



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA



PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE  
GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
AYAPATA-CARABAYA: 2019-2022

TESIS

PRESENTADA POR:

**Bach. MARIELA MARTINA HUANCA HUANCA**

**Bach. CINTYA ANALÍ PACCO CUBA**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADA EN SOCIOLOGÍA**

**PUNO – PERÚ**

**2024**



## Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AYAPATA-CARABAYA: 2019-2022**

AUTOR

**MARIELA MARTINA HUANCA HUANCA  
CINTYA ANALÍ PACCO CUBA**

RECuento DE PALABRAS

**24793 Words**

RECuento DE CARACTERES

**139787 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**118 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.3MB**

FECHA DE ENTREGA

**Jan 16, 2024 5:19 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Jan 16, 2024 5:21 PM GMT-5**

### ● 20% de similitud general

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

- 19% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 10% Base de datos de trabajos entregados
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)



Firmado digitalmente por SUPO  
CONDORI Felipe FAU 20145496170  
soft  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 16.01.2024 17:30:38 -05:00



Firmado digitalmente por TALAVERA  
SALAS Ilich Xavier FAU  
20145496170 soft  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 16.01.2024 21:07:55 -05:00

Resumen



## DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón mi tesis a mi familia, pues sin ellos no lo había logrado. Su bendición a diario a lo largo de mi vida me protege y me lleva por el camino del bien. Por eso te doy mi trabajo en ofrenda por su paciencia.

**Mariela**



A mi madre por su apoyo incondicional, su motivación y paciencia en este proceso de mi vida.

A mi padre que desde el cielo guía e ilumina mi andar para seguir adelante

**Cintya**



## AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres por habernos forjado como las personas que somos en la actualidad; muchos de nuestros logros se los debemos a ustedes entre los que se incluye este. Nos formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, nos motivaron constantemente para alcanzar nuestros anhelos

Gracias a nuestras familias.



## INDICE GENERAL

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTOS**

**INDICE GENERAL**

**ÍNDICE DE TABLAS**

**RESUMEN ..... 13**

**ABSTRACT ..... 14**

### CAPITULO I

#### INTRODUCCIÓN

**1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 17**

**1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 19**

1.2.1. Problema general ..... 19

1.2.2. Problemas específicos..... 19

**1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 20**

1.3.1. Hipótesis General..... 20

1.3.2. Hipótesis específicas..... 20

**1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ..... 21**

**1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 22**

1.5.1. Objetivo general..... 22

1.5.2. Objetivos específicos ..... 22

### CAPITULO II

#### REVISIÓN DE LITERATURA

**2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN ..... 24**



2.1.1. A nivel Internacional .....	24
2.1.2. A nivel Nacional .....	26
2.1.3. A nivel Regional-Local.....	28
<b>2.2. MARCO TEORICO.....</b>	<b>29</b>
2.2.1. Gestión.....	29
2.2.2. Dimensiones de la gestión .....	31
2.2.3. Instrumentos de gestión .....	33
2.2.4. Planificación .....	36
2.2.5. Planificación estratégica .....	37
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>38</b>
2.3.1. Gestión.....	38
2.3.2. Capacidad de gestión .....	39
2.3.3. Dimensiones de la gestión .....	39
2.3.4. Planeación.....	39
2.3.5. Organización.....	39
2.3.6. Dirección.....	40
2.3.7. Control .....	40
2.3.8. Instrumentos de gestión .....	40
2.3.9. Reglamento de Organización y Funciones (ROF).....	40
2.3.10. Manual de Organización y Funciones (MOF).....	40
2.3.11. Cuadro de Asignación de Personal (CAP) .....	41
2.3.12. Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO).....	41



2.3.13. Planificación .....	41
2.3.14. Planificación estratégica .....	42

### CAPITULO III

#### MATERIALES Y MÉTODOS

<b>3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>43</b>
3.1.1. A partir del enfoque de la epistemología de la investigación científica .....	43
3.1.2. A partir del análisis de la profundidad de la investigación.....	43
<b>3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>44</b>
3.2.1. Ejes de análisis de la investigación.....	44
3.2.2. Dimensiones de análisis de la investigación.....	44
3.2.3. Unidad de análisis de la investigación.....	45
3.2.4. Unidad de observación de la investigación .....	45
<b>3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....</b>	<b>45</b>
3.3.1. Población .....	45
3.3.2. Muestra .....	45
<b>3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>46</b>
3.4.1. Técnicas de investigación .....	46
3.4.2. Instrumentos de investigación .....	46
<b>3.5. PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>46</b>
<b>3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES POR DEPENDENCIA .....</b>	<b>47</b>
3.6.1. Variable independiente .....	47
3.6.2. Variable dependiente .....	48



## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

<b>4.1. RESULTADOS</b> .....	<b>49</b>
4.1.1. Proceso de implementación de acciones de planeamiento como instrumento de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata - Carabaya.....	49
4.1.2. Proceso de implementación del reglamento de organización y funciones (rof) y manual de funciones (mof) como instrumentos de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata .....	54
4.1.3. Proceso de implementación del cuadro de asignación de personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata .....	59
4.1.4. Proceso de implementación del manual de procedimientos administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata .....	63
<b>4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS PLANTEADAS</b> .....	<b>68</b>
4.2.1. Prueba de hipótesis de investigación .....	68
<b>4.3. DISCUSIÓN</b> .....	<b>80</b>
4.3.1. Proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata - Carabaya .....	81
4.3.2. Proceso de implementación del reglamento de organización y funciones (ROF) y manual de funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata - Carabaya.....	84
4.3.3. Proceso de implementación del cuadro de asignación de personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata - Carabaya .....	87



4.3.4. Proceso de implementación del manual de procedimientos administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata - Carabaya.....	89
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>92</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>94</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>100</b>

