para que el personal que labora en la Gerencia de Administración, de respuestas oportunas con respecto a las tareas y obligaciones que se le asignan, se les debería brindar el abastecimiento necesario para el mejoramiento de funciones. Al limitarlos de recursos afecta las labores administrativas. Así mismo Tejada, A. (2009) en su estudio “Gestión económica del sistema de abastecimiento en las instituciones regionales del estado peruano” prueba que existe dificultades en la gestión económica del sistema de abastecimiento en las instituciones regionales.

En lo que respecta a la administración financiera, los trabajadores manifestaron que el presupuesto que asigna a cumplir los objetivos institucionales es casi insuficiente, así lo expresa el 30% de los encuestados y el 39% considera que es regular el presupuesto asignado, uniendo estos dos resultados, el presupuesto que se brinda no satisface a los objetivos de la institución. Entre estos resultados indican también el poco conocimiento de los objetivos institucionales, por parte de los empleados.

La asignación de recursos materiales también es insuficiente o de manera regular se cubre este requerimiento, debilitando que los trabajadores carezcan de material básico en cumplimiento de sus labores cotidianas. Con respecto a los recursos dirigidos a las metas y objetivos de la gestión, el personal que labora cree que estos no son designados de manera transparente para cumplir los objetivos, esto responde una tercera parte de los trabajadores, por otro lado el 67% de ellos cree que se da “a veces”, manteniendo una incertidumbre significativa a la repartición de recurso económicos.

Los recursos humanos también presentan resultados equilibrados, al referirnos en cuanto al cumplimiento de las tareas asignadas a los trabajadores el 36% lo cumple con frecuencia y el 35% lo cumple, aportando parcialmente una eficiencia al momento de desempeñar funciones. Pero lo ideal sería que el cumplimiento muestre cifras más altas, para la mejora de labores de los trabajadores.

Una cifra altamente significativa, percibiéndolo desde el punto positivo del estudio, es que los trabajadores consideran terminar el trabajo asignado en el tiempo previsto, las dos terceras partes de ellos concuerdan con este punto, lo que beneficia a la eficiencia que habría en la gestión de administración de la Gerencia. Además, perciben que priorizar la calidad del trabajo son puntos a favor de realizar una buena gestión administrativa. El objetivo de querer realizar de una manera factible su trabajo, es conocer qué tan importante considera alcanzar y realizar las metas o tareas que se han propuesto, la gran mayoría de ellos manifiesta que si es importante. La dimensión de ver en cómo están los recursos humanos en la gestión administrativa, es favorable, a comparación de los demás resultados, el personal dio a mostrar las intenciones que tienen para lograr la eficiencia de la gestión administrativa.

El presente estudio demuestra que la gestión administrativa de la gerencia de administración del Gobierno Regional de Ancash es deficiente este resultado coincide con lo demostrado por Polo, (2008) donde se concluyó que la gestión administrativa de la Municipalidad de Carhuaz no cumple con los objetivos establecidos en el POI dado que el 60% de los trabajadores lo consideran como insuficiente, mientras que el 33.33% lo consideran aceptable y el 6.67% considera el cumplimiento en mayor grado. Llegando a la conclusión que es deficiente.

## **VI. CONCLUSIONES**

- Existe una relación directa y significativa entre los Procedimientos Administrativos y la Gestión Administrativa en la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash, 2012.
- El nivel de uso de los procedimientos administrativos en el Gobierno Regional de Ancash, es bajo.
- La Gestión Administrativa de la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash, Es calificada como deficiente.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Actualizar y Difundir masivamente el Contenido del Manual de Procedimientos Administrativos a todo el personal de la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash.
2. Evaluar periódicamente la aplicación del Manual de Procedimientos Administrativos en la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash.
3. Realizar un plan de capacitación para el personal de la Gerencia de Administración del Gobierno Regional de Ancash, para mejorar su desempeño y así elevar la eficiencia de esta gerencia.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarez, J. (2007) *Sistema Nacional de Tesorería*. Perú: Editora y Distribuidora Real S.R.L.
- Andía, W. (2009) *Diccionario de gestión pública y empresarial*. Perú: Editorial El Saber.
- Andía, W. (2012) *Manual de Gestión Pública. Pautas para la aplicación de los Sistemas Administrativos*. Perú: Editorial El Saber.
- Benalcázar D., Herrera J. (2010) En Ecuador realiza un estudio titulado *El manual de procedimientos administrativos, para el colegio nacional Ibarra, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura* (Tesis inédita de pre-grado). Universidad Técnica del Norte – Ecuador.
- Chiavenato, I. (2001). *Proceso Administrativo*. Mexico: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill
- Figueroa, R., Leyva, W. (2008) *La Gestión Administrativa en la gerencia regional de infraestructura y Capacidad de la Ejecución del gasto en obra del gobierno regional de Ancash*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo - Perú.
- Guzmán, C. (2004) *La administración pública y el procedimiento administrativo general*. Perú: Ara Ediciones.
- Guzmán, C. (2007) *El procedimiento Administrativo*. Perú: Ara Ediciones.

