



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional  
en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**AUTORA:**

Ramírez López, Rocío (ORCID: 0000-0003-0096-4988)

**ASESORA:**

Dra. Palomino Alvarado, Gabriela del Pilar ((ORCID: 0000-0003-0851-4375)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del Estado

**TARAPOTO – PERÚ**

**2021**

## Dedicatoria

A Jorge, mi esposo por su apoyo incondicional en todas las decisiones que tomo, a Jesús Ángel y Jorge Manuel por ser, la fortaleza y el motivo de superación como ser humano.

Rocío

## **Agradecimiento**

Agradecer infinitamente a Dios sobre todas las cosas, por ser la luz que ilumina mi caminar, con gratitud especial a los catedráticos por contribuir con sus conocimientos en mi formación profesional, a mi asesora Dra. Gabriela del Pilar Palomino Alvarado por su impecable conducción en la elaboración del trabajo de investigación, con agradecimiento especial, al alcalde y colaboradores de la Municipalidad Distrital de Balsapuerto por su apoyo desmedido para la realización de la presente tesis.

La autora

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Tipo y diseño de investigación.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2. Variables y operacionalización.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3. Población (criterio de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis.</b> .....	<b>24</b>
<b>3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>25</b>
<b>3.5. Procedimientos.....</b>	<b>28</b>
<b>3.6. Método de análisis de datos.....</b>	<b>28</b>
<b>3.7. Aspectos éticos.....</b>	<b>28</b>
<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>37</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>40</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>42</b>
<b>VIII. PROPUESTA.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>62</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Caracterización del clima organizacional según percepción de los colaboradores.....	29
Tabla 2. Nivel de gestión del clima organizacional y sus dimensiones desde la percepción de los colaboradores.....	30
Tabla 3. Clima organizacional según los funcionarios.....	31
Tabla 4. Gestión administrativa según la percepción de los colaboradores.....	34
Tabla 5. Gestión administrativa según la percepción de los funcionarios. ....	34
Tabla 6. Modelo de gestión del cambio validado por el juicio de expertos. ....	36

## Índice de figuras

Figura 1. Percepción de los colaboradores y funcionarios sobre los puntos críticos que afectan al clima organizacional. ....	33
Figura 2. Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Resumen

El presente estudio como objetivo general proponer un Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021. En tal sentido, el tipo de investigación utilizada fue aplicada, con diseño descriptivo-propositivo, la población lo conformaron 36 colaboradores, siendo la muestra la misma cantidad. La encuesta fue la técnica utilizada, como instrumento fue el cuestionario. Los resultados indicaron que los puntos críticos que impiden que exista un adecuado clima organizacional en la Municipalidad distrital de Balsapuerto, el 73% resalta “reconocimiento laboral”, el 67% fueron los “incentivos laborales”; la gestión administrativa en la municipalidad es de un nivel “regular” con un 93%; en cuanto a su caracterización, la dimensión que más sobresalió es la organización con el 80% de manera favorable; se concluyó, que, los funcionarios no valoran ni estimulan el trabajo de los colaboradores, no existen los incentivos laborales; ya que, los puestos que deberían ocupar los trabajadores nombrados, lo ocupan personas ajenas a la institución; por lo que se vio la necesidad de elaborar un Modelo de gestión administrativa basado en la teoría de John Kotter como propuesta para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad.

Palabras clave: Planificación, organización, comunicación, motivación

## **Abstract**

The present study as a general objective to propose an administrative management model to improve the organizational climate in the District Municipality of Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021. In this sense, the type of research used was applied, with a descriptive-purposeful design, the population was made up of 36 collaborators, the sample being the same quantity. The survey was the technique used, as an instrument was the questionnaire. The results indicated that the critical points that prevent the existence of an adequate organizational climate in the Balsapuerto District Municipality, 73% highlight "labor recognition", 67% were "work incentives"; administrative management in the municipality is at a "regular" level with 93%; Regarding its characterization, the dimension that stood out the most is the organization with 80% in a favorable way; It was concluded that the officials do not value or encourage the work of the collaborators, there are no work incentives; since, the positions that the appointed workers should occupy are held by people outside the institution; Therefore, the need to develop an administrative management model based on John Kotter's theory was seen as a proposal to improve the organizational climate in the Municipality.

Keywords: Planning, organization, communication, motivation



## I. INTRODUCCIÓN

A medida que avanza el tiempo, las sociedades evolucionan y con ello surgen cambios y grandes retos para las instituciones en general y, por consiguiente, adaptarse a cada uno de esos cambios y de responder adecuadamente a los desafíos del mundo actual. Una de las prioridades de toda organización, sea pública o privada, es mejorar su desempeño y servicio a la sociedad, así como incrementar su rentabilidad y productividad; no obstante, muchos de los colaboradores en las diferentes organizaciones no se esfuerzan con la misma energía, empeño o compromiso para desempeñar adecuadamente sus labores; es decir, no desarrollan todo el potencial humano con que cuenta cada uno de ellos. Según, Chiang (2019) el clima organizacional se considera una manifestación objetiva de la estructura de la organización que los individuos encuentran y perciben, por tanto, el clima de la organización es resultado de las percepciones comunes de los miembros que tienen contacto con una estructura organizacional común.

Estudiar el clima organizacional permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad potencial humano (MINSAL, 2009). Todo este panorama afecta seriamente al clima institucional que debería ser positivo, adecuado y óptimo en las instituciones en general, para que haya un mejor desempeño de los servidores y una satisfacción de los ciudadanos por los servicios recibidos, y para ello es básico tener una buena gestión administrativa. Téngase presente, que cuando se evidencian fallas en los procesos administrativos, las instituciones sufren dichas consecuencias, pues se vuelven menos eficientes. Es por ello, que es necesario junto con una buena gestión administrativa tener un buen clima institucional adecuado.

En este escenario se realizó un análisis basado en la observación dentro de la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, donde en algunos casos se evidencia una desarticulación en los diferentes estilos de liderazgo de los jefes que duran corto tiempo en el cargo, inadecuada toma de decisiones, el deficiente empleo

de la comunicación, la alta rotación del personal, poca motivación a los trabajadores y de gestión, también se observa que algunos no cuentan con los medios y recursos suficientes para realizar su trabajo, el cual genera un clima tenso, causado por una equivocada concepción gerencial, falta de compromiso institucional, desconocimiento de los procesos administrativos y ello da lugar a que la productividad y eficiencia del trabajo del personal que labora no sea adecuado. Es decir, que se genera un descontento que repercute obviamente en los ambientes de trabajo, generando climas ambiguos, tensos y hasta muchas veces autoritarios que hacen que disminuya la eficacia del personal en sus actividades, volviéndose estos, muchas veces apáticos e indiferentes a lo que le suceda a su organización, siendo los peores perjudicados los usuarios que acuden a la Municipalidad por los servicios que ésta ofrece.

Ante esta realidad, en busca de dar solución al problema de la convivencia y mejorar la gestión administrativa se diseñó un Modelo de gestión institucional con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales y hacer viable la convivencia en dicha institución edil.

Por lo que se planteó como problema general de la siguiente manera: ¿En qué medida un modelo de gestión institucional mejora el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021?; asimismo, como problemas específicos: (i) ¿Cómo está caracterizado el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021?, (ii) ¿Cuáles son los puntos críticos que impiden un adecuado clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021?, (iii) ¿Cómo está caracterizado la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021?, (iv) ¿Qué acciones se realizará ante los resultados de la investigación?, (v) ¿Cuál es la valoración del Modelo de gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021?

El presente proyecto se justifica en los siguientes criterios: por **Conveniencia**. La investigación es conveniente porque es de vital importancia, ya que, permitirá conocer el nivel de clima organizacional que se vive dentro de la Municipalidad Distrital de Balsapuerto; así como evaluar la gestión

administrativa del alcalde de esa institución gubernamental. **Relevancia social.** Esta investigación permitió abrir nuevos caminos para posteriores estudios sustantivos en la temática y los resultados de la evaluación, brindando conocimiento para dar solución a los problemas que se plantearon en la investigación sobre la gestión administrativa y el clima organizacional. De tal manera, diseñar una propuesta que coadyuvará a la solucionar en parte al problema estudiado. **Implicancias prácticas.** Con los resultados obtenidos por esta investigación se benefició a la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, pues constituye una herramienta fundamental para el proceso de mejora continua en dicha institución. Téngase presente, que las municipalidades tienen trato directo con los usuarios que son los mismos ciudadanos. Debido a ello, la investigación tuvo un fin práctico, ya que canaliza todos los conocimientos para su mejor gestión y clima institucional correspondiente.

Como **valor teórico.** A través de esta investigación se buscó tener alternativas que mejoren la gestión administrativa y el clima institucional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, de manera que dicha institución pueda proyectar una mejor imagen corporativa. Esto es muy importante ya que, si una organización no cuenta con un adecuado sistema de gestión administrativa y clima institucional favorable, se volverá menos eficiente y al mismo tiempo tendrá menos calidad en los productos o servicios que brinda a la ciudadanía. Utilidad metodológica. Con la finalidad de cumplir los objetivos en el presente estudio, en lo referido a la gestión administrativa y clima institucional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, se utilizó la metodología descriptiva en un primer momento, a fin de levantar información de los sistemas de gestión administrativa existente, así como del manejo del actual clima organizacional. Lo antes descrito permitió plantear recomendaciones y propuestas de mejoramiento en el ambiente de trabajo, que dinamicen la gestión administrativa a través de alternativas que coadyuven a un mejoramiento de las relaciones interpersonales en la Municipalidad, téngase presente que la gestión administrativa es relevante porque comprende todas aquellas actividades más o menos organizadas o estructuradas, que tienen por

objetivo dotar a las personas de conocimientos, capacidades profesionales y competencias necesarias y suficientes para realizar un buen clima institucional

Asimismo, se formuló el **objetivo general**, Proponer un Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021. De igual manera, los **objetivos específicos**: (i) Caracterizar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021. (ii) Identificar los puntos críticos que impiden un adecuado clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021. (iii) Caracterizar la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021.; (iv) Diseñar un modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021? (v) Validar el Modelo de gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021, para su aplicación. En consecuencia, se planteó la **hipótesis general**: El Modelo de gestión administrativa mejora el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

La investigación se respalda en estudios como de Cardozo & Kwan (2019). Concluyó que, existe bajo nivel de interés por parte de los autores en el enfoque cualitativo de investigación; como también, un limitado número de estudios de casos y conceptuales, asimismo concluye que tanto en las áreas de salud como de educación, existe notable interés hacia la investigación sobre Clima Organizacional. Y un aspecto más que evidente, la cantidad de factores internos cuadruplica la cantidad de factores externos caracterizados por los autores cuyos artículos científicos fueron analizados por la presente investigación.

Según, Yuctor, M. y Salazar, D. (2019), concluyeron, se puede manifestar que la cultura organizacional contribuye en la generación del clima organizacional, el cual a su vez influye en la satisfacción laboral, la productividad laboral y, por ende, en la calidad del servicio laboral. Una de las razones principales de que existan resultados muy dispersos en todas las variables es por el perfil del trabajador que posee cada sector hotelero, el cual se observa por la existencia de trabajadores que desarrollan actividades en este tipo de empresas que no tienen la formación relacionada con este tipo de trabajo; es decir, existen muy pocos hoteleros, gastrónomos o administradores los cuales posean una cultura de formación concebida para trabajar en este tipo de empresa.

En cambio, Segredo, A. y Díaz, P. (2019). Concluyen: el clima organizacional donde desempeña la gestión el coordinador docente a nivel de estado se caracteriza por presentar: los resultados más bajos en la dimensión Motivación que clasifica como clima en riesgo, con tres de sus categorías afectadas: responsabilidad, reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo. Las dimensiones Liderazgo, Reciprocidad, Participación y Comunicación obtienen buenos resultados por lo que clasifican como clima organizacional satisfactorio y de ellas las dimensiones Participación y Liderazgo son las de mejores resultados.

De tal manera, que, Manosalva, C., Manosalva, L. y Nieves, J. (2018), Conclusión: se logró reducir el número de componentes para, posteriormente, correlacionar cada una de las dimensiones obtenidas de cada constructo, encontrando relaciones significativas entre cada uno de ellos. El presente estudio fue un paso más allá y realizó un análisis factorial confirmatorio para validar el modelo de medida de los instrumentos utilizados y, a través de ecuaciones estructurales, estudiar la relación entre los dos constructos. Los resultados obtenidos muestran una existe relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, corroborando resultados de otros estudios relacionados a esta temática. Sin embargo, ninguno de los modelos de medida obtuvo un ajuste aceptable al realizar el análisis factorial confirmatorio, haciéndose necesario elaborar un análisis de componentes principales, para tratar de determinar las causas de estos ajustes tan pobres de los datos.

A nivel nacional se encontró a Mastreta, R. (2018), conclusiones: el nivel de clima organizacional, tienen aspectos positivos, como la toma de decisiones, y la disponibilidad del trabajo en equipo, entre otros, sin embargo, demostraron también caer en algunos desaciertos como en las relaciones laborales con el jefe inmediato, siendo esta de regular nivel. Existen factores que influyen y afectan directamente al clima organizacional de la municipalidad. La motivación de los jefes inmediatos no es constante, esto se debe a la comunicación descendente que rige en el municipio. Los ambientes de trabajo no son los más adecuados y óptimos para el desempeño de las actividades de los obreros, pues fueron ellos mismos quienes expresaron su inconformidad.

Para, Fuentes, D. (2019), Conclusiones, Se ha determinado el clima institucional en los trabajadores de la Municipalidad de La Victoria con un nivel de confianza al 95%, es buena. Asimismo, se ha obtenido un  $p = 0,000$  menor a  $0,01$  por lo que hay suficiente evidencia estadística para afirmar que el clima institucional pues el estadístico Rho de Pearson obtenido es de  $0,762$ ; valor que muestra una correlación positiva alta y se tiene un valor de  $p$  o significancia bilateral de  $0,000$  que es menor a  $0,01$  por lo que se concluye

que hay una relación significativa entre la dimensión planificación y la variable clima organizacional. Se ha determinado que hay relación significativa moderada entre la dimensión organización y la variable clima institucional en los trabajadores de la Municipalidad pues el estadístico Rho de Pearson obtenido es de 0,617; valor que muestra una correlación positiva moderada y se tiene un valor de p o significancia bilateral de 0,000 que es menor a 0,01 por lo que se concluye que hay una relación significativa entre la dimensión organización y la variable clima organizacional.

Asimismo, Fernández, D. et al (2019), conclusiones, con enfoque en salud pública contribuye al mejoramiento continuo de la organización de los establecimientos de salud, debido a que con su análisis se logran identificar aspectos que fortalecen la calidad de vida laboral al personal de salud, y con ello la calidad de los servicios de salud que se brindan a la población, esto debido a la influencia que tiene sobre la motivación y el desempeño de los trabajadores, lo cual influye notablemente en la productividad, satisfacción, compromiso y calidad del trabajo.

Las teorías relacionadas al clima organizacional, para, Carrillo (2009) es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). Entre tanto, el clima organizacional para Rivas (2009) está constituido por las condiciones, situaciones y dinámicas que se genera al interior de una organización, que para bien o para mal influyen en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o institución. El análisis de la comunicación organizacional no solo se refiere a cómo conversan las personas o lo que dicen en las reuniones. Aunque, sin duda, forma parte importante de ella, dista de abarcar todo lo que ésta implica. Su investigación tiene como propósito adicional obtener explicaciones acerca de las formas de cooperación que permiten a las organizaciones alcanzar sus metas (Rodrigues & Opazo, 2008).