**Área** : Análisis de procesos sociales

**Tema** : Gestión pública

**Fecha de sustentación:** 19 de enero del 2024



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Percepción de los trabajadores acerca de implementación de planeamiento .....	51
<b>Tabla 2.</b> Percepción del Frente de Defensa de implementación de planeamiento.....	52
<b>Tabla 3.</b> Percepción del Club de Madres de implementación de planeamiento .....	53
<b>Tabla 4.</b> Percepción del Consejo Juventudes de implementación de planeamiento.....	54
<b>Tabla 5.</b> Percepción de los trabajadores acerca de implementación del ROF y MOF .....	56
<b>Tabla 6.</b> Percepción del Frente de Defensa de implementación de ROF y MOF.....	57
<b>Tabla 7.</b> Percepción del Club de Madres de implementación del ROF y MOF .....	58
<b>Tabla 8.</b> Percepción del Consejo Juventudes de implementación del ROF y MOF.....	59
<b>Tabla 9.</b> Percepción de los trabajadores acerca de implementación del CAP .....	60
<b>Tabla 10.</b> Percepción del Frente de Defensa de implementación del CAP .....	61
<b>Tabla 11.</b> Percepción del Club de Madres de implementación del CAP .....	62
<b>Tabla 12.</b> Percepción del Consejo Juventudes de implementación del CAP .....	63
<b>Tabla 13.</b> Percepción de los trabajadores acerca de implementación del MAPRO .....	65
<b>Tabla 14.</b> Percepción del Frente de Defensa de implementación del MAPRO.....	66
<b>Tabla 15.</b> Percepción del Club de Madres de implementación del MAPRO .....	67
<b>Tabla 16.</b> Percepción del Consejo Juventudes de implementación del MAPRO.....	68
<b>Tabla 17.</b> Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación de acciones de planeamiento .....	81
<b>Tabla 18.</b> Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del ROF y MOF.....	85
<b>Tabla 19.</b> Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del CAP	88
<b>Tabla 20.</b> Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del MAPRO .....	90
<b>Tabla 21.</b> Percepción de los trabajadores acerca de implementación de planeamiento .....	108



<b>Tabla 22.</b> Percepción del Frente de Defensa de implementación de planeamiento.....	108
<b>Tabla 23.</b> Percepción del Club de Madres de implementación de planeamiento .....	108
<b>Tabla 24.</b> Percepción del Consejo Juventudes de implementación de planeamiento.....	109
<b>Tabla 25.</b> Percepción de los trabadores acerca de implementación del ROF y MOF .....	109
<b>Tabla 26.</b> Percepción del Frente de Defensa de implementación de ROF y MOF.....	109
<b>Tabla 27.</b> Percepción del Club de Madres de implementación del ROF y MOF .....	110
<b>Tabla 28.</b> Percepción del Consejo Juventudes de implementación del ROF y MOF.....	110
<b>Tabla 29.</b> Percepción de los trabadores acerca de implementación del CAP.....	110
<b>Tabla 30.</b> Percepción del Frente de Defensa de implementación del CAP .....	110
<b>Tabla 31.</b> <i>Percepción del Club de Madres de implementación del CAP.....</i>	111
<b>Tabla 32.</b> Percepción del Consejo Juventudes de implementación del CAP .....	111
<b>Tabla 33.</b> Percepción de los trabadores acerca de implementación del MAPRO .....	111
<b>Tabla 34.</b> Percepción del Frente de Defensa de implementación del MAPRO.....	111
<b>Tabla 35.</b> Percepción del Club de Madres de implementación del MAPRO .....	112
<b>Tabla 36.</b> Percepción del Consejo Juventudes de implementación del MAPRO.....	112
<b>Tabla 37.</b> Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación de acciones de planeamiento.....	112
<b>Tabla 38.</b> Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del ROF y MOF.....	113
<b>Tabla 39.</b> Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del CAP .....	113
<b>Tabla 40.</b> Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del MAPRO .....	114



## RESUMEN

La gestión de funcionamiento en las instituciones de carácter gubernamental tanto del gobierno central regional y local se constituyen en su aplicación en relación a los procesos de implementación de plan de desarrollo (planeamiento), reglamento de organización de funciones (ROF), manual de organización de funciones (MOF), cuadro de asignación de personal (CAP) y manual de procedimientos administrativos (MAPRO) que resultan ser muy importantes; por cuanto, de la aplicación como proceso completo e integral de los instrumentos de gestión institucional en las distintas fases de una gestión organizacional depende la gestión eficiente, eficaz y efectivo de estas instituciones de gestión municipal. Así en este contexto, en las instancias de las Municipalidad Distrital de Ayapata de la provincia de Carabaya, no es la más adecuada; de ahí se ha formulado la siguiente interrogante como parte de la problemática: ¿Cómo es el proceso de implementación del planeamiento, ROF, MOF, CAP y MAPRO como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022? Ha sido objetivo de la investigación: Determinar el proceso de implementación del planeamiento, ROF, MOF, CAP y MAPRO como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022. El tipo de investigación a partir del enfoque epistemológico de la investigación científica fue Hipotético-Deductivo, conocido también procedimentalmente como cuantitativo. El tipo de diseño utilizado fue no-experimental y descriptivo. El nivel de análisis de la presente investigación a partir de la profundidad de la investigación fue de carácter descriptivo y explicativo. El tipo y tamaño de la muestra de análisis ha sido bajo la forma no probabilístico por conveniencia; de cuya aplicación el tamaño de muestra considerada fue de 54 actores sociales (trabajadores y representantes de organizaciones sociales de base, como unidad de observación. Los resultados de la investigación acerca del proceso de implementación del planeamiento, ROF, MOF, CAP y MAPRO como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022, evidencian que ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.

**Palabras clave:** Cuadro de asignación de personal (CAP), Manual de organización de funciones (MOF), Manual de procedimientos administrativos (MAPRO), Planeamiento, Reglamento de organización de funciones (ROF).



## ABSTRACT

Operation management in government institutions both of the regional central government and local they are constituted in their application in relation to the processes of development plan implementation (planning), functions organization regulation (ROF), functions organization manual (MOF), personnel assignment table (CAP) and procedures administrative manual (MAPRO) that turn out to be very important; inasmuch as, of the application as a complete and integral process of the institutional management instruments in the different organizational management phases depends to the effective management, effective, and efficient of these municipal management institutions. Thus, in this context, in the instances of Ayapata District Municipality in Carabaya province, it is not the most appropriate; Hence, the following question has been formulated as part of the problem: How is the planning implementation process, ROF, MOF, CAP and MAPRO as institutional management instruments in Ayapata-Carabaya District Municipality in the municipal government period from 2019 to 2022? The research objective has been: Determine the planning implementation process, ROF, MOF, CAP and MAPRO as institutional management instruments in Ayapata-Carabaya District Municipality in the municipal government period from 2019 to 2022. The research type from the epistemological approach to scientific research was Hypothetic-Deductive, also procedurally known as quantitative. The design type used was non-experimental and descriptive. The research analysis level from the research depth was of a descriptive and explanatory nature. The type and size of the analysis sample has been in the simple random probabilistic form for convenience; whose application considered the sample size of 54 social actors (workers and grassroots social organizations representatives), as an observation unit. The research results on the planning implementation process, ROF, MOF, CAP and MAPRO as institutional management instruments in Ayapata-Carabaya District Municipality in the municipal government period from 2019 to 2022, show that it has been procedurally implemented in an incomplete and inadequate manner.