Hernández, S., Fernández, C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial MacGraw-Hill.

MAPRO (2008) *Manual de Procedimientos* del Gobierno Regional de Ancash.

MOF (2008) *Manual de Organización y Funciones* del Gobierno Regional de Ancash.

Polo, R. (2008) *Estimación de la contribución de los contadores públicos en la Gestión Administrativa de la Municipalidad de Carhuaz 2006-2007*. (Tesis inédita de pre-grado). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo - Perú.

Reyes, M. (2008) *Diseño del manual de procedimientos administrativo para el cirttes de servicios agropecuarios de la universidad técnica particular de loja*. (Tesis inédita de pre-grado). Universidad Técnica Particular de Loja – Ecuador.

Stoner J., Freeman R. & Gilmer D. (1996) *Administración*. México: Pearson

Tejada, A. (2009) *Gestión económica del sistema de abastecimiento en las instituciones regionales del estado peruano*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad Nacional Federico Villarreal - Perú.

TUPA (2008) *Texto Único de Procedimiento Administrativo* del Gobierno Regional de Ancash.

Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General

Ley N° 27867 Ley orgánica de Gobiernos Regionales.

Ley N° 28112, Ley marco de la Administración Financiera del Sector Público

Decreto Ley N° 22056, Ley del Sistema Administrativo de Abastecimiento.

Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto.

Ley N° 28693, Ley General del Sistema Nacional de Tesorería.

Decreto Legislativo N° 1017, Ley de Contrataciones del Estado

Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa

Decreto Supremo N° 005-90-PCM Reglamento de La Ley De Bases de La Carrera Administrativa y de Remuneraciones

Decreto Supremo N° 154-2001-EF, Reglamento General de Procedimientos Administrativos de los Bienes de Propiedad Estatal de fecha 17 de julio de 2001