Esto da a entender que el clima de una organización contribuye al crecimiento del empleado como ser único e independiente, original autónomo y con

derechos y responsabilidades. El clima organizacional equilibra el bienestar personal del empleado y la realización de la empresa como uno solo en armonía. Entonces podríamos afirmar que un buen clima organizacional no solo son las correctas condiciones físicas de una organización, sino también condiciones emocionales, morales y espirituales.

Por lo que, la importancia deviene a que el clima en las organizaciones se debe entender como un concepto constituido por múltiples dimensiones, todas estas maneras en que se plasma el clima influyen, sin duda, en el comportamiento de las personas. Por ello, la importancia del clima existente en las organizaciones radica en la influencia que ejerce sobre las actitudes, sentimientos y conductas de las personas que trabajen en ella. Una de las razones por las que las encuestas de clima organizacional son tan ampliamente utilizadas es por considerar que son un buen predictor de la productividad y de la eficiencia, de la motivación, del grado de satisfacción, del compromiso con la organización y del grado de estrés que se da en esta (Rodríguez, 2011). En este sentido, son muchos los autores que aportan evidencia empírica al respecto.

Desde una óptica diferente, Chiavenato (2009) afirma que el clima organizacional tiene importancia porque refleja la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. La importancia del clima organizacional radica en la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es



desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí (Chiavenato, 2009).

Según el argumento de, Martínez (2012), el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. Y posee las siguientes características: Es un concepto molecular y sintético como la personalidad; es una configuración particular de variables situacionales; sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo; tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular; está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización; es un fenómeno exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza; es un fenómeno distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea; está basado en las características de la realidad externa tal como de las que percibe el observador o el actor; y, tiene consecuencia sobre el comportamiento.

Esto significa, según, Maturana (2009), que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema auto proyecto de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional; entonces, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional tiene las siguientes características según este mismo autor: Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. Tiene una cierta permanencia, a pesar de

experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores y funciones.

Asimismo, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional (Maturana, 2009). Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsable de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario

y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección - clima organizacional parecería requerir. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral, algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero; es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. Otro trabajo similar, es el de Ahmed (1998), citado por Palaci (2010), quien señala que la investigación sobre el clima organizacional parece apuntar al mismo conjunto de normas culturales críticas implicadas en promover e implementar la innovación y la creatividad; entre las cuales podemos enumerar las siguientes características: i) Desafío y creencia en la acción, es decir, el grado en que los empleados están implicados en las operaciones diarias y el grado de elasticidad requerida; algunas de las características clave son el no estar obsesionado con la precisión, el énfasis en resultados, cumplir los compromisos, preocupación por las oportunidades, se valora el terminar las cosas, el trabajo duro es esperado y valorado, etc.; ii) Libertad y asunción de riesgos: el grado en el cual a los individuos se les da libertad para definir y realizar su propio trabajo; como atributos clave señala la libertad para experimentar, el desafiar lo establecido, la expectativa de que la innovación es parte del trabajo, libertad para intentar cosas y fallar, aceptación de los errores y el no castigarlos, así como permitir la discusión de ideas tontas.

Otras de las características consideradas son: iii) Dinamismo y orientación al futuro: definida como el grado en el cual la organización es activa y con miras

al futuro, sus características clave son la disposición a no centrarse en el corto plazo, impulsar la mejora, actitudes positivas hacia el cambio y hacia el ambiente externo, dar poder de decisión a la gente y el énfasis en la calidad;

iv) Orientación externa: el grado en que la organización es sensible a los clientes y al ambiente externo, adoptando la perspectiva de los clientes y construyendo relaciones con todos los interlocutores externos (proveedores, distribuidores);

v) Confianza y franqueza: el grado de seguridad emocional que los empleados experimentan en sus relaciones laborales; cuando hay mucha confianza, las nuevas ideas salen a la superficie rápidamente;

vi) Debates: el grado en que los empleados se sienten libres para debatir asuntos activamente, y el grado en que los puntos de vista de la minoría son expresados fácilmente y escuchados con una mente abierta;

vii) Interacción transfuncional y libertad: el grado en que se facilita y fomenta la interacción entre funciones, las características clave son la movilidad de las personas, el trabajo en equipo y la flexibilidad en puestos de trabajo, presupuestos y áreas funcionales;

viii) Premios y reconocimientos: la forma en que los éxitos (y fracasos) son celebrados y reconocidos, se señalan como atributos clave, entre otros, la valoración de las ideas, la atención y el apoyo de la alta dirección, el respeto por las ideas nuevas, la celebración de logros y la puesta en marcha de las sugerencias;

ix) Tiempo para la innovación y la formación: la cantidad de tiempo y formación que se les a los empleados para desarrollar nuevas ideas y nuevas posibilidades y la forma en que las nuevas ideas son recibidas y tratadas;

x) Identificación corporativa y unidad: el grado en que los empleados se identifican con la compañía, su filosofía, sus productos y clientes;

y, finalmente, xi) Estructura organizacional: autonomía y flexibilidad, entendida como el grado en que la estructura facilita las actividades de innovación. Algunas de las características más importantes señaladas son la responsabilidad en la toma de decisiones en los niveles bajos, procedimientos descentralizados, libertad para actuar.

Asimismo, se presentan los tipos de clima organizacional, entre los existentes en las organizaciones, Barroso (2010) los clasifica en: clima explotador, paternalista, participativo y grupal; misma clasificación que afianza Chiang,

Martín & Nuñez (2010), pero dichos autores mencionan que una descripción tipológica podría no ser apta para un clima general como para uno particular, dependiendo de las dimensiones o atributos que le caracterizan. Respecto a ellos, Alcaide (2010) sugiere que el estilo de dirección que aplica la empresa depende mucho del nivel de productividad de sus sistemas de gestión.

Los cuatro tipos de clima organizacional mencionados por los autores son: (1) Clima tipo Autoritario – Explotador. La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de órdenes e instrucciones específicas; (2) Clima tipo Autoritario – Paternalista. Es aquel en el que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado; (3) Clima tipo Participativo – Consultivo. Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general, la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima; y, (4) Clima tipo Participativo – Grupal. Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente,

sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. (Alcaide, 2010)

A continuación, se presentan las **Dimensiones del clima organizacional**, según Martín, 1999, refiere que: (a) **La comunicación**. Es el traslado de información ya sea interna o externa, entre los diferentes sectores y en cada sector; (b) **La motivación**, afirma que es el grado de reconocimiento del trabajo realizado en la institución, que es visto desde todos los sectores, también indica que es la percepción del prestigio profesional, del grado en el que se cree que se valora su profesionalismo; (c) **La confianza**, afirma que es una firme creencia o seguridad de la honestidad, así como también de la integridad o fiabilidad de las personas, lo que va a permitir a los trabajadores a compartir sus necesidades y sueños de acuerdo a niveles crecientes de importancia y que trabajan efectivamente en ellas hacia el logro de metas compartidas; por último, (d) **La participación**. Es el grado en que se forman equipos formales e informales y actúan respecto a las actividades de la organización, pensando cómo es el nivel de trabajo en grupo, cómo se realizan las reuniones grupales, además cuál es el grado de formación del docente y con qué frecuencia se realizan las reuniones.

Referente a la variable gestión administrativa, Andia (2009) define la gestión como: "Una actividad mediante la cual las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, promueven de manera transparente sus puntos de vista en el proceso de decisión pública a fin de orientar dicha decisión en el sentido deseado por ellas" (p. 22). Se podría decir también que, la gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar, utilizando los procesos administrativos como: planear, organizar, dirigir y controlar, para llevar los cumplimientos de metas dentro de una institución.

Por otra parte, se menciona que la gestión es la ejecución de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar. La administración es una técnica de organización administrativa para la extracción de recursos y obtención de resultados, para llevar a cabo sus

funciones y propósitos, tanto en la gestión pública como en la privada. (Andia, 2009)

Al respecto, Münch (2007) aporta que: “La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos” (p. 7). Por ende, la administración dentro de una entidad ya sea público o privado cumple el papel fundamental de la organización ya que permite este, realizar objetivos y metas a pequeños y largo plazo, mediante los procesos administrativos como son, planeación, organización, dirección y control, alcanzando un determinado logro.

Por otra parte, Calix (2011) define que la gestión administrativa es: “Un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, para determinar objetivos mediante el uso de recursos” (p.1). La gestión administrativa permite a la entidad alcanzar los mejores resultados de manera eficiente y eficaz, para el logro de sus objetivos a mediano y largo plazo, de esta manera conlleva a una satisfacción por parte de la población.

Los procesos de gestión deben realizarse adecuadamente para que se lleve a cabo el desempeño efectivo en cada una de las funciones administrativas para Corvo (2018), menciona que, estos deben incluir la planeación, organización, dirección y control, girando todos con base en el cumplimiento de los objetivos. a. Contratación de personal: Se refiere a la selección, capacitación, colocación y remuneración del personal; el logro de los objetivos de la organización depende de poder contar con el personal adecuado, por lo cual se debe mantener el interés de cubrir las necesidades de los empleados y, a la vez, ser leales a la organización; b. Salvaguardia de los activos: Los activos de una organización deben estar protegidos contra el uso indebido, pérdida o daño causado por robo, incendio o cualquier otro medio; c. Relaciones públicas: Una de las funciones importantes de la gestión administrativa es el establecimiento y mantenimiento de diversas líneas de comunicación entre la organización y su público relacionado (clientes, accionistas, empleados, proveedores, consumidores); d. Establecer secuencias de trabajo: Para un desempeño estable y sin interrupciones del

trabajo administrativo, deben desarrollarse sistemas y procedimientos de rutinas definidas. Esto es motivado al carácter de interdependencia e interrelación entre las labores específicas de cada departamento; e. Compra de activos fijos: En cada departamento existe una necesidad de activos fijos adecuados para tener un rendimiento eficiente y económico del trabajo allí realizado. Por lo tanto, se debe seguir un procedimiento estándar en la selección y compra de cada tipo de activo fijo requerido; f. Diseño y control de formas: Dado que el trabajo administrativo tiene características particulares, se deben diseñar los formularios utilizados a fin de proporcionar la información requerida de manera adecuada; y, g. Compra de papelería y artículos de oficina: Estos artículos deben cubrir las necesidades de los usuarios, ya que repercutirán en la ejecución sistemática y rápida del trabajo que se hace.

Con respecto a las teorías clásicas de la administración. Las teorías clásicas de la administración, crean una teoría basada en la división del trabajo, la especialización, la coordinación y las actividades de línea. Al respecto, Chiavenato (2006), menciona los siguientes puntos: a. La administración como ciencia. Los autores de la teoría clásica parten del estudio científico de la administración, al suministrar el empirismo y la improvisación por técnicas científicas, así se pretendía desarrollar una ciencia de la administración. Fayol afirmaba la necesidad de brindar enseñanza general, organizada y metódica de la administración para formar administradores. b. Teoría de la organización. Las teorías clásicas conciben la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización (la organización militar y la eclesiástica), tradicional y rígida y jerarquizada. En este aspecto, la teoría clásica no se desligo del pasado. Aunque contribuyó a que la organización industrial saliera del caos inicial, consecuencia de la rebelión industrial, la teoría clásica avanzó poco a cuanto a teorías organizacional. La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quien está subordinando a quien; c. La división del trabajo y la especialización. La organización se caracteriza por una división del trabajo bien definida. La división de trabajo conduce a la especialización y



la diferenciación de las tareas. Mientras la administración científica se preocupa por la división del trabajo en el nivel de operación, sub dividiendo las tareas de este, la teoría clásica analiza la división de órganos que componen la organización: los departamentos, divisiones, secciones, unidades, etcétera. Para la teoría clásica, la división de trabajo puede ocurrir en dos direcciones: Vertical, la jerarquía define el grado de responsabilidad según el grado de autoridad. En toda la organización debe existir una escala jerárquica de autoridad (principio escalar o cadena escalar). De allí surge la denominación línea de autoridad para significar la autoridad de mando y jerárquica de un superior sobre un subordinado. Horizontal, cada uno de los departamentos y secciones de un mismo nivel jerárquico se encarga de una actividad científica. La división del trabajo en sentido horizontal que garantiza la homogeneidad se logra cuando se reúnen en una misma unidad en todos los que estén ejecutado el mismo trabajo en el mismo proceso, para la misma clientela y el mismo lugar.

Otros de los puntos mencionados: d. Coordinación. Fayol considera que la coordinación es la reunión, unificación y armonización de toda la actividad y esfuerzo. La coordinación que debe basarse en una comunión real de intereses, indica que hay un objetivo por alcanzar, que debe guiar los actos de actos. Básicamente, se suponía que cuando mayor fueran las organizaciones y la división de trabajo, tanto mayor sería la necesidad de coordinación para asegurar la eficiencia de la organización como un todo.

e. Concepto de línea y de staff. Fayol se interesó por la llamada organización línea, uno de los principios de: Unidad de mando o supervisión única: cada individuo sólo tiene un jefe único y exclusivo. Unidad de dirección: todos los planes deben integrarse a planes mayores que conduzcan a lograr objetivos de la organización. Centralización de la autoridad: la autoridad máxima de una organización debe estar concentrada en la cúpula. Cadena escalar: la autoridad debe estar jerarquizada, esto es, dispuesta en niveles jerárquicos, de manera que un nivel inmediatamente superior (autoridad de mando). f. Organización lineal. En ella se da la supervisión lineal (o autoridad lineal) basada en la unidad de mando, que es lo opuesto a la supervisión funcional

propuesta por Taylor en la Administración científica. En la organización lineal los órganos de línea, es decir, los órganos que conforman, siguen con rigidez el principio de escalar (autoridad de mando). Sin embargo, para que los órganos de línea puedan dedicarse exclusivamente a sus actividades especializadas, es necesario contar con otros órganos, ajenos a las actividades de los primeros.

Es importante conocer las características de la administración. Se determina que la administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas. Münch (2007), lo clasifica de la siguiente manera. a. Universalidad: Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada. b. Valor instrumental: Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo. c. Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización. d. Especificidad: Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas. e. Multidisciplinar: Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas. f. Flexibilidad: Los principios administrativos son flexibles y se adaptan.