**Keywords:** Planning, functions organization regulation (ROF), functions organization manual (MOF), personnel assignment table (CAP), procedures administrative manual (MAPRO).



# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

Los Gobiernos Locales provinciales y distritales o Municipalidades deben constituirse en una Institución que garantiza a su población una correcta prestación de servicios públicos locales y la ejecución de obras de Infraestructura Local, esto implica conocer y aplicar adecuadamente las herramientas o instrumentos de gestión como la formulación de planes de desarrollo y planes operativos, así como la aplicación de Reglamentos de organización de funciones (ROF) y manuales de función (MOF), el cuadro de asignación de personal (CAP) y manuales de procedimientos administrativos (MAPRO); que incluyen la normativa sobre actividades de fortalecimiento y desarrollo institucional, transparencia en la gestión, desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social, entre otras.

En ese contexto, las Municipalidades como órganos de gobiernos locales provinciales y distritales, asumen competencias que constituyen el conjunto de Funciones concedidas por la Constitución Política del Estado y desarrolladas en la Ley Orgánica de Municipalidades; de este modo cuenta con un marco normativo y administrativo en el desarrollo de su gestión; con la finalidad de que cada Municipio se constituya en una institución de salvaguarda a los vecinos a través de garantizar una correcta prestación de los Servicios Públicos Locales y la ejecución de Obras de Infraestructura Local, satisfaciendo las crecientes necesidades de la Población.

En el desarrollo de la Gestión de los Gobiernos Locales, podemos detectar concretamente deficiencias que repercuten negativamente en el ámbito administrativo. Al no intentar mejorar o reparar las deficiencias advertidas, la situación ocasiona problemas mayores, perdiéndose la garantía de una adecuada prestación de servicio hacia la población de su circunscripción.



Así, la Gestión Municipal, engloba el desarrollo de un conjunto de actividades, estrategias y técnicas idóneas que logradas internamente permiten proyectar a la comunidad la imagen de un gobierno edil respetable, responsable, actualizado, eficaz y eficiente acorde con las expectativas de la población, es así que las herramientas de Gestión, vienen a ser aquellos documentos en los que se plasman todas las actividades de fortalecimiento y desarrollo Institucional, transparencia en la gestión, desarrollo económico local, servicios municipales, democratización de la gestión, desarrollo humano y promoción social entre otras. Con la correcta utilización de los instrumentos técnico - normativos podrá lograrse que los Gobiernos Provinciales y Distritales, manejen eficazmente el talento humano, así como los materiales económicos, financieros y administrativos para reflejar transparencia en los resultados de la Gestión Municipal.

Considerando estos preceptos empíricos y teóricos para responder a las interrogantes formuladas, los objetivos e hipótesis planteadas, esta investigación está desarrollada en los siguientes capítulos:

El primer capítulo se denomina introducción, y abarca temas como la formulación del problema, la presentación de la hipótesis y la descripción de los objetivos en los que se centra la investigación sobre el tema referenciado.

El segundo capítulo se denomina revisión bibliográfica, y se encarga de dar soporte y reforzar el esfuerzo del estudio en cuanto a los antecedentes de la investigación, así como el marco teórico y conceptual que se relaciona con los procesos de implementación de instrumentos de gestión institucional como planes, ROF, MOF, CAP y MAPRO.

En el tercer capítulo, titulado "Materiales y Métodos", se detalla la metodología empleada en la planificación, la recolección de datos, el procesamiento y el análisis del estudio, incluidos, entre otros, los métodos, las técnicas, los instrumentos y los materiales utilizados, así



como la delimitación de la zona de estudio, la construcción del marco de muestreo, el diseño de la población, el tipo y el tamaño de la muestra.

Los resultados del estudio se analizan y discuten en el cuarto capítulo, que se titula "Resultados y Discusión"; considerando los siguientes aspectos: Proceso de implementación de instrumentos de gestión como planes, Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO).

Al final, los resultados de esta investigación han dado lugar a una serie de observaciones y sugerencias, que se denominan conclusiones y recomendaciones, respectivamente.

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Según la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 y la Ley de Bases de la Descentralización refiere que las municipalidades tienen funciones promotora, normativa y reguladora; así como las de ejecución, fiscalización y de control; por un lado. Por otro señala por mandato de la Ley Orgánica de Municipalidades que está relacionado a los aspectos de: organización del espacio físico; servicios públicos locales; protección y conservación del medio ambiente; en materia de desarrollo y economía local; en materia de servicios sociales locales; prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas.

El cumplimiento de estas funciones debe estar orientado al bienestar y desarrollo social y económico de los vecinos como miembros de la circunscripción territorial como área de su influencia; sin embargo, esta situación no se da como tal, por diferentes situaciones como limitaciones en el manejo de los gobiernos locales que tiene causas de capacidades cognoscitivas hasta de conductas ético-morales que trae consigo efectos negativos en el manejo político y técnico de los gobiernos locales. Efectos que se convierten en consecuencias directas en el no beneficio de la población del área de su circunscripción territorial de la municipalidad.



Por otro lado, es necesario señalar que el Estado peruano les ha conferido mayores asignaciones y transferencias presupuestales conjuntamente con mayores atribuciones. Estas mayores atribuciones y asignaciones presupuestas conferidas a los gobiernos locales implica mayores responsabilidades en el manejo de los mismos. Responsabilidades que significa un adecuado manejo de la gestión municipal que implica un manejo eficiente, eficaz y efectivo de los recursos económicos, humanos y materiales. Sin embargo, a este momento se pueden precisar varios factores que han generado o acelerado cambios en la forma de realizar la gestión de los gobiernos municipales; como producto de la influencia de estos elementos, se ha configurado un nuevo escenario de trabajo que demanda mayores habilidades por parte de los administradores municipales para alcanzar los objetivos instituciones del municipio en un marco de satisfacción ciudadana (UNITEC – USAID: 2002).

En este contexto, si los gobiernos locales han sido exigidos por el MEF en la formulación de planes de desarrollo y planes operativos, así como la aplicación de instrumentos de gestión como la formulación de reglamentos de organización de funciones (ROF) y manuales de función (MOF), el cuadro de asignación de personal (CAP) y manuales de procedimientos administrativos (MAPRO); sin embargo, esta formulación de instrumentos de gestión institucional, sólo han sido de carácter declarativo; cuyo proceso de implementación ha sido procedimentalmente incompleto y es así que en el caso específico de la municipalidad distrital de Ayapata que pertenece a la provincia de Carabaya, su implementación como proceso de estos instrumentos de gestión institucional ha sido incompleto y por lo tanto no ha tenido articulación con las fases de planeación, organización, dirección y control, cuya realidad social nos ha inducido a abordar esta investigación.