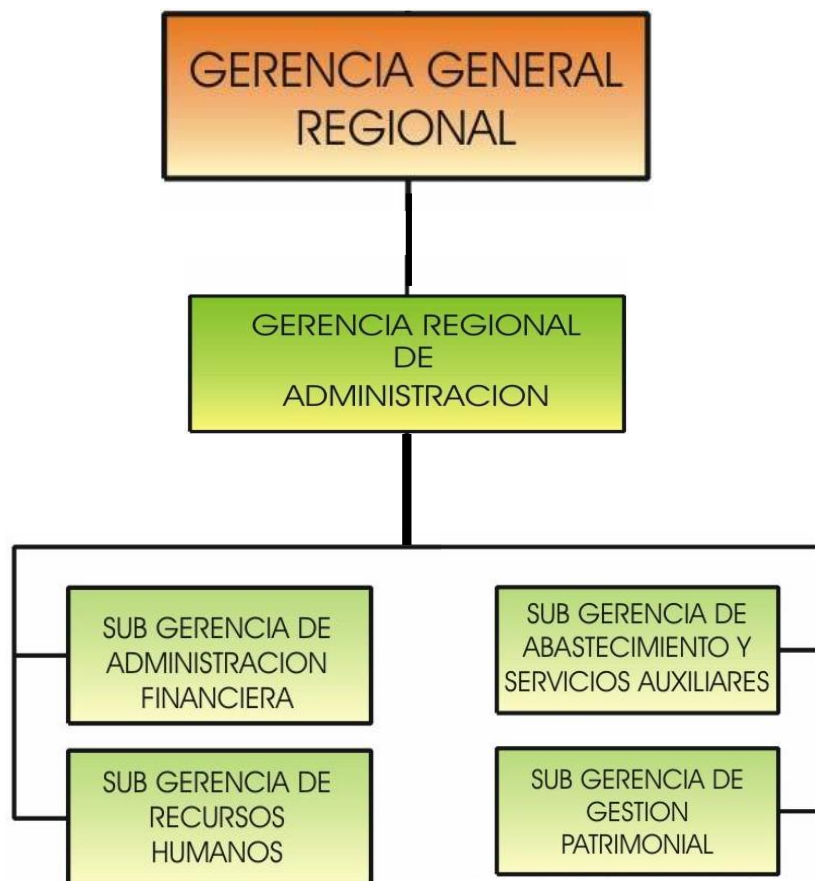
# ANEXOS



## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPOS DE VARIABLES
Variable Independiente Procedimientos Administrativos	Iniciación	Tiempos Motivos Requisitos Formatos	Variable Cualitativa
	Instrucción	Atribuciones Procesos Técnicos Formatos Objetivo. Claridad.	
	Terminación	Internos Externos Desistimiento Renuncia Caducidad Silencio Administrativo	
Variable Dependiente Gestión Administrativa	Abastecimiento	Criterios para la calificación y Registro de proveedores Plan anual de adquisiciones. Programación de compras. Control de calidad de los bienes	Variable Cualitativa
	Administración Financiera	La formulación presupuestaria La ejecución Presupuestal Contabilización de operaciones financieras Recaudación y registro de ingresos	
	Recursos Humanos	Proceso de Selección Evaluación de personal Rotación de Personal Deficiencias del Personal Difusión de las normas de gestión	
	Gestión Patrimonial	Comité de gestión patrimonial Registro de bienes muebles Saneamiento predial Comodato predial Bajas de bienes del estado Transferencias de bienes del estado Donaciones de bienes del estado	

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DEL  
GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conocimientos previos.....	60
Tabla 2. Instrucciones a los procesos administrativos de los trabajadores.....	61
Tabla 3. Aspecto de terminación de los procesos administrativos .....	63
Tabla 4. Abastecimiento .....	65
Tabla 5. Administración financiera.....	68
Tabla 6. Recursos Humanos en la Gerencia de Administración.....	70
Tabla 7. Análisis de ítems de los Procesos Administrativos .....	74
Tabla 8. Consistencia interna de la Encuesta Procedimientos Administrativos....	75
Tabla 9. Análisis de ítems de la Encuesta de la Gestión Administrativa.....	77
Tabla 10. Consistencia interna de la Gestión Administrativa.....	78
Tabla 11. Relación entre Procesos Administrativos y Gestión Administrativa....	80
Tabla 12. Prueba Chi Cuadrado de los Procedimientos Administrativos.....	80
Tabla 13. Prueba Chi Cuadrado de la Gestión Administrativa.....	80

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Género .....	57
Figura 2. Edad.....	58
Figura 3. Composición de la Gerencia de Administración del GRA.....	59
Figura 4. Condición laboral de los trabajadores .....	59
Figura 5. Grado de instrucción.....	60
Figura 6. Adecuación del plan anual de adquisición .....	66
Figura 7. Infraestructura donde laboran los trabajadores.....	66
Figura 8. Las compras que se realizan para la funcionalidad de la gestión ....	67
Figura 9. Adquisiciones para la ejecución de proyectos.....	67
Figura 10. Presupuesto de la Región para cumplir los objetivos institucionales ....	69
Figura 11. Conoce los objetivos del área y de la entidad en que trabaja .....	69
Figura 12. Asignación de recursos materiales .....	70
Figura 13. Recursos económicos son dirigidos al logro de metas y objetivos.....	70
Figura 14. Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le signan .	72
Figura 15. Lo más importante es terminar el trabajo en el tiempo previsto ...	72
Figura 16. Prioriza la calidad del trabajo aunque se entregue a destiempo ....	73
Figura 17. Alcanza las metas y realizar los proyectos que se ha propuesto ...	73