En este sentido, se presenta las **Dimensiones de gestión administrativa**. Los procesos administrativos, abarca de la siguiente manera: **Planeación**. Es el primer elemento administrativo encargado de sentar las bases de la administración profesional en una institución. Al respecto Louffat (2010) menciona que, la planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescribe las mejores opciones administrativas para poder alcanzar una realización sustentable y rentable en el tiempo, tiene la capacidad de anticipar escenarios futuros le otorgara una ventaja de primer orden en la difícil tarea de guiarse en relación a sus destinos previstos sin perder las coordenadas. Los elementos básicos de la planeación están constituidos por: a. Misión: La misión es una razón de ser de la empresa o institución debe estar fundamentada en valores y principios sólidos que la guíen y le den "personalidad propia". Indica la manera mediante el cual una

institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia en el tiempo. La formulación de la misión podría responder como mínimo a las preguntas siguientes: ¿Quiénes somos?, ¿para qué existimos?, ¿A quiénes servimos?, ¿Qué nos hace diferentes? b. Visión: La visión es la extensión de la misión proyectada al futuro que persigue el desarrollo institucional a mediano y largo plazo. Ambas se necesitan, se integran, se sostienen en el tiempo. Teniendo en cuenta esto, las preguntas responder en torno a la misión precisan adecuarse en tiempo futuro. ¿Quiénes seremos?, ¿Para qué existiremos?, ¿A quiénes serviremos?, ¿En qué nos diferenciamos? c. Objetivos: Los objetivos son los resultados que se buscan concretar, basándose en misión visión, que desean lograrse al cabo de un plazo de tiempo determinado. Para este efecto debe establecerse algún indicador que permita evaluar su cumplimiento. En ocasiones se suele emplear como sinónimos los términos objetivos, resultados y metas. Sin intención de crear un debate terminológico, es necesario observar que existen sutiles diferencias entre los mismos. El objetivo es la propuesta al inicio de un periodo (T1) de aquello que se pretende alcanzar; el resultado se produce al final del periodo (T2) previsto para la realización de los objetivos planteados con anterioridad; y finalmente, la meta es la instancia en que se evalúa el nivel de eficiencia y eficacia del resultado alcanzado. d. Estrategia: La estrategia puede ser considerada como la postura empresarial adoptada para poder cumplir con la misión, así como los objetivos previstos. La estrategia implica tomar decisiones y seleccionar las mejores opciones estratégicos que la sustenten. e. Política: Las políticas son normas que orientan la toma de decisiones administrativa, sin constituir especialmente la decisión. Es decir, fijan el contexto, el ámbito, los límites dentro de los cuales se deben ejecutar la acción administrativa, determinando lo que se puede o no hacer. Es importante que la política sea definida claramente, que no deje dudas en cuanto al concepto, evitando así que cada quien interprete la política de acuerdo a intereses particulares que la contravengan.

La **segunda dimensión** es considerada como la **Organización**. Es la segunda etapa del proceso administrativo, donde Münch (2007) indica que, el

propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones; en otras palabras, lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes. En la organización se abarca los siguientes puntos: a. División del trabajo: La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia. La división del trabajo promueve la especialización y perfeccionamiento del trabajo e implica los siguientes pasos: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones. b. Coordinación: La coordinación es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Que es el logro de la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen. c. Organigramas: Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización. Muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de una organización. Como **tercera dimensión** tenemos a la **Dirección**. La dirección es el tercer elemento del proceso administrativo encargado de velar por las relaciones humanas dentro de las instituciones, la importancia de la dirección es primordial porque se trata de ejecutar, de llevar a la práctica, todo aquello que se ha planeado y organizado anteriormente, por medio de los trabajadores quienes se convierten así en los actores principales de toda la institución. Louffat (2010) dentro de ello podemos encontrar: a. Individuos: Dirigir personas en cualquier área de trabajo o nivel jerárquico organizacional supone que el director, gerente, jefe, supervisor, debe conocer interiormente a los funcionarios que están a su mando para poder aprovechar sus potencialidades de la mejor manera. Conocer directamente a cada subordinado permite al jefe tener informaciones valiosas para un trato individual que estimule la motivación, el comportamiento. b. Equipos: Son conjunto de personas que sopeen competencias complementarias que se integran y se relaciona de forma independiente, contante y con responsabilidad solidaria para lograr objetivos comunes plenamente identificados del equipo. c. Liderazgo: El liderazgo es la influencia que tiene

lugar entre líderes y sus seguidores, por la cual ambas partes se integran en la búsqueda de lograr los objetivos previstos, el líder recibe poder y autoridad para representar a los seguidores. d. Motivación: La motivación es la influencia interna que impulsa a la persona a comportarse de una forma o de otra de alcanzar un nivel de satisfacción que le permita tener el equilibrio emocional en su vida, tanto personal como profesional. El líder sepa cómo mantener motivaciones de cada trabajador o equipo de trabajo, permite que el líder sepa cómo mantener motivado a uno de sus funcionarios, es decir, se produce una especie de trato fidelizado – personalizado, ya que los intereses (motivacionales) y prioridades de uno y otro. e. Comunicación: La comunicación en términos generales, es el proceso por el cual un emisor transmite un mensaje codificado por medio de un canal, el cual es decodificado y decodificado por un receptor, quien luego de comprenderlo en parte o en plenitud, ´procede a dar una respuesta. f. Clima y cultura organizacionales: El clima organizacional se encarga de evaluar el nivel de satisfacción o insatisfacción ante las condiciones laborales que ofrece la institución en momentos o periodos determinados; en cuanto la cultura organizacional, se encarga de administrar los principios y valores largo plazo que dan personalidad y sustentabilidad a la institución que rigen el comportamiento organizacional de toda la persona que pertenecen a ella.

Y la cuarta dimensión está referida al **Control**. El control es una serie de procedimiento que se utiliza para corregir defectos y desviaciones en la ejecución de los planes, una que ha sucedido. El control bien dinámico, promueve las potencialidades de los individuos, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, proveer y corregir errores y no simplemente restringirlos. Münch (2009) donde se clasifica de la siguiente manera: a. Seguimiento: Define los mecanismos de seguimiento con los cuales se controlarán las actividades del proyecto, para garantizar su ejecución dentro del alcance, tiempo y costo definidos. b. Monitoreo: Es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa en post de la consecución de sus

objetivos, y para guiar las decisiones de gestión. c. Metas: Se plantea para lograr llegar a un objetivo final. d. Resultados: Consiste en medir la ejecución de resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben de definirse de acuerdo con los estándares. Para llevar a cabo su función, se vale primordialmente de los sistemas de información, la efectividad de proceso se control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el desempeño que intenta medir), con unidades de medida apropiada, y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación). e. Medidas correctivas: El objeto del control es proveer y corregir los errores. El tomar una acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; es de importancia reconocer si es un síntoma o una causa.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **Tipo de investigación**

El estudio fue de tipo aplicada, por cuanto tuvo como propósito resolver problemas prácticos (CONCYTEC, 2018).

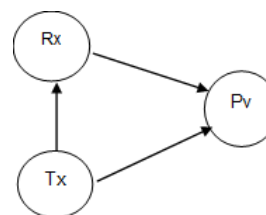
##### **Diseño de investigación**

Según, su carácter fue descriptivo - propositivo debido a que el investigador diagnosticó el problema a través de la indagación y descripción de las variables, así como las causas que lo originan y permitió el desarrollo de una propuesta basada en tal información (Sampieri, 2014). De alcance temporal y transversal y orientada a la aplicación, ya que se centró en obtener datos sobre lo que sucede en un momento único (Gallardo, 2017).

En función de lo especificado por Gallardo (2017), la investigación ejecutada fue propositiva, la misma presenta como característica que, para el análisis de las variables se parte por identificar sus características y sobre esa base plantear elementos que conlleven a mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021.

El estudio fue de tipo no experimental, porque para su desarrollo no se manipuló las variables en estudio y fueron estudiadas, analizadas y evaluadas tal y como se presentan en el ámbito de investigación (Monje, 2015).

Se esquematiza por el siguiente diseño:



Dónde:

**Rx** = Realidad diagnosticada (clima organizacional y gestión administrativa).

**Tx** = Teorías de clima organizacional y gestión administrativa

**Pv** = Modelo de propuesta validado

### 3.2. Variables y operacionalización

Variable I: Gestión administrativa

Variable II: Clima organizacional

### 3.3. Población (criterio de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis.

#### Población

La población lo conformaron todos los trabajadores de la Municipalidad distrital de Balsapuerto, distribuidos de la siguiente manera:

**Población 1:** 30 trabajadores administrativos entre nombrados y contratados CAS de la Municipalidad distrital de Balsapuerto.

**Población 2:** 06 funcionarios incluyendo al alcalde de Municipalidad Distrital de Balsapuerto.

#### Criterios de selección:

#### Criterios de inclusión:

- Trabajadores nombrados incluyendo al alcalde de la Municipalidad Distrital de Balsapuerto.



- Trabajadores contratados CAS.

**Criterios de exclusión:**

- No se consideró a los trabajadores contratados por las modalidades por terceros y locación de servicios.

**Muestra**

Fue la misma que la población, por ser esta pequeña.

**Muestreo:** No se aplicó, por trabajar con el 100% de la población

**Unidad de análisis:** Trabajadores nombrados, funcionarios y CAS.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**Técnica**

La técnica utilizada fue la encuesta.

**Instrumentos**

Se elaboró como instrumentos dos cuestionarios para cada variable, cuyo objetivo fue aplicar dicho instrumento para conocer la percepción de los colaboradores y funcionarios sobre las variables de estudio, de tal manera, proponer una alternativa de solución ante el problema detectado. Asimismo, la creación de los cuestionarios es inédito, puesto que el autor tomó diversos modelos existentes como guía, siendo sus indicadores creados de acuerdo al contexto de la institución y al interés del investigador.

Para la variable gestión administrativa, el cuestionario se estructuró en cuatro dimensiones, 31 ítems distribuidos de la siguiente manera: del 1 al 10 a la dimensión Planificación, del 11 al 17 le corresponde a la dimensión Organización, del 18 al 25 a la dimensión Dirección y del 26 al 31 a Control. Asimismo, su escala valorativa fue de Likert, cuya equivalencia valorativa fue de la siguiente manera:

Valoración:

Ineficiente= 31 a 72 puntos

Regular= 73 a 113 puntos

Eficiente= 114 a 155 puntos

El instrumento de la variable clima organizacional, estuvo estructurado en cuatro dimensiones, 24 ítems, distribuidos de la siguiente manera: del 1 al 6 corresponde a la dimensión Comunicación, del 7 al 12 a la dimensión Motivación, del 13 al 18 a la dimensión Confianza y del 19 al 24 a la dimensión Participación. Cuya escala fue de Likert; en el proceso estadístico se hizo la equivalencia valorativa, quedando así:

Valoración:

Inadecuado= 24 a 55 puntos

Regular = 56 a 87 puntos

Adecuado = 88 a 120 puntos

### Validación

La validación fue bajo la metodología de Juicio de Expertos, donde profesionales con conocimiento de metodología e investigación científica y gestión pública brindaron sus aportes y opiniones sobre del contenido de los instrumentos de recolección de información. Siendo los siguientes:

Variable	N.º	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Variable 1	1	Gestión empresarial	4,7	Aplicable
	2	Gestión Pública y Gobernabilidad	4,6	Aplicable
	3	Gestión Pública	4,7	Aplicable
	4	Gestión Pública	4,7	Aplicable
	5	Metodólogo	4,6	Aplicable
Variable 2	1	Gestión empresarial	4,6	Aplicable
	2	Gestión Pública y Gobernabilidad	4,5	Aplicable
	3	Gestión Pública	4,6	Aplicable
	4	Gestión Pública	4,5	Aplicable
	5	Metodólogo	4,5	Aplicable

Los resultados del juicio de expertos para la variable gestión administrativa fue de **4,7** puntos, equivalente al **94%** alcanzando el nivel de “Excelente”; por lo tanto, es válido para su aplicación. Asimismo, el

resultado del juicio de experto de la variable clima organizacional, fue de 4,5 puntos, lo que quiere decir, que cumple el 90% de validez para ser aplicado.

### **Confiabilidad**

Para determinar la confiabilidad del trabajo de investigación se aplicó una prueba piloto, de esta manera, indicar el valor del Alfa de Cronbach de 0.7 a más, caso contrario se rechazará la investigación por no ser confiable.

#### **Análisis de confiabilidad: Gestión administrativa**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
<b>Casos</b>	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>,916</b>	<b>28</b>

#### **Análisis de confiabilidad: Clima organizacional**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
<b>Casos</b>	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
<b>,893</b>	<b>24</b>

### **3.5. Procedimientos**

Se partió del diagnóstico de la realidad problemática, para la elaboración del marco teórico se consultó fuentes primarias y secundarias donde se acopió información de artículos científicos relacionados a las variables de estudio; así como teorías las más actualizadas para dar sustento y rigor científico a la investigación. Se identificó el tipo y diseño de investigación, además, de elegir la técnica y los instrumentos a elaborar para el desarrollo de la investigación.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Con relación al método de análisis de datos se utilizó la estadística descriptiva; para la recopilación de los datos se aplicó el cuestionario, por lo cual se hizo el uso de la diferencia de medias, desviación estándar, tablas de frecuencias absolutas y relativas, así como los gráficos, con la finalidad de evidenciar cada resultado en función a cada objetivo del estudio.

### **3.7. Aspectos éticos**

El estudio fue elaborado por decisión del investigador, asimismo se basó en el principio **de autonomía**, porque se respetó el principio de autonomía de los sujetos de estudio, y se tuvo el previo consentimiento de los mismos para la aplicación del cuestionario donde se garantizó mantener las respuestas y/o los resultados de la encuesta con total **confidencialidad**. Por otra parte, se tuvo en cuenta los lineamientos proporcionados por la Universidad Cesar Vallejo, a fin de que la investigación sea auténticas enmarcadas en los principios éticos básicos de la investigación como son: la **no maleficencia, beneficencia, autonomía y justicia**.

#### IV. RESULTADOS

**Objetivo específico 1. Caracterizar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021.**

**Tabla 1.**

*Caracterización del clima organizacional según percepción de los colaboradores.*

Indicador	Escala valorativa						TOTAL	
	Inadecuado		Regular		Adecuado		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Comunicación asertiva	16	53%	2	7%	12	40%	30	100%
Comunicación horizontal	18	60%	0	00%	12	40%	30	100%
Trato al personal	13	43%	1	3%	16	54%	30	100%
Asertividad laboral	18	60%	0	00%	12	40%	30	100%
Comunicación interna	16	53%	0	00%	14	47%	30	100%
Evaluación laboral	18	60%	1	3%	11	37%	30	100%
Reconocimiento laboral	23	77%	1	3%	6	20%	30	100%
Compromiso laboral	19	63%	0	00%	11	37%	30	100%
Desarrollo Institucional	15	50%	0	00%	15	50%	30	100%
Incentivos laborales	20	67%	0	0%	10	33%	30	100%
Rendimiento laboral	13	43%	0	0%	17	57%	30	100%
Gestión del cambio	19	63%	0	0%	11	37%	30	100%
Ambiente laboral	17	57%	1	3%	12	40%	30	100%

Liderazgo	10	33%	4	14%	16	53%	30	100%
Satisfacción laboral	14	47%	1	3%	15	50%	30	100%
Compañerismo	15	50%	2	7%	13	43%	30	100%
Condiciones laborales	18	60%	1	3%	11	37%	30	100%
Evaluación laboral	19	63%	1	4%	10	33%	30	100%
Productividad laboral	15	50%	1	4%	14	47%	30	100%
Bienestar laboral	9	30%	1	4%	20	67%	30	100%
Integración laboral	18	60%	1	4%	11	37%	30	100%
Talleres de capacitación	17	57%	0	0%	13	43%	30	100%
Instrumentos de gestión	7	23%	0	0%	23	77%	30	100%
Participación activa del trabajador	16	53%	0	00%	14	47%	30	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Balsapuerto

### **Interpretación:**

En la tabla 1, se muestran los valores obtenidos de la encuesta aplicada según la percepción de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Balsapuerto durante el periodo 2021, donde los factores que impiden un adecuado clima organizacional fueron considerados por la mayor frecuencia de respuesta porcentual que se ubica dentro de la escala valorativa "Inadecuado": Reconocimiento laboral 77 %, incentivos laborales 67 %, compromiso laboral, gestión del cambio y evaluación laboral 63 % respectivamente; comunicación horizontal, asertividad, evaluación, condiciones e integración laboral 60 % respectivamente; ambiente laboral y talleres de capacitación 57 % respectivamente; comunicación asertiva e interna y participación activa del trabajador 53 % respectivamente; productividad laboral 50 %. Del mismo modo, 77 % refiere que cuentan con instrumentos de gestión, 67 % percibe bienestar laboral, 54 % perciben trato adecuado al personal, liderazgo 53 % y satisfacción laboral 50 %.