El análisis del problema como formulación de la misma nos permite identificar el problema general y los siguientes problemas específicos en las siguientes interrogantes:



## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1. Problema general

¿Cómo es el proceso de implementación del planeamiento, ROF, MOF, CAP y MAPRO como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022?

### 1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal?
- ¿Cuál es el proceso de implementación del reglamento de organización de funciones (ROF) y manual de funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal?
- ¿Cuál es el proceso de implementación del cuadro de asignación de personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal?
- ¿Cuál es el proceso de implementación del manual de procedimientos administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal?



## 1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.3.1. Hipótesis General

El proceso de implementación del planeamiento, ROF, MOF, CAP y MAPRO como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.

### 1.3.2. Hipótesis específicas

- El proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.
- El proceso de implementación del reglamento de organización de funciones (ROF) y manual de funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.
- El proceso de implementación del cuadro de asignación de personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.
- El proceso de implementación del manual de procedimientos administrativos (MAPRO)



como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La gestión y administración cuentan con normas internas y dentro de ellas encontramos los instrumentos y/o documentos de gestión institucional, que son documentos técnico-normativos que reglamentan la marcha de la institución de carácter integral, incorporando entre estos a los Manuales de Organización y Funciones (MOF), el llamado Cuadro para Asignación de Personal (CAP), Reglamentos de Organización y Funciones (ROF), así como también el Presupuesto Analítico de Personal. Es indispensable señalar que por mandato de la ley del 30057 ley del servicio civil estos últimos se están conjuncionando en un actual y nuevo instrumento y/o documento de gestión institucional que es el CPE cuadro de puestos de la entidad, que se mediante resolución del consejo directivo de Servir se aprueba con opinión benigna de la dirección general de presupuesto público del Ministerio de Economía y Finanzas.

Del mismo modo, se consideran herramientas y/o documentos de gestión el manual de procedimientos (MAPRO), imprescindible para normar los procesos que la institución tenga dentro de ella.

Por otro lado, los instrumentos de gestión requieren un tratamiento integral en nuestro ordenamiento administrativo. Poseen una regulación pero la misma es obsoleta y no se encuentra integrada debidamente, contenida en decretos supremos (como es el caso del ROF y del CAP) así como en directivas del disuelto Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), lo cual impide una regulación eficiente.

De esta manera el objeto de la presente investigación en referencia ha sido: Determinar



el proceso de implementación del planeamiento, Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022; por cuanto, la no implementación de estos instrumentos, así como el proceso de implementación incompleto e inadecuada traerá consigo deficiencias en la gestión de gobierno técnico y administrativo, en el ámbito de la jurisdicción territorial del distrito de Ayapata que pertenece a la provincia de Carabaya del departamento de Puno.

De ahí, la necesidad imperativa de realizar esta investigación; aún como es de conocimiento general existen instrumentos de gestión dentro de las entidades del Estado como gobiernos locales provinciales y distritales, que sin embargo muchas veces no son conocidos por sus trabajadores, ya que como es de conocimiento público se hace un trabajo cotidiano y basado en la experiencia que tienen los trabajadores en sus cargos, de esta manera aplicando muy poco lo que se describe en los documentos de gestión.

## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar el proceso de implementación del planeamiento, ROF, MOF, CAP y MAPRO como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar el proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal



- Caracterizar el proceso de implementación del reglamento de organización de funciones (ROF) y manual de funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal
- Definir el proceso de implementación del cuadro de asignación de personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal
- Establecer el proceso de implementación del manual de procedimientos administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal.



## CAPITULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de hacer un amplio estudio bibliográfico sobre el tema de procesos de gestión e implementación de instrumentos de planeamiento, Manual de Organización de Funciones (ROF), Manual de Funciones (MOF), Cuadro de Asignación de Personal (CAP), Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) y de la existencia de la escasa bibliografía disponible en bibliotecas, centros de documentación y centros virtuales de información es a la que nos referimos a continuación:

##### 2.1.1. A nivel Internacional

Da-Fonsecal, et al (2013) en su tesis titulada: “*Relevancia de la planeación estratégica y la gestión administrativa pública (GAP)*”. Siendo su finalidad primordial de esta investigación diferenciar la sociedad que existe entre la importancia de la planeación estratégica y GAP. La metodología usada fue la hipotética deductiva, con enfoque cuantitativo y se indica un diseño no experimentativo, con una población de 580 empleados de la entidad pública en Camilo Cien Fuegos, llegándose a aplicar como método la encuesta y como herramientas dos cuestionarios en la escala de Likert. De acuerdo a los datos de la encuesta, el 5,90% de empleados encuestados registran un nivel escaso en temas de planeamiento estratégico, el 11.00% un nivel mediano, el 49.30% un nivel bueno y 33.80% un nivel excelente, siendo el que más predomina el nivel de buen planeamiento estratégico, los resultados nos orientan a una relación significativa ( $r=0.885$ ,  $p$ ) entre planeamiento estratégico y gestión administrativa, en la opinión personal del autor en toda institución perteneciente al ámbito gubernamental al diseñar el sistema de control interno, adecuado



para una institución, para fortalecer su gestión administrativa y operativa, generando objetivos estratégicos a mediano y largo plazo viables para desarrollar la institución; al mismo tiempo tomara las precauciones para evitar actos no legales controlando que los trabajadores desde el más bajo hasta el más alto nivel cumplan su trabajo , observando disciplina, responsabilidad y ética profesional ; y todo esto se conseguirá cuando el planeamiento se dé prioridad a las capacitaciones para sus trabajadores , para que alcancen las competencias que el cargo lo requiere.

Palma (2014) En su investigación titulada: ***“Uso del planeamiento estratégico como instrumento para mejorar la calidad administrativa en empresas descentralizadas en la región Suroeste de la República Dominicana: Caso DgII, BANRESERVAS E INFOTEP 2014”*** que es un estudio cuantitativo, descriptiva, cuyo objetivo fue definir, como la planificación estratégica mejora la calidad administrativa. Los resultados arrojados demuestran niveles medios de conocimiento de uso de la planificación como herramienta administrativa (45%), al mismo tiempo se asocia directamente y se responsabiliza de todos los procesos, a la gerencia general (89.1%) del no cumplimiento de los objetivos estratégicos, al mismo tiempo se observa como debilidad una alta incidencia de escoger en cargos laborales a personas que desconocen el mismo y/o sistemas administrativos operativos que requieren de experticia y manejo practico.