### **Tabla 2.**

*Nivel de gestión del clima organizacional y sus dimensiones desde la percepción de los colaboradores.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Escala valorativa</b>	<b>Total</b>
--------------------	--------------------------	--------------

	Inadecuado		Regular		Adecuado			
	<33.3		33.3-66.7		>66.7			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Comunicación	8	27%	19	63%	3	10%	30	100%
Motivación	8	27%	22	73%	0	0%	30	100%
Confianza	11	37%	14	47%	5	16%	30	100%
Participación	5	17%	19	63%	6	20%	30	100%
Clima Organizacional	4	13%	25	83%	1	4%	30	100%

**Fuente:** Base de datos del cuestionario aplicado.

### Interpretación:

En la tabla 2, se muestran los valores obtenidos de la encuesta dirigida a 30 colaboradores nombrados y contratados de la Municipalidad Distrital de Balsapuerto durante el periodo 2021; donde los resultados estadísticos nos muestran que en promedio el clima organizacional en la municipalidad es de un nivel “regular” con un 83 %, siendo está considerada como mayor frecuencia de respuesta por parte de la muestra estudiada; a diferencia de 4 colaboradores que perciben el clima organizacional como inadecuado 13 %, y de nivel adecuado solo lo respalda un 4 %. En cuanto al comportamiento de las dimensiones estudiadas de la variable todas poseen una predominancia en respuesta que se ubicó en la escala valorativa “regular”: Motivación 73 %, Comunicación y participación 63% respectivamente, Confianza 47 %.

**Tabla 3.**

*Clima organizacional según los funcionarios*

Dimensiones	Escala valorativa						Total	
	Inadecuado		Regular		Adecuado			
	<33.3		33.3-66.7		>66.7			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Comunicación	0	0%	1	17%	5	83%	6	100%
Motivación	0	0%	4	67%	2	33%	6	100%
Confianza	0	0%	4	67%	2	33%	6	100%
Participación	0	0%	1	17%	5	83%	6	100%

Clima	0	0%	2	33%	4	67%	6	100%
Organizacional								

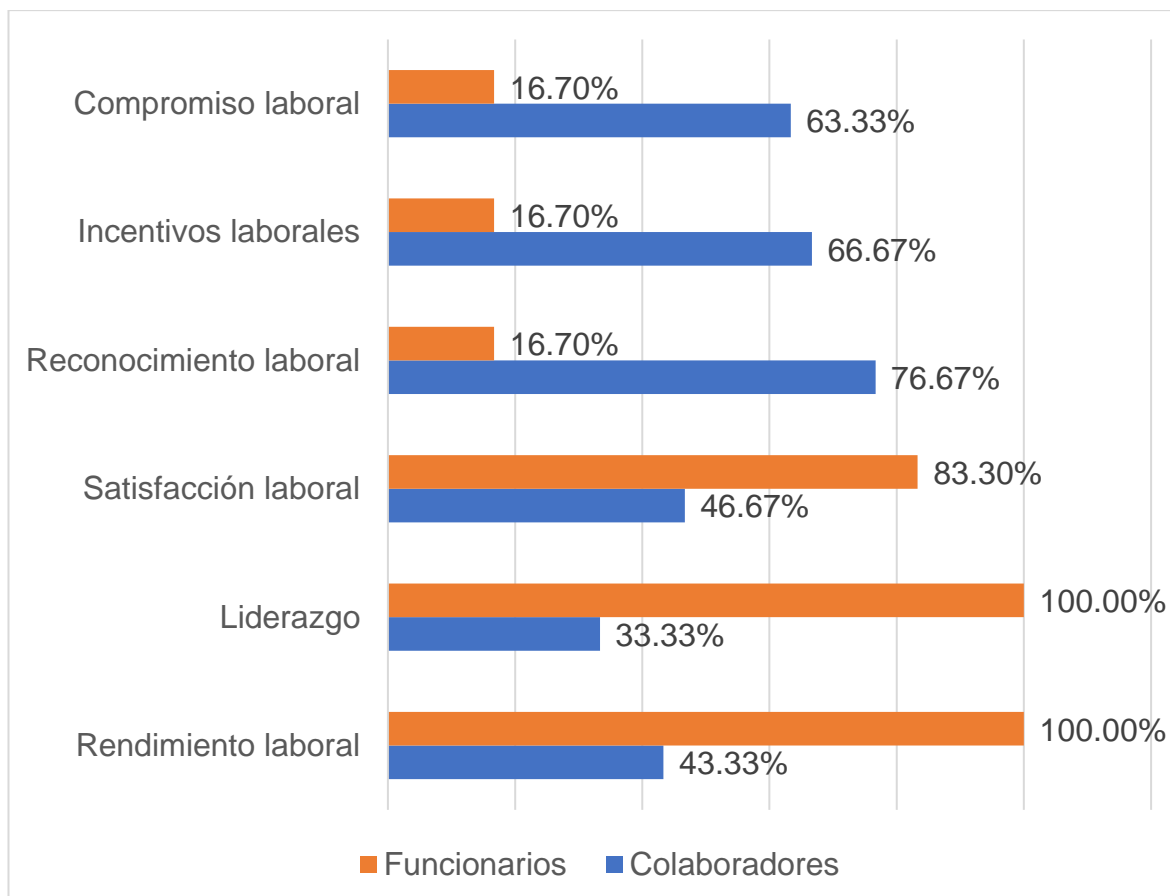
**Fuente:** Base de datos del cuestionario aplicado a los funcionarios.

### **Interpretación:**

En la tabla 3, se muestran los valores obtenidos de la encuesta dirigida a 6 funcionarios de la Municipalidad Distrital de Balsapuerto durante el periodo 2021; donde los resultados estadísticos nos muestran que en promedio el clima organizacional en la municipalidad es de un nivel “adecuado” con un 67% (4 funcionarios), siendo está considerada como mayor frecuencia de respuesta por parte de la muestra estudiada; a diferencia de solo 2 funcionarios de la municipalidad que perciben el clima organizacional de nivel regular (33). En cuanto al comportamiento de las dimensiones estudiadas de la variable, se identificó que solo la dimensión confianza se ubicó en la escala regular (67%), a diferencia de las demás dimensiones evaluativas que poseen una predominancia en respuesta que se ubicó en un nivel adecuado: Comunicación (83%), Motivación (33%) y Participación (83%).

**Objetivo específico 2. Identificar los puntos críticos que impiden un adecuado clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021.**





**Figura 1.** *Percepción de los colaboradores y funcionarios sobre los puntos críticos que afectan al clima organizacional.*

**Fuente:** Base de datos del cuestionario aplicado.

### **Interpretación**

Para los colaboradores los puntos críticos que afectan al clima organizacional son el reconocimiento laboral con 66.67 %, incentivos laborales con 66.67 % y el compromiso laboral con 63.33 %. Mientras que, según la percepción de los funcionarios, los puntos críticos que afectan al clima organizacional son distintas que al de los colaboradores; el rendimiento laboral con 100 %, al igual que el liderazgo con 100 % y finalmente la satisfacción laboral con 83.3. %. En otras palabras, existen percepciones diferentes entre funcionarios y colaboradores sobre los puntos críticos que afectan al clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto.

**Objetivo específico 3. Caracterizar la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021.**

**Tabla 4.***Gestión administrativa según la percepción de los colaboradores.*

Dimensiones	Escala valorativa						Total	
	Ineficiente		Regular		Eficiente			
	<51.6		51.6 – 103.2		>103.2			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Planificación	0	0%	11	37%	19	63%	30	100%
Organización	0	0%	24	80%	6	20%	30	100%
Dirección	4	13%	19	63%	7	23%	30	100%
Control	11	37%	15	50%	4	13%	30	100%
Gestión Administrativa	0	0%	28	93%	2	7%	30	100%

**Fuente:** Base de datos del cuestionario aplicado.**Interpretación:**

En la tabla 4, se muestran los valores obtenidos de la encuesta dirigida a 30 colaboradores nombrados y contratados de la Municipalidad Distrital de Balsapuerto durante el periodo 2021; donde los resultados estadísticos nos muestran que en promedio la gestión administrativa de la municipalidad es de un nivel “regular” con un 93 %, siendo está considerada como mayor frecuencia de respuesta por parte de la muestra estudiada; a diferencia del 7 % que calificaron como una gestión eficiente. En cuanto al comportamiento de las dimensiones estudiadas de la variable, se identificó que poseen una predominancia en respuesta que se ubicó en la escala regular: Organización 80 %, Dirección 63 % y Control 50 %; solo la dimensión planificación se ubicó en la escala eficiente con el 63 %.

**Tabla 5.***Gestión administrativa según la percepción de los funcionarios.*

Dimensiones	Escala valorativa						Total	
	Inadecuado		Regular		Adecuado			
	<51.6		51.6 – 103.2		>103.2			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Planificación	0	0%	2	33%	4	67%	6	100%
Organización	0	0%	2	33%	4	64%	6	100%

<b>Dirección</b>	0	0%	1	17%	5	83%	6	100%
<b>Control</b>	0	0%	1	17%	5	83%	6	100%
<b>Gestión</b>								
<b>Administrativa</b>	0	0%	0	0%	6	100%	6	100%

*Fuente:* Base de datos del cuestionario aplicado.

### **Interpretación:**

En la tabla 5, se muestran los valores obtenidos de la encuesta dirigida a 6 funcionarios de la Municipalidad Distrital de Balsapuerto durante el periodo 2021; donde los resultados estadísticos nos muestran que en promedio la gestión administrativa de la municipalidad es de un nivel “adecuado” (100%). En cuanto al comportamiento de las dimensiones estudiadas de la variable: Dirección y Control tuvieron el 83 %; las demás dimensiones poseen una predominancia en respuesta que también se ubicó en la escala valorativa adecuada: Planificación 67 %, Organización 64 %.

### **Objetivo específico 4. Diseñar un modelo de gestión institucional para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021.**

Se diseñó un modelo de gestión del cambio organizacional basado en la teoría de Kotter, cuyos ocho principios se pueden aplicar a diario en una institución, de tal manera, se podrá poner en práctica los aprendizajes propiciados por la innovación y el pensamiento crítico, estos principios deben ir de la mano, con la comunicación horizontal y asertiva, así como, un liderazgo democrático que propiciar un buen clima organizacional.

### **Objetivo específico 5. Validar el Modelo de gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, para su aplicación.**

El modelo de estudio, fue sometido al juicio y opinión de 5 Doctores expertos conocedores del tema de gestión pública, quienes hicieron la evaluaciones pertinentes teniendo en cuenta los aspectos a valorar de los modelos presentados; estos a su vez, tuvieron la responsabilidad de hacer una evaluación y calificar los aspectos científicos – técnicos del modelo propuesto,

de acuerdo con su experticia y amplio conocimiento en el tema; dichos doctores expertos fueron: Dr. Rolando Reátegui Lozano, Dr. Norman Soria Bardales, Dr. Jorge Fernando Gómez Reátegui, Dr. Rafael Gaviria del Águila y Dr. Alfonso Isuiza Pérez, cuyo calificativo fue promediado como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 6.**

*Modelo de gestión del cambio validado por el juicio de expertos.*

N°	Expertos	Especialidad	Promedio de Validez
1	Dr. Orlando Reátegui Lozano	Gestión universitaria	77
2	Dr. Norman Soria Bardales	Gestión Pública	76
3	Dr. Jorge F. Gómez Reátegui	Gestión pública	75
4	Dr. Rafael Gaviria del Águila	Gestión Pública y Gobernabilidad	77
5	Dr. Alfonso Isuiza Pérez	Gestión Pública y Gobernabilidad	79
<b>Promedio General</b>			<b>76.8</b>

*Fuente.* Ficha de evaluación del modelo

### **Interpretación.**

En la tabla 6, se observa los resultados consolidados de la validación del modelo propuesto; obteniendo un puntaje de 76,8; es decir, el 94.81%, garantiza su validez para su ejecución.

### **Objetivo general: proponer un modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021.**

El modelo propuesto, se basó en 8 pasos de Kotter, y se podrán utilizar como un buen marco, siendo promotores del cambio e innovación, asimismo, los funcionarios de las institución deben ser portadores de una buena motivación, sosteniendo un compromiso orientado a optimizar la efectividad de las relaciones interpersonales entre los trabajadores. El objetivo principal de este sistema de aprendizaje es que todos los empleados logren consolidarse como equipo, los errores cometidos en la búsqueda de innovar y realizar cambios para ser más eficientes y eficaces, fundamental con las experiencias adquiridas, intentando desarrollar nuevos métodos de interacción donde trabajen coordinadamente en articulación con los ocho pasos de Kotter y mantener un buen clima en la organización.

## **V. DISCUSIÓN**

Los resultados del objetivo específico 1, según el análisis se constató que los puntos críticos que impiden un adecuado clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, el 73% resalta “reconocimiento laboral” lo que indica, que los funcionarios no valoran ni estimulan el trabajo de los colaboradores, situación que incomoda y no den más de su tiempo; el

segundo punto crítico fue “incentivos laborales” el 67% mencionó que en el trabajo no existen los incentivos laborales de ningún tipo; no existe la promoción interna de cargos; ya que, los puestos que deberían ocupar los trabajadores nombrados, lo ocupan personas ajenas a la institución. Este resultado es similar al estudio de, Segredo, A. y Díaz, P. (2019). Donde indicaron que, para mantener un óptimo clima organizacional los funcionarios en especial el área de recursos humanos debe evaluar por lo menos anual el desempeño de sus colaboradores; para de esta forma, tomar acciones en función a la dimensión Motivación que clasifica como clima en riesgo, con tres de sus categorías afectadas: responsabilidad, reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo.

En cuanto a los resultados del objetivo 2, según la percepción de los colaboradores nos muestra que en promedio el clima organizacional en la municipalidad es de un nivel “regular” con un 83%, en cuanto a su caracterización la dimensión que más sobresale es la motivación con el 73%, lo que demuestra que es una de las partes más débiles que necesita impulsar en la institución; en segundo lugar, están la dimensión comunicación y participación con el 63%; lo que evidencia que predomina una comunicación vertical y escasa participación de los trabajadores. Con respecto a la percepción de los funcionarios nos muestran que en promedio el clima organizacional en la municipalidad es de un nivel “adecuado” con un 67%; en cuanto a su caracterización la dimensión confianza es la que más predomina en los trabajadores con un 67%; en cambio las dimensiones donde falta afianzar, son, la motivación, comunicación y participación; esta percepción coincide entre trabajadores y funcionarios.

En este sentido, Yuctor y Salazar (2019), manifestaron que, la cultura organizacional contribuye en la generación del clima organizacional, el cual a su vez influye en un buen clima laboral, esto a su vez mejora la productividad laboral y, por ende, en la calidad del servicio. Una de las razones principales de que existan resultados muy dispersos en todas las dimensiones es por el perfil del trabajador que en la mayoría de los casos no son tomados en cuenta por los funcionarios o jefes de áreas. Por otra parte, Mastreta (2018), concluyó

en su trabajo de investigación sobre el clima organizacional, donde indicó que, tienen aspectos positivos, como la toma de decisiones, y la disponibilidad del trabajo en equipo, entre otros, sin embargo, demostraron también caer en algunos desaciertos como en las relaciones laborales, otro factor que influye y afecta directamente al clima organizacional de la municipalidad fue la motivación de los jefes inmediatos, esto se debe a la comunicación descendente que rige en la Municipalidad Distrital de Blasapuerto. Los ambientes de trabajo no son los más adecuados y óptimos para el desempeño de las actividades de los colaboradores, pues fueron ellos mismos quienes expresaron su inconformidad.

Con respecto a los resultados del objetivo específico 3, según las respuestas de los colaboradores nos muestran que en promedio la gestión administrativa de la municipalidad es de un nivel “regular” con un 93%; en cuanto a su caracterización, la dimensión que más sobresalió es la organización con el 80% de manera favorable; sin embargo, las dimensiones que necesitan reforzar fueron planificación, dirección con el 63% y control con el 50%. En cambio, según la percepción de los funcionarios, nos muestran que la gestión administrativa de la municipalidad es de un nivel “adecuado” al 100%; así como su caracterización según los funcionarios todas las dimensiones son adecuadas y no necesitan de refuerzo. En tal sentido, Botero (2017), puntualizó que, la cultura institucional que esté adecuadamente liderada por los directivos de la organización, puede desarrollar muchos beneficios; por ejemplo, facilitaría la visualización en la empresa de entidades nacionales gubernamentales o no gubernamentales que podrían apoyarla en su proceso de internacionalización, ayudaría a detectar programas existentes en el medio que facilitarían el establecimiento de conexiones en el exterior, permitiría visualizar nuevas oportunidades de negocio, al igual que el análisis de diversos procesos de operación que pueden transformar las posibilidades de expansión de la empresa.

En cambio, Monzón (2019), Se concluyó que, a raíz de la sistematización la gestión administrativa cambió, obteniendo mejores resultados en cuanto a eficiencia y una mejora notable en la estructura de los procesos

administrativos. Se ha logrado mejorar la atención de una manera más fluida para facilidad de la gestión en el día a día, ya que se puede contar con la información de manera casi inmediata para el análisis, toma de decisiones y los diferentes procesos que se presentan a diario se detalla que dentro del proceso de sistematización se parametrizó el tema del respaldo de la información y de copias de seguridad programadas posterior a la sistematización las reuniones se programan de manera más constante para tocar temas de mejora continua y capacitaciones no solo para temas correctivos.

## **VI. CONCLUSIONES**

- 6.1.** Se elaboró una propuesta de un Modelo de gestión administrativa como propuesta para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021; basado en la gestión del cambio sustentado en la teoría de John Kotter.
  
- 6.2.** Los puntos críticos que impiden un adecuado clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021. Fueron el



Reconocimiento laboral con el 77 %; Incentivos laborales con el 67 %; Gestión del cambio, Compromiso laboral y Evaluación laboral con el 63 %; lo que quiere decir, que, en la institución los funcionarios no estimulan ni motivan a sus trabajadores, no perciben cambios ni innovaciones, escasa identificación por parte de los trabajadores.

- 6.3.** El clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021, en promedio es de un nivel “regular” con un 83 %; la característica de mayor predominio fue la dimensión motivación con el 73 %; comunicación y participación con el 63 %; de lo que se deduce, que, en la institución no se motiva al trabajador, la comunicación es escasa entre empleados y jefes de áreas; ocasionando que no haya una participación masiva de las trabajadores fuera del horario laboral; lo que repercute en el clima laboral.
- 6.4.** La gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021, en promedio es de un nivel “regular” con un 93%; la característica de mayor predominio es la dimensión organización con el 80%; seguida de dirección 50% y control 50%; lo que demuestra que en la institución se puede percibir que, la institución falta organización y liderazgo, así como un sistema de control y monitoreo.
- 6.5.** Se presentó una propuesta de un Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021, cuyos pilares fueron la claridad, exactitud, precisión, relevancia y profundidad; basado en principios axiológicos, pedagógicos, psicológicos, filosóficos y epistemológicos.
- 6.6.** La validación del modelo propuesto fue sometido al juicio de cinco expertos, cuyo puntaje fue de 76,8; es decir, el 94.81%, garantiza su validez y la ejecución correspondiente.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- 7.1.** Al alcalde de la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, debería de plantear nuevas propuestas con modelos basados en teorías relacionadas a la gestión pública; de tal manera, garantizar un financiamiento para la sostenibilidad y evaluar la ejecución de esta propuesta.
  
- 7.2.** Al equipo responsable de recursos humanos, deberían de hacer un diagnóstico previo para identificar los nudos críticos en las diversas

áreas de la municipalidad que impiden el buen funcionamiento de la gestión; de tal manera, incluir en el plan anual de trabajo capacitaciones y/o talleres para superar los problemas institucionales.

- 7.3.** A los trabajadores se recomienda autoevaluarse para que reflexionen sobre el importante rol que cumplen dentro de la municipalidad, mejorar sus relaciones interpersonales, tener mayor identificación, asumir retos y trabajar articuladamente con las demás áreas.
- 7.4.** A los funcionarios de la municipalidad en estudio deberían de ejercer un liderazgo democrático con la capacidad de escucha, ser propiciadores de innovaciones en la municipalidad.
- 7.5.** Los directivos deberían comprometerse más con la gestión y darle más importancia a las exigencias laborales, generando planes de mejora de incentivos económicos para motivar al personal y reconocerlos de acuerdo a sus metas cumplidas.

## VIII. PROPUESTA

### 1. Representación gráfica:

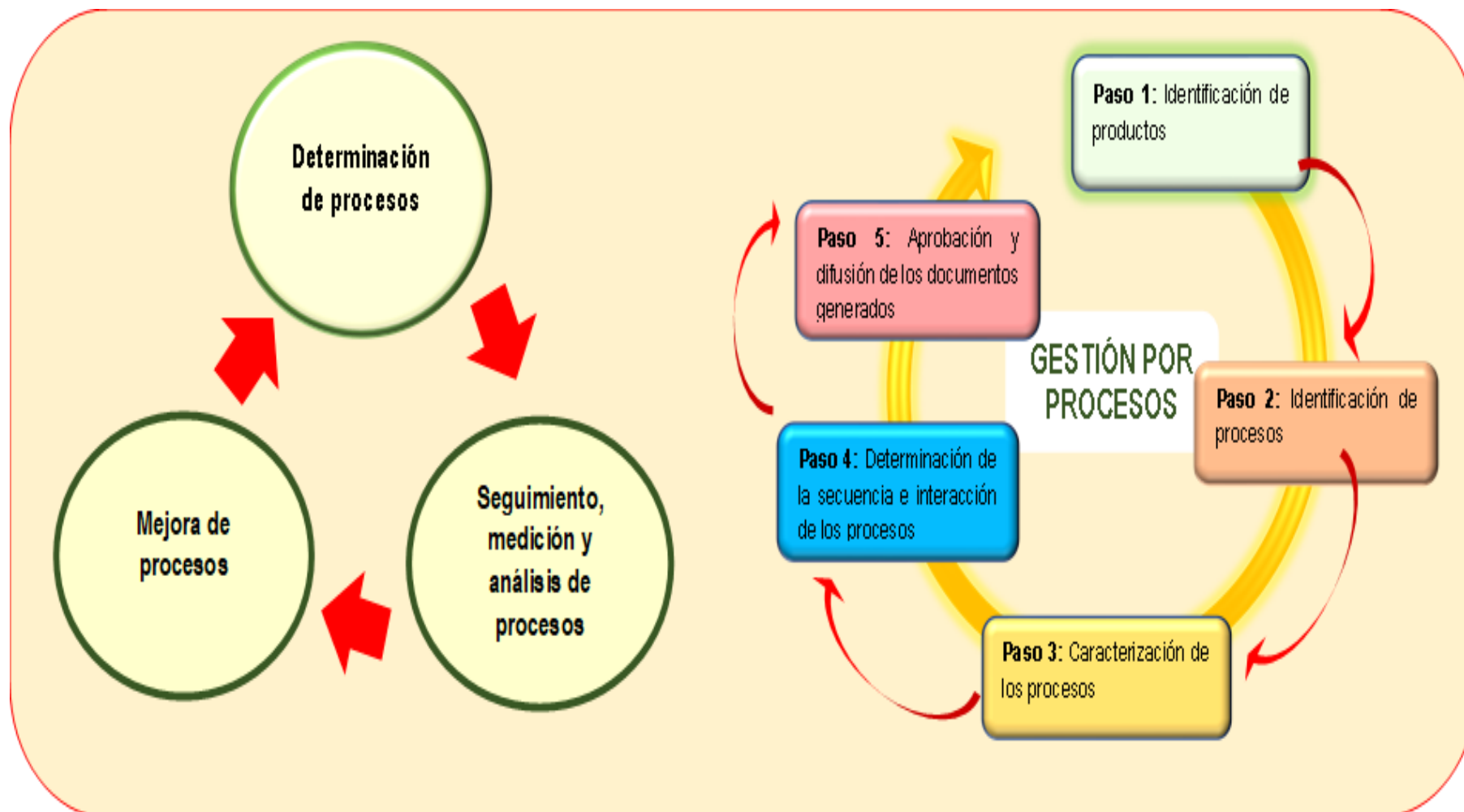


Figura 2. Fases de la gestión por procesos



**Figura 3.** Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021

## **1. Introducción**

La implementación de la gestión por procesos es progresiva y parte de la necesidad de incorporar en el funcionamiento de la entidad la información que resulta del análisis realizado con un enfoque de procesos, de acuerdo al desarrollo de la Norma técnica N° 001-2018-SGP.

En los últimos años con iniciativas promovidas por grandes corporaciones tecnológicas, el clima organizacional es un tema estudiado desde la década de 1930 y surgió como consecuencia directa de la clara influencia del estado de ánimo de los trabajadores en el desempeño de las empresas; por lo que, se han incorporado nuevos métodos y nuevas tecnologías que buscan facilitar y agilizar el trabajo en las organizaciones, produciendo cambios en la cultura y filosofía del clima organizacional en general. Las relaciones interpersonales entre los colaboradores son muchas veces difíciles de conseguir, en la mayoría de los casos existe una resistencia adaptarse a los cambios propuestos por los gerentes o jefes de área de pequeñas y medianas empresas.

La gestión administrativa se basa en principios que se deben aplicar a diario en una compañía, como lo es: la planificación, el control, la dirección y organización, estos principios deben ir articuladamente, con los cambios que se requieren para garantizar una óptima convivencia en el trabajo donde los colaboradores se sientan valorados y se respire un clima de tranquilidad.

Es por ello, que se decidió elaborar una propuesta basado en el modelo de cambio de 8 pasos de Kotter, con la finalidad de mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto; puesto que los resultados del estudio arrojaron bajos niveles de convivencia; asimismo, se busca que las figuras promotoras del cambio, los gerentes deben estar motivados para iniciarlo, sosteniendo un compromiso orientado a garantizar un ambiente armonioso en el trabajo.

## **2. Objetivos**

### **Objetivo general**

Mejorar el clima organizacional a través de un modelo de la gestión de procesos.

### **Objetivos específicos**

- Propiciar el liderazgo democrático.
- Promover la comunicación asertiva.
- Mantener un ambiente formidable en la municipalidad.
- Estimular y reconocer el desempeño de los colaboradores.

## **3. Teorías**

Esta propuesta está basada en el modelo de Kotter, quien es profesor y autor de las más importantes e influyentes teorías acerca de la gestión del cambio, además de introducirse en el ámbito del liderazgo y pensamiento gerencial. Para ello se sigue una serie de pasos que van a guiar para desarrollar esta metodología de gestión del cambio con éxito, sin perder de referencia una política basada en objetivos y gestionada de forma temporal y escalada. Es extrapolable a cambios de pequeños alcances como a cambios de una magnitud mayor, no obstante, este hecho se sustenta en gestionar cambios independientemente del tamaño de los mismos, nos basamos en procesos no en magnitud, la diferencia será la implicación de más o menos recursos en el proyecto en el que se encuentre asociado para mejorar el rendimiento laboral.

Asimismo, Kotter es considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo, en donde sus aportes a los temas del liderazgo, el cambio organizacional, el desarrollo de la carrera profesional y la cultura corporativa siguen orientando la agenda de la gestión de nuestras organizaciones, bajo un enfoque práctico y dinámico sustentado en hacer que las cosas sucedan, rompiendo con la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica.

## **4. Fundamentación**

### **a) Sociológica**

La elaboración del modelo permitirá a la organización mejorar las relaciones interpersonales que traen consigo sus colaboradores, conllevando de esta manera al desarrollo de un mejor clima y ambiente laboral, favoreciendo al trabajo colectivo

#### **b) Psicológica**

Debido a que se está trabajando con variables laborales, se busca siempre conseguir el bienestar psicológico del colaborador, lo que se traducirá en una mejora a nivel de los resultados que pueda desarrollar, tanto de manera individual, como de manera grupal.

#### **c) Axiológica**

El presente modelo contribuirá a la generación de valores laborales para favorecer el trabajo interno en la organización. Dentro de ellos a desarrollar tenemos: honestidad, respeto, responsabilidad, solidaridad perdón, honradez, reconciliación y tolerancia, cultura de paz.

### **5. Caracterización del modelo, según Farfán y Garzón:**

#### **A. Pilares.**

**Comunicación.** Desarrollar un Plan de Comunicaciones a la audiencia interna y externa a la organización es crucial. Para esto, es particularmente importante el diagnóstico inicial de Gestión, realizado en la segunda etapa. A través de un Mapa de Stakeholders se pueden definir las audiencias impactadas por el proceso de cambio, su importancia y los contenidos, medios, estilos y frecuencia de las comunicaciones con cada uno. "El principio conductor es simple: usar todos los canales posibles". (Kotter 2000: 20)

**Motivación.** El Plan de Motivación contemplará entonces estrategias de desarrollo humano e integración del equipo para contribuir con el autoconocimiento personal y grupal, manejo emocional ya que hay que dirigir sentimientos, eventos de esparcimiento para contribuir con espacios de relajación, fomento de la camaradería y reconocimiento de logros durante el proceso de cambio, reforzándolo. Este último punto



incluye el paso siete del modelo de Kotter (citado en Johnson y otros 2006: 539).

**Capacitación.** Elaborar un plan de capacitación será útil para estimar esfuerzos y tiempos, así como los requerimientos logísticos. La capacitación puede ser interna (recursos humanos propios) y/o externa (empresa especializada), inhouse o outdoor. Se sugiere evaluar los conocimientos adquiridos al final de la capacitación, así como la calidad de esta y la infraestructura utilizada.

**Evaluación.** Consiste en la evaluación de los indicadores definidos: durante el proceso de cambio, al final del proceso y, de ser necesario, después del proceso también. La evaluación entraña la retroalimentación permanente de todo el modelo y su seguimiento, y, tal como lo sugiere Kotter en el paso ocho de su modelo (citado en Johnson y otros 2006: 539)

## **B. Principios.**

**Flexibilidad.** Capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.

**Independencia.** Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.

**Integridad.** Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.

**Tenacidad.** Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que este quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.

## **C. Componentes**

**Constancia:** El cambio, es constante, ya que va de la mano con la tecnología, este ha hecho a el mundo conectado, por consiguiente, nadie

está exento de participar, en los cambios que esta inclusión de tecnología trae consigo misma, los cambios están dados por factores tecnológicos, políticos, económicos o sociales (Juan Ferrer, 2014).

**Disruptivo:** Conllevan un gran impacto, con unas enormes consecuencias, por lo general, siempre se encuentra la lógica de lo sucedido, a posteriori.

**Exponencial:** Los cambios se producen cada vez más rápido y su complejidad tiende a ser ascendente, por ende, es necesario que todas las personas de la organización estén involucradas en el mismo, con el fin de poder dar soporte a tiempo.

#### **D. Contenidos**

La mejora de procesos se refiere a la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad. Esta fase se conforma por los pasos mostrados en las figuras 2 y 3.