Jara (2018) en su tesis titulada: ***“Planificación y contextualización de los instrumentos de gestión escolar de la I.E.S. Jornada Escolar Completa San Juan Bosco”***; arriba las siguientes conclusiones como las más importantes: Los docentes y administrativos aún tienen un relativo conocimiento y manejo sobre fundamentos teóricos y planificación de los instrumentos de Gestión Institucional, donde, el trabajo directivo y el fortalecimiento de las capacidades mediante los talleres de capacitación son la clave para la mejora de la planificación y contextualización del PEI, PAT, PCI y RI; La predisposición



al cambio y el tiempo dedicado al trabajo institucional permite concretar acciones para la mejora del servicio educativo eficiente y eficaz en beneficio de toda la comunidad educativa, a través del trabajo colegiado que permite monitorear y acompañar por áreas curriculares el trabajo encomendado; y es necesario realizar jornadas de reflexión sobre el trabajo en equipo, convivencia escolar, de esa manera se logrará un verdadero trabajo en equipo y pertinente planificación y contextualización de los instrumentos de gestión institucional.

### **2.1.2. A nivel Nacional**

Valles, J.E. (2020) en la tesis titulada: *Implementación de instrumentos de gestión institucional y su relación con la gestión municipal, Municipalidad Distrital de Yambrasbamba, Bongará, Amazonas, 2019*; tuvo como objetivo general: Conocer la relación entre la implementación de instrumentos de gestión institucional y la gestión municipal. El estudio fue de tipo descriptivo correlacional con diseño no experimental, la muestra estuvo conformada por 24 colaboradores de la municipalidad. Se empleó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los principales resultados demuestran que el nivel de implementación de instrumentos de gestión institucional presenta una evaluación de 17% bajo, 58% medio, 25% alto. El nivel de la gestión municipal fue determinado como 13% bajo, 63% medio y 25% alto. De esta manera se llegó a concluir que, existe correlación entre las variables implementación de instrumentos de gestión institucional y gestión municipal, además se obtuvo una correlación moderada con dirección positiva de 0.437 y un nivel de significancia de 0.033, donde se confirma que la implementación de instrumentos de gestión institucional influye un 19% en la gestión municipal.

Gonzales y Chapoñan (2013) señalan en su tesis titulada: *“Calidad de gestión y su relación con el planeamiento estratégico en la administración del hospital regional*



*Docente de las Mercedes de Chiclayo*”; que fue una investigación cuantitativa, correlacional cuyo propósito fue definir los lazos existentes entre la calidad de gestión y la planeación estratégica. Resultado de esta investigación: que el 81% de los que laboran en esta institución, mencionan que aplican adecuadamente el planeamiento estratégico, el 72% conoce su misión y visión institucional, el 54% hace mención a los propósitos estratégicos de la entidad, y finalmente la variable planificación estratégica incide positivamente en la calidad de gestión administrativa con un coeficiente de Pearson de 0,896 (Gonzales y Chapoñan 2013).

Alcaide (2002) en la tesis titulada *“Estilos de gestión según género en el diseño del Proyecto Educativo Institucional en institutos superiores”*, era ese el objetivo primordial del mismo: Determinar en qué medida el género desempeña un papel en la determinación del enfoque de gestión adoptado por los directores de las instituciones de enseñanza superior en el desarrollo del PEI, llegó a las siguientes conclusiones como las más relevantes:

- Existen evidencias de que tanto en los Institutos Superiores Pedagógicos como en los Institutos Tecnológicos que dirigen, los directores desarrollan un estilo de gestión administrativa que revela algunas características de la gestión autoritaria, lo que nos permite concluir lo siguiente: Presentan todas las características que Ball identifica como propias de un enfoque de gestión administrativa, y lo hacen. Dos de estos rasgos destacan en particular: su prioridad principal es el desarrollo de las capacidades administrativas y trabajan a puerta cerrada con un personal administrativo que actúa como mediador.
- Construyen los cuatro niveles de gestión situacional o contingente en función de la competencia y el interés demostrados por los demás actores, así como de la circunstancia actual; en consecuencia, mandan, instruyen, apoyan o delegan. Esto



demuestra que los directores tanto del ISP como del IST dan muestras de desarrollar un estilo de dirección situacional con aspectos transformacionales.

### **2.1.3. A nivel Regional-Local**

Ramos (2013) en la tesis titulada: *Funcionamiento de los comités de gestión de obras en la ciudad de Puno – 2011*. Tiene como objetivo general: Describir y explicar el funcionamiento de los comités de gestión de obras en la ciudad de Puno, durante el año 2011. Arriba a las siguientes conclusiones como las más importantes: El funcionamiento de los comités de gestión de obras en la ciudad de Puno, ha sido muy resaltante, desde el año 2009, hasta el 2011, son cincuenta y siete comités de gestión de obras los que se han ejecutado un número similar de obras, por un monto de S/. 26´589,059.28. En veintiséis de ellos se han generado ahorros lo que les permitió ejecutar sobre metas; La planificación de los comités de gestión de obras, fue un eje central en la gestión municipal, se sabe que la implementación de los comités de gestión es positiva durante el periodo de ejecución. Esto permite otorgar al vecino y vecina, involucrándose responsablemente en la gestión local en la identificación y solución de sus problemas en forma colectiva. Ya no es simplemente el vecino que elige a sus representantes o autoridades cada vez que hay elecciones, sino que tiene participación propositiva en el escenario político, social y económico, contribuyendo así al fortalecimiento de la gobernabilidad local.

Pelinco y Perlas (2009) en su tesis titulada: *La gestión del programa de vaso de leche en las organizaciones de base del distrito de Coata – Puno*. Ha tenido como objetivo principal: Determinar y analizar, la gestión del programa de vaso de leche por el municipio y su influencia en los conflictos percibidos en las organizaciones de base del distrito de Coata-Puno, durante los años 2007-2008. Las conclusiones más importantes de la investigación son las siguientes: Primera.- El funcionamiento deficiente de PVL en Coata en términos de gestión de los cinco procesos discutidos a lo largo de este trabajo



programación, selección de proveedor, distribución y selección de beneficiarios y seguimiento de su uso influyen significativamente en la generación de situaciones conflictivas al interior del programa. El correcto funcionamiento del PVL es responsabilidad de la comisión encargada encabezada por el alcalde del gobierno local de Coata y acompañado por el regidor responsable y los representantes de los beneficiarios. Este mal funcionamiento se debe fundamentalmente a una mala aplicación de la normatividad del PVL y a los intereses que subyacen entre los actores involucrados; Segundo.- De manera general podemos sostener que el PVL del distrito de Coata presenta deficientes procesos de gestión en la programación, selección de proveedor, distribución, selección de beneficiarios y seguimiento de su uso a la hora de proteger a la niñez bajo el enfoque de seguridad alimentaria y nutricional. Hemos determinado, tres causas, que explican este mal funcionamiento de las organizaciones en la alta percepción de conflictividad, estos son: a) Deficientes procesos de adquisición y distribución de los alimentos que el PVL ofrece a la población de Coata, b) Presupuesto insuficiente para atender los requerimientos de la población beneficiaria del programa vaso de leche y, c) Deficiencias en la identificación y registro de los beneficiarios del programa vaso de leche.