##### **Paso 1: selección de problemas en los procesos**

Es paso implica la identificación y selección de aquellos problemas cuya solución tenga un impacto en los siguientes aspectos de la gestión de la entidad:

- El logro de los objetivos estratégicos institucionales,
- La satisfacción de las personas
- La tecnificación de los procesos
- La productividad de los servidores,
- El clima laboral
- Los flujos de trabajo de los sistemas administrativos.
- La eficacia del uso de los recursos.
- La transparencia de los procesos.
- La forma de organizarse.

El problema seleccionado es válido con el dueño del proceso a fin de obtener su aprobación para proceder con los siguientes pasos.

##### **Paso 2: Análisis de causa – efecto**

Este paso consiste en el análisis e identificación de las causas que dan origen al problema seleccionado (para fines del análisis, el problema es equivalente al efecto) verificado de manera objetiva la correspondencia causal entre las causas y el efecto.

### **Paso 3: Selección de mejoras**

El siguiente paso consiste en la selección de la solución que sea factible de implementar y que se considere efectiva para la eliminación o minimización del problema.

La factibilidad de la implementación estará en función a criterios tales como:

- Apoyo de la Alta Dirección.
- Impacto sobre la causa seleccionada.
- Costo que representa su aplicación.
- Tiempo que tomará su desarrollo.
- Disponibilidad de recursos.
- Autonomía del equipo y del dueño del proceso.

La mejora seleccionada se valida con el dueño del proceso a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento en ellos siguientes pasos.

### **Paso 4: implementación de mejoras**

Este proceso consiste en la implementación y el seguimiento de las mejoras.

Para este fin se elabora un plan de trabajo para realizar la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora.

En caso que se identifiquen desvíos de plazos para el cumplimiento de las tareas contenidas en el plan de trabajo, se aplicarán medidas que corrijan el incumplimiento, como, por ejemplo:

- Asignación de más recursos
- Redefinición de alcances o plazos

- Facilitación de coordinaciones de alto nivel jerárquico para agilizar tareas.
- Autorización para concluir la implementación.

Luego de la implementación de las mejoras en los procesos, estas se incorporan en la gestión de la entidad, mediante las siguientes acciones:

- Actualizando la planificación organizacional.
- Actualizando o mejorando la prestación de los bienes y servicios.
- Asignando recursos de acuerdo a las nuevas necesidades.
- Mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo.
- Actualizando instrumentos de gestión organizacional.
- Elaborando o actualizando la documentación de los procesos.
- Capacitación a los involucrados en el proceso mejorado.
- Agregando el método de solución en la gestión de la entidad.

## 6. Caracterización de la propuesta Matriz de procesos

Macroproceso Proceso nivel 0	Proceso nivel 1	Proceso nivel 2	Proceso nivel 3	Actividades
Gestión administrativa	1. Planificación	1.1. Gestión de Recursos Humanos	1.1.1 Deficiente recurso humano en la Unidad	- Elaboración de planillas y control de asistencia - Elaboración del Plan de Capacitación
			1.1.2 Gestión de implementación de mayor recurso humano	- Activar el área de asistencia social - Activar el área de Planillas - Activar el área de Escalafón
			1.1.2. Fortalecer el Desarrollo de capacidades y habilidades del personal	- Elaboración y Difusión del Plan de Desarrollo de capacidades.
		1.2. Gestión de Órganos Directivos	1.2.1. Capacidad de Liderazgo	- Escaso interés por mejorar las condiciones laborales de los colaboradores
			1.2.2. Gestión de Buenos Líderes	- Mejorar los perfiles de puestos de los órganos Directivos
			1.2.4 Gestiones Motivacionales	- Implementación de un plan de motivación e incentivos laborales.
			1.2.5 Gestión de Presupuestaria	- Mejoras en el nivel Remuneraciones y condiciones laborales
	2. organización	2.1. Gestión de desarrollo de Capacidades	2.1.1 Gestión de capacitaciones	- Existencia de Plan de capacitación no socializado ni ejecutado.
			2.1.2. Convenios interinstitucionales	- Gestionar ante Servir, Ministerio de trabajo charlas de capacitación.
		2.2. Gestión de Presupuesto	2.2.1. Remuneración Congeladas	- Sueldos bajos y trabajadores desmotivados
2.2.2. Gestionar mayores recursos para el personal según su desempeño laboral			- Proponer mejoras remunerativas en función al cumplimiento de metas operativas	

	3. Control	3.1. Gestión del Desarrollo Institucional	3.1.1. Carencia de Oportunidades	-Escasa oportunidad de participación e involucramiento en las diferentes actividades -Participación en socialización de planes de trabajo y de gestión -Participación en los talleres del Presupuesto Participativo.
			3.1.2. Instrumentos de Gestión	-Elaboración de Instrumentos Institucionales y concertados - Involucramiento en la planificación y participación ciudadana
		3.2. Gestión de Seguridad	3.1.3. Gestión de Documentos de seguridad	-Elaboración del plan de seguridad y salud en el trabajo - Ejecución e implementación del plan de seguridad y salud en el trabajo.
	4. Dirección	4.1. Evaluación de Competencias	2.3.1. Gestión de desempeño de funciones 2.3.2. Gestión de productividad	- Evaluación del cumplimiento de funciones - Evaluación de Metas del Plan Operativo - Evaluación del cumplimiento de metas del programa de incentivos.

**Fuente:** elaboración propia

## 7. Actividades

El tiempo estimado para la ejecución de la propuesta 12 meses, y el Financiamiento será con Recursos Propios de la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, cuyo presupuesto estimado es de S/10,000 soles.

### Matriz de actividades y evaluación para la implementación de la propuesta

Insumos (entrada)	Proceso	propuesta	Indicadores	Actividades	Recursos y/o medios	Cronograma ejecución	Producto (salida)
Deficiente clima organizacional	PLANIFICACIÓN	Paso 1. Cree sentido de urgencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar potenciales amenazas.</li> <li>- Desarrollar escenarios con situaciones que podría suceder en el futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de la evaluación diagnóstica</li> <li>- Aplicación de la evaluación diagnóstica</li> </ul>	Recursos Humanos Responsable de asistencia social y RR HH	Enero - Febrero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo democrático</li> <li>- Comunicación asertiva</li> <li>- Ambiente laboral formidable</li> <li>- Trabajadores comprometidos e identificados con la institución</li> <li>- Jefes democráticos</li> </ul>
		Paso 2. Forme una poderosa coalición	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los verdaderos líderes de la organización.</li> <li>- Formar un equipo para la construcción del cambio.</li> <li>- Identificar áreas débiles dentro del equipo.</li> </ul>				
	CONTROL	Paso 3. Cree una visión para el cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los valores que son fundamentales para el cambio.</li> <li>- Elaborar un resumen de lo que se quiere en el futuro de la organización.</li> <li>- Crear una estrategia para ejecutar esa visión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación sobre instrumentos de gestión</li> <li>- Formar comisiones para la elaboración de instrumentos de gestión</li> </ul>	Todas las áreas de la institución distribuidos por comisiones	Marzo	

		Paso 4. Comunique la visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la visión del cambio.</li> <li>- Acopiar información sobre las opiniones de los trabajadores.</li> <li>- Predicar con el ejemplo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del FODA</li> <li>- Socialización del FODA</li> </ul>			
	DIRECCIÓN	Paso 5. Elimine los obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar en los trabajadores que sean líderes del cambio.</li> <li>- Mirar la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas.</li> <li>- Reconocer y recompensar a los trabajadores por su desempeño.</li> <li>- Identificar a los trabajadores que se resisten al cambio</li> </ul>	<p>Taller de liderazgo y gestión del cambio.</p> <p>Elaboración de proyecto sobre clima institucional</p>	RRHH, Abastecimiento.	Equipo de innovación y calidad	Abril a diciembre
		Paso 6. Asegúrese triunfos a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar proyectos viables.</li> <li>- Plantear metas realizables adecuadas al contexto.</li> </ul>				
	ORGANIZACIÓN	Paso 7. Construya sobre el cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer un análisis de los pro y contras de las actividades realizadas.</li> <li>- Fijarse más metas de acuerdo a las logradas.</li> </ul>	Reunión de integración y evaluación	Directivos, RRHH		Diciembre
		Paso 8. Ancle el cambio en la cultura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio.</li> <li>- Replantear los ocho pasos del cambio de acuerdo a los resultados obtenidos.</li> </ul>				

Fuente: elaboración propia



## **8. Evaluación**

La evaluación de la propuesta será por cada proceso; al finalizar la ejecución de los tres procesos, se evaluará de manera articulada e integrada. Esto permitirá verificar si la propuesta resultó favorable para mejorar el clima organizacional a través del modelo de la gestión del cambio.

## **9. Viabilidad**

El modelo propuesto se ejecutará dentro de 01 año, con la gestión de recursos ante el área de presupuesto se podrá garantizar su sostenibilidad y la ejecución de la misma en el tiempo establecido.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2014) *Gestión administrativa y la satisfacción de los usuarios en el Hospital Básico Baños*. Tesis. Universidad Técnica de Ámbato, Ecuador.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 1-2 (9). pp. 123-133. Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/clima-Organizacional.113112.html>.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. (2ª. ed.) México: Ed. Mc Graw Hill.
- Arias, W. y Arias, G. (2014). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado*. Artículo Científico publicado en Scopus. *Revista Ciencia y Trabajo*, Año 16, Número 51.
- Assen, A. (2015). *Gestión Administrativa y Financiera y su incidencia en la atención al cliente de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Agencia El Empalme, año 2012*. Tesis. Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador.
- Botero, L. (2017). *El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial*. *Rev. Ciencias estratégicas*, vol. 25, Nª 25, julio – diciembre, pp. 271-276. Colombia. DOI: rces.v25n38.a1
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Bueso, S. (2016). *La relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calán en la zona Norte*. Tesis. Universidad Tecnológica de Honduras.
- Campos, S. y Loza, P. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa*. Tesis para optar el grado de Licenciado. Universidad Técnica del Norte. Ibarra – Ecuador.
- Carrasco, S. (2016). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Editorial San Marcos.

- Chiavenato I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª. ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.
- Cifuentes, A. (2015). *Gestión administrativa y clima organizacional del personal administrativo de la institución educativa particular Marco Polo del distrito de Villa María del Triunfo en el año 2014*. Tesis. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración Recursos Humanos*, (5ta ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Gamarra, L. (2017). *Gestión administrativa y clima organizacional de los colaboradores del Programa Nacional Yachay – Lima, 2017*. Tesis. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.
- Garza Puente, D. G. (2010). *El clima organizacional en la Dirección General de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas*. Tamaulipas: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Gordón, R. (2013). *La gestión administrativa y la satisfacción de los clientes del servicio de transporte pesado de la ciudad de Tulcán*. Tesis. Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Tulcán, Ecuador.
- Guillén, C. (2016). *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica -2015*. Tesis. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. Sexta edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- Llata, G. (2017). *La gestión administrativa en el clima organizacional de la institución educativa “Javier Heraud” N° 3039 de San Martín de Porres, UGEL 02-Rímac-DRELM, 2014-2015*. Tesis. Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, Perú.
- Machaca, J. (2013). *Estrategia metodológica de gestión administrativa institucional para mejorar el clima institucional de la institución educativa emblemática Almirante Miguel Grau Seminario, de la provincia de Ilo 2012-2013*. Tesis. Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, Lambayeque, Perú.
- Martín, M. (1999). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. (2ª Edic.) España-Madrid. Recuperado de [www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf](http://www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf)

- Monzón, J. (2019). *La gestión administrativa y su proceso de sistematización: caso de una institución educativa en el distrito de Comas*, Lima 2019. Rev. CentroSur, n° 3. <https://centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/116>
- Muñiz, G. (2006). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. (3ª. ed.) España: Gestión 2000.
- Pare, G. (2018). *Gestión administrativa y clima laboral de los trabajadores del Instituto de Medicina Legal en Moquegua, 2017*. Tesis. Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua, Perú.
- Peñañiel, J. (2011). *Análisis del proceso de gestión administrativa y clima organizacional en la franquicia KENTUCKY FRIED CHICKEN (KFC) en el distrito metropolitano de Quito*. Tesis. Universidad Israel. Quito, Ecuador.
- Perales, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pinto, E. (2017). *Gestión administrativa y cultura organizacional en el Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión, Callao, 2017*. Tesis. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Quezada, C. (2016). *La gestión administrativa incide en la percepción de la justicia organizacional de la Universidad Técnica de Machala*. Tesis. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Quichca, G. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular "La Pontificia" del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú*. Tesis. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Ed. Panapo, Caracas Santillán, M. (2016). *Gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional con los docentes de la Unidad Educativa "Antonio José de Sucre" del Cantón Quevedo Provincia de los Ríos del año 2016*. Tesis. Universidad Técnica de Babahoyo, Quevedo, Los Ríos, Ecuador.
- Tejeda, L. (2014). *Gestión Administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital Bellavista Callao*. Tesis. Universidad Nacional del Callao, Callao, Perú.

- Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª. ed.) México: Mc Graw Hill.
- Yáñez, T. (2004). *Propuesta de mejora del proceso administrativo financiero de una institución de asistencia privada*. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Kotter, J. (2004). *Leading Change*. Edt. McGRAW-HILL, México

# **ANEXOS**

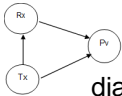
### Matriz de operacionalización de variables

**Título: Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Provincia de Alto Amazonas - 2021.**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	escala
<b>Variable 1:</b>  <b>Gestión Administrativa</b>	“La gestión administrativa permite a la entidad alcanzar los mejores resultados de manera eficiente y eficaz, para el logro de sus objetivos a mediano y largo plazo, de esta manera conlleva a una satisfacción por parte de la población”. Calix (2011).	Implica el proceso de administrar los recursos asignados considerando el planificar, organizar, dirigir y controlar.	Planificación	- Misión - Visión - Documentos de gestión PEI, POI, MOF, ROF, TUPA, RIT, CAP, etc. - Objetivos - Metas	<b>Nominal</b>
			Organización	- Normas - Documentos de Gestión - Proyectos	
			Dirección	- Liderazgo - Cargos - Estímulo	
			Control	- Monitoreo - Acompañamiento - Retroalimentación	
<b>Variable 2:</b>  <b>Clima organizacional</b>	El clima organizacional es responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad; está determinada por la antigüedad en el trabajo, la edad, el género y las condiciones del trabajo” (Toro, 2010)	Es la percepción que tiene el trabajador sobre el ambiente laboral que existe dentro de la entidad.	Comunicación	- Horizontalidad en la comunicación. - Estilo asertivo de comunicación.	<b>Nominal</b>
			Motivación	- Predisposición para alcanzar las metas. - Reconocimiento laboral	
			Confianza	- La práctica de la honestidad - La responsabilidad entre colegas	
			Participación	- Participación en espacios académicos. - Participación proactiva de los trabajadores.	

## Matriz de consistencia

**Título: Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021.**

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos										
<p><b>Problema general</b> ¿De qué manera un modelo de gestión administrativa mejora el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo está caracterizado el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021?</li> <li>- ¿Cuáles son los puntos críticos que impiden un adecuado clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021?</li> <li>- ¿Cómo está caracterizado la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021?</li> <li>- ¿Qué acciones se realizará ante los resultados de la investigación?</li> <li>- ¿Cuál es la valoración del Modelo de gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b> Proponer un Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterizar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021.</li> <li>- Identificar los puntos críticos que impiden un adecuado clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021.</li> <li>- Caracterizar la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021.</li> <li>- Diseñar un modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021.</li> <li>- Validar el Modelo de gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021, para su aplicación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Hipótesis general</b></p> <p>El Modelo de gestión administrativa mejora el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas - 2021.</p>	<p><b>Técnica</b> <b>Encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos</b> Los cuestionarios</p>										
Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones											
<p><b>El tipo de investigación será no experimental, diseño descriptivo propositivo.</b></p> <p><b>Donde:</b></p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;">  <pre> graph TD     Rx((Rx)) --&gt; Pv((Pv))     Tx((Tx)) --&gt; Pv     </pre> </div> <p>Rx: Realidad                      Pv: diagnóstica Tx: Teorías de clima organizacional.</p>	<p><b>Población</b> Se distribuirá de la siguiente manera: Población 1: 30 trabajadores administrativos nombrados y contratados Población 2: 06 funcionarios incluyendo al alcalde.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Variables</th> <th style="text-align: center;">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Clima organizacional</td> <td style="text-align: center;">Comunicación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Motivación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Confianza</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Participación</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Gestión administrativa</td> <td style="text-align: center;">Planificación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Organización</td> </tr> </tbody> </table>	Variables	Dimensiones	Clima organizacional	Comunicación	Motivación	Confianza	Participación	Gestión administrativa	Planificación	Organización	
Variables	Dimensiones												
Clima organizacional	Comunicación												
	Motivación												
	Confianza												
	Participación												
Gestión administrativa	Planificación												
	Organización												



<b>Pv:</b> Modelo de propuesta validado	<b>Muestra</b> Será la misma que la población, por ser esta pequeña.		Dirección	
			Control	

## Instrumento de recolección de datos

### Cuestionario de gestión administrativa

Estimado usuario (a), a continuación, te presento este cuestionario con la finalidad de conocer tu opinión sobre la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas; por lo cual, se le pide que conteste con la mayor veracidad, las respuestas y su identidad serán anónima; las mismas que forma parte de la elaboración de la tesis para obtener el grado de Doctor en gestión pública y gobernabilidad.

Escala valorativa:

1= Totalmente en desacuerdo    2= En desacuerdo    3= Ni en desacuerdo, no de acuerdo    4= De acuerdo    5= Totalmente de acuerdo

Dimensiones	Ítems	Indicadores	Valoración				
			1	2	3	4	5
Planificación	1	La entidad tiene definida su misión					
	2	Se encuentra definido la visión de la entidad					
	3	Se tiene claramente establecido los objetivos institucionales					
	6	Se ha socializado los principios que rigen para la administración pública					
	8	La municipalidad se rige por sus documentos de Gestión					
	9	Cuentan con un plan de atención remota y semi presencial, dado a la coyuntura del COVID-19					
	10	El Plan de Trabajo Organizacional fue socializado y aprobado por todos los colaboradores.					
Organización	11	El ROF y MOF están acordes a la necesidad de la municipalidad.					
	12	Conozco la estructura orgánica de la entidad y sus principales funciones.					
	13	Existe un plan estratégico de inclusión y atención referente a la pandemia.					
	14	Los ingresos propios son distribuidos o invertidos priorizando las necesidades de la institución.					
	15	En la actualidad la atención presencial se da tomando las medidas de bioseguridad.					
	16	El municipio está implementado con tecnología de punta para atender al público.					
	17	Existe una mesa de partes virtual para viabilizar la atención a los usuarios.					
Dirección	18	El alcalde es un líder que toma decisiones de manera concertada.					
	19	El alcalde es una persona que escucha sugerencias de sus trabajadores.					
	20	Los funcionarios demuestran dominio del cargo que desempeñan.					
	21	El en municipio las reuniones son periódicamente para hacer una evaluación del trabajo realizado.					
	22	El alcalde promueve actividades de proyección a la comunidad.					
	23	El alcalde dirige acertadamente su gestión.					
	24	El equipo técnico que acompaña al alcalde es competente.					
	25	El alcalde se preocupa por cumplir con las metas por resultados.					
Control	26	La ejecución financiera está en función al alcance de metas presupuestales.					

	27	Existe un plan de monitoreo de todas las actividades ejecutadas y por ejecutar.					
	28	Existe una comisión veedora para el área de abastecimiento.					
	29	Los gastos presupuestales son rendidos en cabildo abierto.					
	30	Existe un sistema para controlar el horario de los que trabajan de manera remota.					
	31	El equipo de imagen institucional de la municipalidad aplica encuestas para conocer las opiniones de los pobladores sobre la gestión del alcalde.					

## Cuestionario de clima organizacional

Estimado colaborador y/o funcionario, con el presente cuestionario se busca conocer su opinión respecto al clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas; para lo cual, solicitamos su colaboración, responde las preguntas con toda sinceridad; asimismo, las preguntas y su identidad se guardará de manera anónima y confidencial.

Escala valorativa:

1= Totalmente en desacuerdo    2= En desacuerdo    3= Me da igual    4= De acuerdo  
5= Totalmente de acuerdo

Dimensiones	Ítems	Indicadores	Valoración				
			1	2	3	4	5
Comunicación	1	En la municipalidad se practica la comunicación asertiva.					
	2	En la municipalidad la comunicación es horizontal.					
	3	Existe un trato agradable entre trabajadores y autoridades.					
	4	Los temas delicados son tocados asertivamente.					
	5	Los trabajadores son los últimos en enterarse de lo que sucede en el municipio.					
	6	El alcalde se reúne con todo el personal frecuentemente para evaluar el trabajo.					
Motivación	7	Los trabajadores sienten que su trabajo es reconocido por sus superiores.					
	8	Los trabajadores y funcionarios dan su tiempo fuera de horario para cumplir con los compromisos.					
	9	Todos los trabajadores se involucran en los compromisos institucionales.					
	10	El alcalde reconoce el esfuerzo de sus colaboradores a través de incentivos laborales.					
	11	A los funcionarios lo que les importa son los resultados, más no el como lo hicieron.					
	12	Los trabajadores asumen los cambios de manera positiva y entusiasta.					
Confianza	13	Existe un ambiente armonioso entre compañeros de trabajo.					
	14	En el municipio existe desconfianza entre trabajadores y funcionarios.					
	15	Los trabajadores sienten que los usuarios se sienten insatisfechos con la atención que les brindan.					
	16	Cuando no termino mi trabajo, recibo apoyo de mi compañero.					
	17	Los temas personales son tratados de manera confidencial.					
	18	Los rumores y comentarios son aclarados oportunamente en el trabajo.					
Participación	19	Siento que mis ideas son tomadas en cuenta.					
	20	En las reuniones virtuales la asistencia es masiva.					
	21	En las actividades de integración todo el personal asiste de manera voluntaria.					
	22	La participación de los trabajadores en cursos, talleres, seminarios, etc. es masiva.					
	23	En la elaboración de los instrumentos de gestión todos los trabajadores son partícipes.					

	24	Todos los trabajadores participan voluntariamente en las diversas actividades programadas por la municipalidad.					
--	----	---	--	--	--	--	--

## **Validación de instrumentos**

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: GÓMEZ REÁTEGUI JORGE  
 Institución donde labora : Jefe de Proyección Universitaria del IGGP de la USMP  
 Especialidad : Maestro en Gestión Pública y Dr. En Turismo  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Clima Organizacional  
 Autor (s) del instrumento (s) : ROCÍO RAMÍREZ LÓPEZ

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Totalmente en desacuerdo    2= En desacuerdo    3= Me da igual    4= De acuerdo  
 5= Totalmente de acuerdo

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable Clima Organizacional.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Clima Organizacional.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Clima Organizacional.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						45

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)


### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Es Aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.5

Tarapoto, 08 de setiembre de 2021



**Dr. Jorge Gómez Reátegui**  
C.E.L. 09838

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : ISUIZA PÉREZ, ALFONSO  
 Institución donde labora : UGEL SAN MARTÍN  
 Especialidad : DR. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Clima organizacional  
 Autor (s) del instrumento (s) : ROCÍO RAMÍREZ LÓPEZ

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Muy deficiente (1)      Deficiente (2)      Aceptable (3)      Bueno (4)      Excelente (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				x	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable Clima Organizacional.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Clima Organizacional.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Clima Organizacional.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					x
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					45	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con el propósito de la investigación, por lo tanto, cumple la validez correspondiente para ser aplicado.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.5

Tarapoto, 08 de setiembre de 2021



.....  
**Ldc. Alfonso Isuiza Pérez**  
 DR. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD  
 CPPe: 0347191



## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Norman Soria Bardales  
Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
Especialidad : Maestro en Gestión Pública, Dr. En Gestión Empresarial  
Instrumento de evaluación : Cuestionario de Clima Organizacional  
Autor (s) del instrumento (s) : Rocío Ramírez López

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Me da igual 4= De acuerdo  
5= Totalmente de acuerdo

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable Clima Organizacional.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Clima Organizacional.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Clima Organizacional.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>46</b>				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

---


---

---

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.6

Tarapoto, 08 de setiembre de 2021

  
Dr. Norman Soria Bardales  
MAT N° 19-214

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: GAVIRIA DEL ÁGUILA RAFAEL  
 Institución donde labora : I.E.P.P. "MONSEÑOR ELÍAS OLAZAR"  
 Especialidad : DR. EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de clima organizacional  
 Autor del instrumento : Rocío Ramírez López

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Totalmente en desacuerdo    2= En desacuerdo    3= Me da igual    4= De acuerdo    5= Totalmente de acuerdo

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable Calidad del servicio.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Calidad del servicio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Calidad del servicio.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>45</b>	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento de investigación cumple con la validez y fiabilidad para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

45

Tarapoto, 08 de setiembre de 2021



**Dr. Rafael Gaviria del Águila**  
 DNL N° 05612687

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: REÁTEGUI LOZANO ROLANDO  
 Institución donde labora : UCV – LIMA ESTE y UNMSM  
 Especialidad : GESTIÓN PÚBLICA  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de clima organizacional  
 Autor del instrumento : Rocío Ramírez López

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Totalmente en desacuerdo    2= En desacuerdo    3= Me da igual    4= De acuerdo    5= Totalmente de acuerdo

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable Calidad del servicio.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Calidad del servicio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Calidad del servicio.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>46</b>	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

**El instrumento de investigación cumple con la validez y fiabilidad para su aplicación.**

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.6

Tarapoto, 08 de setiembre de 2021



**Dr. Rolando Reategui Lozano**  
**DNL N° 06418510**

## I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: GÓMEZ REÁTEGUI JORGE

Institución donde labora : Jefe de Proyección Universitaria del IGGP de la USMP

Especialidad : Maestro en Gestión Pública y Dr. En Turismo

Instrumento de evaluación : Cuestionario de Gestión Administrativa

Autor (s) del instrumento (s) : ROCÍO RAMÍREZ LÓPEZ

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Me da igual 4= De acuerdo  
5= Totalmente de acuerdo

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable Gestión Administrativa.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión Administrativa.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Gestión Administrativa.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>47</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

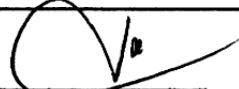
## II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Es Aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.7

Tarapoto, 08 de setiembre de 2021

  
**Dr. Jorge Gómez Reátegui**  
**C.E.L. 09038**

Sello personal y firma

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : ISUIZA PÉREZ, ALFONSO  
 Institución donde labora : UGEL SAN MARTÍN  
 Especialidad : DR. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Gestión Administrativa  
 Autor (s) del instrumento (s) : ROCÍO RAMÍREZ LÓPEZ

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Muy deficiente (1)      Deficiente (2)      Aceptable (3)      Bueno (4)      Excelente (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable Gestión Administrativa.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión Administrativa.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Gestión Administrativa.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						46

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con el propósito de la investigación, por lo tanto, cumple la validez correspondiente para ser aplicado.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 4,6

Tarapoto, 08 de setiembre de 2021



Sello personal y firma

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Norman Soria Bardales  
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Maestro en Gestión Pública, Dr. En Gestión Empresarial  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Gestión Administrativa  
 Autor (s) del instrumento (s) : Rocío Ramírez López

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Totalmente en desacuerdo    2= En desacuerdo    3= Me da igual    4= De acuerdo  
 5= Totalmente de acuerdo

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable Gestión Administrativa.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión Administrativa.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable Gestión Administrativa.				x	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					x
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					45	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.5

Tarapoto, 08 de setiembre de 2021



.....  
**Dr. Norman Soria Bardales**  
 MAT N° 19-214

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: GAVIRIA DEL ÁGUILA RAFAEL  
 Institución donde labora : I.E.P.P. "MONSEÑOR ELÍAS OLAZAR"  
 Especialidad : DR. EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de gestión administrativa  
 Autor del instrumento : Rocío Ramírez López

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Totalmente en desacuerdo    2= En desacuerdo    3= Me da igual    4= De acuerdo    5= Totalmente de acuerdo

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable Gestión administrativa.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión administrativa.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.			X		
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: gestión administrativa.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El Instrumento de Investigación cumple con la fiabilidad y validez para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

46

Tarapoto, 08 de setiembre de 2021



**Dr. Rafael Gaviria del Águila**  
DNL. N° 05612687

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: REÁTEGUI LOZANO ROLANDO  
 Institución donde labora : UCV – LIMA ESTE y UNMSM  
 Especialidad : GESTIÓN PÚBLICA  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de gestión administrativa  
 Autor del instrumento : Rocío Ramírez López

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1= Totalmente en desacuerdo    2= En desacuerdo    3= Me da igual    4= De acuerdo    5= Totalmente de acuerdo

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable Gestión administrativa.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión administrativa.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: gestión administrativa.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>47</b>				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El Instrumento de Investigación cumple con la fiabilidad y validez para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

47

Tarapoto, 08 de setiembre de 2021

  
 -----  
**Dr. Rolando Reategui Lozano**  
**DNL N° 06418510**



## Índice de confiabilidad

### Confiabilidad “Clima organizacional”

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	24

<b>Estadísticas de elemento</b>			
	Media	Desv. Desviación	N
En la municipalidad se practica la comunicación asertiva.	2,90	1,410	20
En la municipalidad la comunicación es horizontal.	3,25	1,070	20
Existe un trato agradable entre trabajadores y autoridades.	3,30	1,081	20
Los temas delicados son tocados asertivamente.	3,40	1,314	20
Los trabajadores son los últimos en enterarse de lo que sucede en el municipio.	2,85	1,461	20
El alcalde se reúne con todo el personal frecuentemente para evaluar el trabajo.	3,25	1,446	20
Los trabajadores sienten que su trabajo es reconocido por sus superiores.	3,20	1,399	20
Los trabajadores y funcionarios dan su tiempo fuera de horario para cumplir con los compromisos.	3,15	1,309	20
Todos los trabajadores se involucran en los compromisos institucionales.	3,20	1,361	20
El alcalde reconoce el esfuerzo de sus colaboradores a través de incentivos laborales.	3,25	1,118	20
A los funcionarios lo que les importa son los resultados, más no es como lo hicieron.	3,20	1,281	20
Los trabajadores asumen los cambios de manera positiva y entusiasta.	3,45	1,234	20
Existe un ambiente armonioso entre compañeros de trabajo.	3,55	1,050	20
En el municipio existe desconfianza entre trabajadores y funcionarios.	3,25	1,410	20
Los trabajadores sienten que los usuarios se sienten insatisfechos con la atención que les brindan.	3,40	1,314	20
Cuando no termino mi trabajo, recibo apoyo de mi compañero.	3,60	1,095	20
Los temas personales son tratados de manera confidencial.	3,35	1,226	20
Los rumores y comentarios son aclarados oportunamente en el trabajo.	3,70	1,218	20
Siento que mis ideas son tomadas en cuenta.	3,15	1,226	20
En las reuniones virtuales la asistencia es masiva.	3,15	1,226	20
En las actividades de integración todo el personal asiste de manera voluntaria.	3,40	1,314	20
La participación de los trabajadores en cursos, talleres, seminarios, etc. es masiva.	3,60	1,095	20
En la elaboración de los instrumentos de gestión todos los trabajadores son partícipes.	3,35	1,226	20
Todos los trabajadores participan voluntariamente en las diversas actividades programadas por la municipalidad.	3,70	1,218	20