## **2.2. MARCO TEORICO**

### **2.2.1. Gestión**

Luna (2014); Bustamante y Ochoa, (2017) precisan que la gestión es necesario entenderlo como la demostración de hacer uso de las habilidades y recursos disponibles para alcanzar metas y objetivos de la institución o empresa, permite tener planes para alcanzar resultados propuestos. Los principios para la gestión son: la planeación, la organización, la dirección y el control; el cual debe contribuir a tener las cuentas claras, personal motivado y estrategias exitosas, como lo menciona. (p.51)

Pérez y Merino (2020) refieren que la gestión: Deriva de latín *gestio*, el concepto



de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. Este autor también precisa que la noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Las nociones de administración, gestión y gerencia resultan equivalentes en sentido amplio cuando se realiza un estudio referencial del significado del concepto de Gestión Management, aunque se traduce literalmente como "administración", se entiende sin embargo como gerencia en el uso cotidiano. La Administración se asocia a menudo con el sector público y la Gestión con el sector empresarial en diversas naciones. Administración y Gestión suelen considerarse intercambiables en los textos de introducción a la administración. Por ejemplo, el término "Gestión" se define como "Administración" en el glosario CINDA (1992), Fayol (1950) y Koontz (1976) sostienen que los procesos de "planificación, organización, dirección, evaluación y control" constituyen el núcleo de los conceptos de gestión, administración y gerencia.

Según, Rodríguez (2001) el concepto de Gestión que proviene del latín *gestión*, hace referencia a la acción o al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es llevar a cabo las actividades que conducen al cumplimiento de una meta u objetivo. La distinción clave entre Gestión y Administración puede encontrarse en el significado del término. Por esta razón, la Gestión no se considera una verdadera disciplina científica. Puede considerarse un subcampo o un subgénero de la Gestión.

Así, para Drucker (1999): *"La empresa es algo más que un instrumento para ganar"*



*dinero y dirigir una economía. Aunque las empresas pueden durar para siempre, sus accionistas a menudo van y vienen. La empresa es fundamentalmente social; es una institución humana. Debe administrarse e investigarse como si fuera una institución social y una comunidad", escribió, resaltando su interés por "un abordaje político y social de los problemas de la sociedad, distinto de un abordaje económico". Y, una vez más, sobre la 'corporación', decía: "Debemos exigirle no sólo la performance de funciones económicas, sino también la ejecución de pesadas tareas sociales y políticas". El objetivo de Drucker al desarrollar esta nueva idea de gestión era socializar la mencionada forma de conocimiento y acabar con el mito de la gestión "intuitiva" y del directivo "innato". Así, señalaba que "La ignorancia de la función de gestión es uno de los defectos más graves de la sociedad industrial" ... La responsabilidad de los autores sobre gestión debe ser "salvar la brecha de conocimiento y rendimiento entre los líderes y los mandos intermedios" (Rodrigues, 2001).*

### **2.2.2. Dimensiones de la gestión**

- **Planeación**

Luna (2014); Bustamante y Ochoa (2017) indican que es un proceso por el cual los gerentes plantean sus metas y acciones, basando sus actos en algún método, plan o lógica y no en presentimientos. En los planes se encuentran los objetivos de la organización y los procedimientos aptos para lograrlos. Es usado como guía de las organizaciones con el fin de obtener y comprometer recursos que se necesitan para lograr los objetivos. La planificación se concibe como una herramienta directiva que proporciona, al menos tres contribuciones esenciales, hace posible saber elegir dónde se quiere estar en el futuro; en segundo lugar, decidir cómo se quiere llegar hasta ahí y en tercer lugar, hace posible que esto sea conocido por todas las personas cuyos esfuerzos se requerirán para alcanzar los propósitos. (p.36)



- **Organización**

Luna (2014); Bustamante y Ochoa (2017) precisan que es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan cumplir con los objetivos de la organización. También, hace referencia que la institución como un grupo estructurado de personas, con procedimientos y reglas que, con medios y recursos, tienen planteado el logro de un fin, un horizonte al cual no podrían alcanzar de manera individual. Este proceso tiene tres elementos importantes, la definición de un propósito definido, que puede estar expresado en las metas, la composición de recursos humanos y materiales, que en conjunto son responsables de alcanzar la metas y con una estructura que incluye métodos, reglas, procedimientos y “que definen el comportamiento de sus miembros facilitan la buena marcha de la organización y la consecución de sus fines”. Actualmente las organizaciones se desarrollan en entornos muy cambiantes y complejos y exige de éstas una estructura flexible para poder adaptarse a este entorno. (p.37).

- **Dirección**

Luna (2014); Bustamante y Ochoa (2017) señalan que esta dimensión de dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. También menciona que la dirección se centra en desarrollar las habilidades de los recursos humanos y potenciar su participación en los procesos de toma de decisiones”. “El concepto que la dirección es un proceso sistemático y organizado para hacer las cosas mediante el desarrollo de una serie de funciones para la consecución de un fin, permanece inalterable hasta hoy. (p.38).

- **Control**

Luna (2014); Bustamante y Ochoa (2017) define al control como el proceso



mediante el cual se asegura si las actividades se realizan acorde a las actividades planeadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas, lo concibe de la misma manera, como un proceso interrelacionado con la planificación, donde se analizan los requisitos, las fases de los procesos establecidos. (p.39).

### **2.2.3. Instrumentos de gestión**

Dentro del ordenamiento interno de la gestión y/o administración, encontramos los documentos y/o instrumentos, que son documentos técnicos y normativos que reglamentan el desempeño de la entidad u organización de forma global, incorporando entre ellos a el ROF, MOF, el llamado Cuadro para Asignación de Personal CAP, de esta forma el Presupuesto Analítico de Personal PAP. Es importante determinar que por mandato expreso de la Ley del Servicio Civil estos dos últimos se están vinculando en una nueva herramienta y/o instrumento de gestión que es el (CPE), cuadro de puestos de la entidad, que se aprueba por resolución del Consejo Directivo de Servir con opinión conveniente de la Dirección General de Presupuesto Público del MEF.