  
**Dr. Wilson Torres Delgado**  
 Docente en Metodología  
 UNSM

## Confiabilidad “Gestión administrativa”

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	28

<b>Estadísticas de elemento</b>			
	Media	Desv. Desviación	N
La entidad tiene definida su misión	3,10	1,294	20
Se encuentra definido la visión de la entidad	3,00	1,124	20
Se tiene claramente establecido los objetivos institucionales	2,95	1,191	20
Se ha socializado los principios que rigen para la administración pública	2,90	1,119	20
La municipalidad se rige por sus documentos de Gestión	2,90	1,410	20
Cuentan con un plan de atención remota y semi presencial, dado a la coyuntura del COVID-19	3,05	1,356	20
El Plan de Trabajo Organizacional fue socializado y aprobado por todos los colaboradores.	3,10	1,210	20
El ROF y MOF están acordes a la necesidad de la municipalidad.	3,15	1,089	20
Conozco la estructura orgánica de la entidad y sus principales funciones.	3,05	1,146	20
Existe un plan estratégico de inclusión y atención referente a la pandemia.	3,00	1,124	20
Los ingresos propios son distribuidos o invertidos priorizando las necesidades de la institución.	3,30	1,261	20
En la actualidad la atención presencial se da tomando las medidas de bioseguridad.	3,35	1,226	20
El municipio está implementado con tecnología de punta para atender al público.	3,20	1,240	20
Existe una mesa de partes virtual para viabilizar la atención a los usuarios.	3,35	1,182	20
El alcalde es un líder que toma decisiones de manera concertada.	3,15	1,348	20
El alcalde es una persona que escucha sugerencias de sus trabajadores.	3,70	,979	20
Los funcionarios demuestran dominio del cargo que desempeñan.	3,55	1,317	20
El en municipio las reuniones son periódicamente para hacer una evaluación del trabajo realizado.	3,85	1,182	20
El alcalde promueve actividades de proyección a la comunidad.	3,50	1,192	20
El alcalde dirige acertadamente su gestión.	3,45	1,146	20
El equipo técnico que acompaña al alcalde es competente.	3,35	1,309	20
El alcalde se preocupa por cumplir con las metas por resultados.	4,00	,918	20
La ejecución financiera está en función al alcance de metas presupuestales.	3,35	1,226	20
Existe un plan de monitoreo de todas las actividades ejecutadas y por ejecutar.	3,55	1,234	20
Existe una comisión veedora para el área de abastecimiento.	3,05	1,146	20
Los gastos presupuestales son rendidos en cabildo abierto.	3,65	1,182	20
Existe un sistema para controlar el horario de los que trabajan de manera remota.	3,20	1,105	20
El equipo de imagen institucional de la municipalidad aplica encuestas para conocer las opiniones de los pobladores sobre la gestión del alcalde.	3,25	1,118	20

  
**Dr. Wilson Torres Delgado**  
 Docente en Metodología  
 UNSM

## Constancia donde se ejecutó la investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

#### Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC:20220541801
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BALSAPUERTO	
Nombre del Titular o Representante legal:	MANUEL GALINDO PISCO
Nombres y Apellidos:	DNI:
ROCÍO RAMÍREZ LÓPEZ	41268041

#### Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo <sup>(\*)</sup>, autorizo  , no autorizo  publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BALSAPUERTO, ALTO AMAZONAS, 2021.	
Nombre del Programa Académico:	
DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD	
Autor: Nombres y Apellidos:	DNI:
ROCÍO RAMÍREZ LÓPEZ	41268041

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Balsapuerto 21 de Setiembre de 2021

Firma:   
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE BALSAPUERTO  
ALTO AMAZONAS - PERÚ  
MANUEL GALINDO PISCO  
GERENTE MUNICIPAL

(\*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo Artículo 7º, literal "f" Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se lleva a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se debe incluir la denominación de la organización, pero si será necesario describir sus características.

**Validación de la propuesta**

## CUESTIONARIO

### ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE

Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021.

Estimado experto(a): Dr. Rolando Reátegui Lozano

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la **Propuesta de Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021**, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Instrumento para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar la **Propuesta de Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, <Alto Amazonas – 2021**.

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas	x				
2	Importancia de los componentes	x				
3	Fundamentación de cada componente	x				
4	Argumentos de la organización		x			
5	Relevancia del componente teórico		x			
6	Coherencia entre los componentes	x				
7	Importancia de la normatividad	x				
8	Importancia de los contenidos		x			

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos de la Propuesta de Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el Modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, refleja los principios teóricos que la sustentan								x	
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									x
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									x
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021.									x
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.								x	
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									x
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.							x		
8	Valorar la contribución que realiza la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional den la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									x
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									x

TOTAL = 77

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	POSIBLE CAMBIO SUGERIDO	BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, quiero expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

La Propuesta, es viable porque los indicadores guardan coherencia con las variables de estudio, por ello la misma es APLICABLE,

Fecha: 22 / 11 / 2021



**Dr. Rolando Reategui Lozano**  
DNL N° 06418510

## CUESTIONARIO

### ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE

Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021.

---

Estimado experto(a): Dr. Norman Soria Bardales

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la **Propuesta de** Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Instrumento para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar la **Propuesta de** Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021.

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas		X			
2	Importancia de los componentes	X				
3	Fundamentación de cada componente	X				
4	Argumentos de la organización		X			
5	Relevancia del componente teórico		X			
6	Coherencia entre los componentes	X				
7	Importancia de la normatividad	X				
8	Importancia de los contenidos		X			



2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos de la Propuesta de Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el Modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021., refleja los principios teóricos que la sustentan								x	
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.								x	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									x
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021.									x
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.								x	
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									x
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.							x		
8	Valorar la contribución que realiza la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									x
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									x

TOTAL = 76

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	POSIBLE CAMBIO SUGERIDO	BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONE S
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, quiero expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

La Propuesta, es viable porque posee coherencia con los objetivos de estudio, por lo tanto, garantiza su ejecución.

Fecha: 22 / 11 / 2021

.....  
**Dr. Norman Sorla Bardales**  
**MATN° 19-214**

## CUESTIONARIO

### ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE

Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021.

---

---

Estimado experto(a): Dr. Jorge Fernando Gómez Reátegui

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la **Propuesta de Modelo de gestión administrativa** para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Instrumento para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar la **Propuesta de Modelo de gestión administrativa** para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021.

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas		x			
2	Importancia de los componentes	x				
3	Fundamentación de cada componente	x				
4	Argumentos de la organización		x			
5	Relevancia del componente teórico		x			
6	Coherencia entre los componentes	x				
7	Importancia de la normatividad	x				
8	Importancia de los contenidos		x			

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos de la Propuesta de Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el Modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021., refleja los principios teóricos que la sustentan								x	
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.								x	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									x
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021.									x
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.								x	
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									x
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.							x		
8	Valorar la contribución que realiza la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									x
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.								x	

TOTAL = 75

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	POSIBLE CAMBIO SUGERIDO	BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, quiero expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

ES APLICABLE.

.....

Fecha: 22 / 11 / 2021



**Dr. Jorge Gómez Reátegui**  
C.E.L. 09838

## CUESTIONARIO

### ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE

Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021.

Estimado experto(a): Dr. Rafael Gaviria del Águila

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la **Propuesta de** Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Instrumento para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar la Propuesta de Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021.

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas			x		
2	Importancia de los componentes			x		
3	Fundamentación de cada componente		x			
4	Argumentos de la organización		x			
5	Relevancia del componente teórico					
6	Coherencia entre los componentes		x			
7	Importancia de la normatividad	x				
8	Importancia de los contenidos	x				

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos de la Propuesta de Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el Modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021., refleja los principios teóricos que la sustentan									x
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									x
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									x
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021.									x
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.								x	
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.								x	
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									x
8	Valorar la contribución que realiza la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional den la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								x	
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.								x	

TOTAL = 77

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

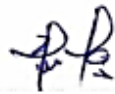
N°	POSIBLE CAMBIO SUGERIDO	BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, quiero expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

La Propuesta, Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021; es APLICABLE.



**Dr. Rafael Gaviria del Aguila**  
DNI. N° 05612687

Fecha: 22 / 11 / 2021



## CUESTIONARIO

### ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE

Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021.

---

---

Estimado experto(a): Dr. Alfonso ~~Isuiza~~ Pérez

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la **Propuesta de Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021**, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Instrumento para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar la **Propuesta de Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021**.

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas	x				
2	Importancia de los componentes	x				
3	Fundamentación de cada componente	x				
4	Argumentos de la organización	x				
5	Relevancia del componente teórico	x				
6	Coherencia entre los componentes	x				
7	Importancia de la normatividad	x				
8	Importancia de los contenidos	x				

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos de la Propuesta de Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el Modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, refleja los principios teóricos que la sustentan									x
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									x
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								x	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021.									x
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									x
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									x
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, de la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									x
8	Valorar la contribución que realiza la Propuesta Modelo de gestión administrativa para mejorar el clima organizacional den la Municipalidad Distrital de Balsapuerto, Alto Amazonas – 2021, a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								x	
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									x

TOTAL = 79

4. Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	POSIBLE CAMBIO SUGERIDO	BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONE S
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					


Para finalizar, quiero expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

La Propuesta cumple con los parámetros establecidos, tanto de constructo como metodológicamente; por lo tanto, el modelo puede ser ejecutado y difundido.

Fecha: 22 / 11 / 2021

  
 .....  
**Lic. Alfonso Isulza Pérez**  
 DR. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD  
 CPPe: 0347191

## Base de datos

### Variable 1: Gestión administrativa

Dimensiones	Indicadores	Valoración					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Planificación	La entidad tiene definida su misión	0	0	0	26	4	30
	Se encuentra definido la visión de la entidad	0	4	1	19	6	30
	Se tiene claramente establecido los objetivos institucionales	0	0	0	1	29	30
	Se ha socializado los principios que rigen para la administración pública	0	5	0	10	15	30
	La municipalidad se rige por sus documentos de Gestión	3	9	0	11	7	30
	Cuentan con un plan de atención remota y semi presencial, dado a la coyuntura del COVID-19	2	2	0	18	8	30
	El Plan de Trabajo Organizacional fue socializado y aprobado por todos los colaboradores.	10	6	0	14	0	30
Organización	El ROF y MOF están acordes a la necesidad de la municipalidad.	3	9	1	1	16	30
	Conozco la estructura orgánica de la entidad y sus principales funciones.	2	5	0	9	14	30
	Existe un plan estratégico de inclusión y atención referente a la pandemia.	0	3	0	7	20	30
	Los ingresos propios son distribuidos o invertidos priorizando las necesidades de la institución.	10	6	1	8	5	30
	En la actualidad la atención presencial se da tomando las medidas de bioseguridad.	7	3	0	6	14	30
	El municipio está implementado con tecnología de punta para atender al público.	6	5	0	12	7	30
	Existe una mesa de partes virtual para viabilizar la atención a los usuarios.	16	5	0	9	0	30
Dirección	El alcalde es un líder que toma decisiones de manera concertada.	5	15	0	10	0	30

	El alcalde es una persona que escucha sugerencias de sus trabajadores.	17	3	0	1	9	30
	Los funcionarios demuestran dominio del cargo que desempeñan.	8	6	1	0	15	30
	El en municipio las reuniones son periódicamente para hacer una evaluación del trabajo realizado.	7	5	0	5	13	30
	El alcalde promueve actividades de proyección a la comunidad.	4	3	0	17	6	30
	El alcalde dirige acertadamente su gestión.	10	4	1	2	13	30
	El equipo técnico que acompaña al alcalde es competente.	11	3	0	14	2	30
	El alcalde se preocupa por cumplir con las metas por resultados.	8	2	0	12	8	30
Control	La ejecución financiera está en función al alcance de metas presupuestales.	11	5	2	11	1	30
	Existe un plan de monitoreo de todas las actividades ejecutadas y por ejecutar.	3	14	0	10	3	30
	Existe una comisión veedora para el área de abastecimiento.	8	10	1	8	3	30
	Los gastos presupuestales son rendidos en cabildo abierto.	9	11	0	5	5	30
	Existe un sistema para controlar el horario de los que trabajan de manera remota.	11	8	2	7	2	30
	El equipo de imagen institucional de la municipalidad aplica encuestas para conocer las opiniones de los pobladores sobre la gestión del alcalde.	5	14	0	5	6	30

## Variable 2: Clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Valoración					TOTAL
		1= Totalmente en desacuerdo	2= En desacuerdo	3= Me da igual	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo	
Comunicación	En la municipalidad se practica la comunicación asertiva.		16	2	9	3	30
	En la municipalidad la comunicación es horizontal.	7	11	0	8	4	30
	Existe un trato agradable entre trabajadores y autoridades.	10	3	1	6	10	30
	Los temas delicados son tocados asertivamente.	12	6	0	4	8	30
	Los trabajadores son los últimos en enterarse de lo que sucede en el municipio.	5	11	0	4	10	30
	El alcalde se reúne con todo el personal frecuentemente para evaluar el trabajo.	9	9	1	7	4	30
Motivación	Los trabajadores sienten que su trabajo es reconocido por sus superiores.	16	7	1	3	3	30
	Los trabajadores y funcionarios dan su tiempo fuera de horario para cumplir con los compromisos.	13	6	0	4	7	30
	Todos los trabajadores se involucran en los compromisos institucionales.	10	5	0	9	6	30
	El alcalde reconoce el esfuerzo de sus colaboradores a través de incentivos laborales.	15	5	0	4	6	30
	A los funcionarios lo que les importa son los resultados, más no el como lo hicieron.	5	8	0	8	9	30
	Los trabajadores asumen los cambios de manera positiva y entusiasta.	11	8	0	5	6	30
Confianza	Existe un ambiente armonioso entre compañeros de trabajo.	13	4	1	6	6	30
	En el municipio existe desconfianza entre trabajadores y funcionarios.	4	6	4	5	11	30

	Los trabajadores sienten que los usuarios se sienten insatisfechos con la atención que les brindan.	9	5	1	4	11	30
	Cuando no termino mi trabajo, recibo apoyo de mi compañero.	8	7	2	5	8	30
	Los temas personales son tratados de manera confidencial.	13	5	1	5	6	30
	Los rumores y comentarios son aclarados oportunamente en el trabajo.	13	6	1	3	7	30
Participación	Siento que mis ideas son tomadas en cuenta.	13	2	1	12	2	30
	En las reuniones virtuales la asistencia es masiva.	1	8	1	10	10	30
	En las actividades de integración todo el personal asiste de manera voluntaria.	13	5	1	3	8	30
	La participación de los trabajadores en cursos, talleres, seminarios, etc. es masiva.	14	3	0	8	5	30
	En la elaboración de los instrumentos de gestión todos los trabajadores son partícipes.	6	1	0	5	18	30
	Todos los trabajadores participan voluntariamente en las diversas actividades programadas por la municipalidad.	10	6	0	6	8	30