De igual forma, son considerados documentos y/o instrumentos de gestión el MAPRO, necesario para regular los procesos y/o de la entidad, los planes institucionales, de acuerdo a la normativa en términos de planeación estratégica; el TUPA, que además cumple una tarea primordial respecto de los administrados; así como el PAC la institución, este último regulado por la Ley 30225 de Contrataciones del Estado.

Por otro lado, los instrumentos de gestión requieren un tratamiento integral en nuestro ordenamiento administrativo. Poseen una regulación pero la misma es obsoleta y no se encuentra integrada debidamente, contenida en decretos supremos (como es el caso del ROF y del CAP) así como en directivas del disuelto Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), lo cual impide una regulación eficiente.



El amparo de todo este marco legal normativo y también el cambio de mentalidad en la gestión pública parte de la Constitución política del Perú, fija dentro del acuerdo nacional elementos muy importantes políticas de Estado más que de gobierno, políticas y estrategias para consolidarlas que buscan ir más allá de un simple periodo gubernamental, más que cinco años, por eso tenemos el plan bicentenario, como políticas de Estado que están establecidas en el acuerdo nacional que han sido firmadas por todas las agrupaciones políticas.

- **Reglamento de Organización y Funciones (ROF)**

El ROF, es la herramienta normativa de gestión institucional en el cual se especifica el propósito, objetivos, atribuciones y funciones generales de las unidades orgánicas con el propósito de desplegar actividades dirigidas a proponer, autorizar y supervisar las políticas de la institución.

- **Manual de Organización y Funciones (MOF)**

El MOF, es un documento formal de gestión (instrumento de gestión) que las empresas y/o instituciones elaboran para expresar el tipo de organización que han adoptado por tener y que sirve como piloto para el personal, explica todas las funciones específicas a nivel de puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y actividades comunes establecidas en el ROF, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el CAP.

A medida que los objetivos y políticas de la institución van cambiando por el crecimiento de la necesidad del administrado, incremento de presupuesto, necesidad de mayor recurso humano las funciones de los cargos se incrementan o se integran respectivamente, pues se tienen que adecuar al sistema funcional que adquiera la institución, en tal sentido es recomendable ir actualizando cada que se crea por conveniente el MOF.



La elaboración del MOF, significa efectuar el análisis particular de las funciones que viene desarrollando cada trabajador de la institución y/o servidor público en el puesto donde está situado para después y de acuerdo a las normas y criterio técnico efectuar la propuesta de modificación, actualización y/o elaboración del MOF.

- **Cuadro de Asignación de Personal (CAP)**

El CAP, es el documento técnico – y de carácter reglamentario de gestión de la institución que implementara la organización de la institución funcionalmente, el cual está conformada por los cargos mínimos e indispensables que una institución (entidad) prevé para su normal funcionamiento que a su vez harán posible que se ejecuten las acciones de planificar, formular, coordinar, orientar y determinar las políticas y acciones de desarrollo de toda institución, así como fomentar, organizar e inspeccionar la dotación de los servicios públicos y administrativos dentro de la institución.

El CAP, es un instrumento de gestión que tiene en su interior cargos clasificados en base a la estructura organizacional de la institución prevista en su reglamento de organizaciones y funciones y a los objetivos y metas incluidas en su PEI.

- **Manual de Procedimientos Administrativo (MAPRO)**

El MAPRO, considerado como documento y/o instrumento de gestión necesario que describe en forma pormenorizada y secuencial las operaciones que se sigue en la ejecución de los procedimientos en cada órgano funcional de una Entidad.

Es un instrumento de información y orientación al personal que interviene directa o indirectamente en la ejecución de los procedimientos.

Que, asimismo sirve para regular los procesos y/o de la entidad, los planes institucionales, de acuerdo a la normativa en términos de planeación estratégica.



#### 2.2.4. Planificación

La planificación como práctica de la razón. Hasta ahora se ha revisado las categorías de análisis que permiten reflexionar y entender al territorio como elemento fundamental en la vida de las personas e instituciones públicas. Pero es necesario delimitar el concepto de planificación como el espacio de acción pública que expresa las relaciones de lucha entre los distintos actores involucrados y que determinan las transformaciones territoriales.

Como todo concepto, la planificación posee una multiplicidad de concepciones, que responden a las diferentes formas de percibir el mundo que nos rodea. Sin embargo, el recorrido de la planificación en la dimensión pública está marcado por una historicidad propia.

Para Friedmann (1992), la planificación aparece de manera más formal en el siglo XIX, cuando los postulados positivistas buscaban a través de la razón, la formulación de leyes universales que les permitiera la predicción de los fenómenos estudiados. Así la planificación se convertía en el medio por el cual la ciencia conseguiría delinear la historia. A partir de este punto, explica el autor, este tipo de planificación, que relaciona los medios con los objetivos trazados, fue adoptada de manera vertical y estricta en los países de la unión soviética y de una manera mercantil en los países occidentales, a comienzos del siglo pasado. No obstante, nunca consiguió adelantarse a los acontecimientos sucedidos.

La planificación cambió poco durante la modernidad, donde se la concebía como la carta comodín para crear “una sociedad mejor en todos los planos de la integración territorial, imponiendo sobre la dinámica de las fuerzas sociales un orden concebido de racionalidad guiado por preceptos científicos” (Friedmann, 1992:81). Entre las formas más conocidas y representativas de planificación se encuentra: el de los estados centrales, las ciudades industriales, y la planificación empresarial bajo la consigna del *laissez faire*, durante finales del siglo XIX e inicios del siglo XX.



Friedmann revaloriza la planificación como el mecanismo, que nos aleje de la segregación y la dominación de la concentración del poder por parte de cualquier sector. Para este autor, es necesario “concebir una forma de planificación que sea capaz de funcionar dentro de un desorden y una complejidad crecientes” (Friedmann, 1992:82); dejando a un lado la planificación lineal de causa-efecto, basada en las tesis positivistas, pues los nuevos planteamientos proponen que el universo no se puede conocer con certeza y la búsqueda de la una verdad única ha sido remplazado por la multiplicidad de perspectivas.

En este marco, el autor propone el concepto de planificación como “una práctica profesional que busca conectar las formas de conocimiento con las formas de acción en el dominio público” (Friedmann, 1992:85). Este concepto amplio, permitiría reflexionar sobre el tipo de conocimiento que es relevante y sobre las acciones que lo implica; es decir podría dar cuenta de las necesidades actuales de la sociedad.

### **2.2.5. Planificación estratégica**

El planeamiento estratégico institucional es un conjunto de procedimientos y técnicas por el cual una institución determina su visión de largo plazo y las maniobras para lograrla a partir del estudio de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidad. En este procedimiento de crecimiento que debe tener toda entidad u organización, participan todos los trabajadores de la entidad, por lo cual deberán tener que hacer uso de los instrumentos de gestión. Dichos documentos y/o instrumentos de gestión son herramientas que operativizan el planeamiento, ponen en primer lugar el diagnóstico y encaminan el que hacer de la organización en forma coherente con la misión y visión planteada, precisando los actos administrativos y de política institucional en relación a las necesidades exigencias que requiera la entidad y del ámbito con miras a generar el crecimiento de la calidad en la institución y por ende de su localidad, distrito, provincia, región y país.



Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2006) “el planeamiento estratégico en un proceso resolutivo enérgico que acrecienta la capacidad de los organismos para fijarse un objetivo en forma conjunta, contemplar, evaluar y anticiparse a los desafíos” (p.6) y “ocasiones que se presentan, tanto con relación al estado interno como a las condiciones externas de la entidad, para lograr dicho propósito” (MINEDU, 2006, p.6).

Por su parte, Balbuena (2009) manifiesta que “el planeamiento estratégico responsable con sus actuales características fue introducida fue encajado por primera vez en algunas organizaciones comerciales a mediados de 1950” (p,11). También se tiene en consideración que “en los años sesenta, la palabra planeamiento de largo plazo predominó en el lenguaje de varios especialistas sobre el tema en cuestión” (Balbuena, 2009, p.13), no obstante y “desde aquellos años se han utilizado términos sinónimos como: planeación directiva completa, planeación corporativa completa planeación general total, planeación integrada.

De la planeación estratégica nos dice, Amador (2002) que: “para empezar un proceso de planeamiento estratégico tiene que tenerse claro que es y que significa” (pág. 210). Algún autor la define como “un procedimiento que se inicia estableciendo metas institucionales, determina estrategias y políticas para concretar esas metas, y genera planes a detalle para el aseguramiento de la instauración de las estrategias y así lograr los propósitos deseados” (Balbuena, 2009, p.22). “Las organizaciones las definen el planeamiento estratégico como un procedimiento constante, blando e integral, que desarrolla una aptitud de dirección” (Amador, 2002, pág.211).

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1. Gestión**

Es el acto de gestionar los recursos económicos, financieros y humanos de una



organización, así como su capital social y material, de forma adecuada, eficiente, eficaz y afectiva. Esto se consigue mediante un proceso riguroso y sistemático de planificación, organización, dirección y control.

### **2.3.2. Capacidad de gestión**

Es la calidad en la gestión que se adquiere a través del conocimiento (en la formación profesional y académica -Especialización, Maestría y Doctorado) y la experiencia (desempeño de responsabilidades y cargos administrativos organizacionales empresariales y sociales) en el campo de la administración y gerencia.

### **2.3.3. Dimensiones de la gestión**

Son dimensiones de la gestión: la planeación, la organización, la dirección y el control.

### **2.3.4. Planeación**

La planeación es un proceso por el cual los gerentes plantean sus metas y acciones, basando sus actos en algún método, plan o lógica y no en presentimientos. En los planes se encuentran los objetivos de la organización y los procedimientos aptos para lograrlos.

### **2.3.5. Organización**

La organización es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan cumplir con los objetivos de la organización. También, hace referencia que la institución como un grupo estructurado de personas, con procedimientos y reglas que, con medios y recursos, tienen planteado el logro de un fin, un horizonte al cual no podrían alcanzar de manera individual.



### **2.3.6. Dirección**

La dirección es un proceso sistemático y organizado para hacer las cosas mediante el desarrollo de una serie de funciones para la consecución de un fin; asimismo, implica mandar, influir y motivar al recurso humano para que realicen tareas esenciales.

### **2.3.7. Control**

El control se conceptúa como el proceso mediante el cual se asegura si las actividades se realizan acorde a las acciones planificadas.

### **2.3.8. Instrumentos de gestión**

Los instrumentos de gestión son documentos técnicos y normativos que reglamentan el desempeño de la entidad u organización de forma global, incorporando entre ellos a el ROF, MOF, el llamado Cuadro para Asignación de Personal CAP y el anual de Procedimientos Administrativos MAPRO.

### **2.3.9. Reglamento de Organización y Funciones (ROF)**

El ROF, es la herramienta normativa de gestión institucional en el cual se especifica el propósito, objetivos, atribuciones y funciones generales de las unidades orgánicas con el propósito de desplegar actividades dirigidas a proponer, autorizar y supervisar las políticas de la institución.

### **2.3.10. Manual de Organización y Funciones (MOF)**

El MOF, es un documento formal de gestión (instrumento de gestión) que las empresas y/o instituciones elaboran para expresar el tipo de organización que han adoptado por tener y que sirve como piloto para el personal, explica todas las funciones específicas a nivel de puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y actividades comunes establecidas en el ROF, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el CAP.



### **2.3.11. Cuadro de Asignación de Personal (CAP)**

El CAP, es el documento técnico – y de carácter reglamentario de gestión de la institución que implementara la organización de la institución funcionalmente, el cual está conformada por los cargos mínimos e indispensables que una institución (entidad) prevé para su normal funcionamiento que a su vez harán posible que se ejecuten las acciones de planificar, formular, coordinar, orientar y determinar las políticas y acciones de desarrollo de toda institución, así como fomentar, organizar e inspeccionar la dotación de los servicios públicos y administrativos dentro de la institución.

### **2.3.12. Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO)**

El MAPRO, considerado como documento y/o instrumento de gestión necesario que describe en forma pormenorizada y secuencial las operaciones que se sigue en la ejecución de los procedimientos en cada órgano funcional de una Entidad. Es también un instrumento de información y orientación al personal que interviene directa o indirectamente en la ejecución de los procedimientos.

### **2.3.13. Planificación**

La planificación, la planeación o el planeamiento, es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Otras definiciones, más precisas, incluyen «La planificación como un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos». Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.



#### **2.3.14. Planificación estratégica**

La planificación o planeamiento estratégico institucional es un conjunto de procedimientos y técnicas por el cual una institución determina su visión de largo plazo y las maniobras para lograrla a partir del estudio de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidad. En este procedimiento de crecimiento que debe tener toda entidad u organización, participan todos los trabajadores de la entidad, por lo cual deberán tener que hacer uso de los instrumentos de gestión. Dichos documentos y/o instrumentos de gestión son herramientas que operativizan el planeamiento, ponen en primer lugar el diagnóstico y encaminan el que hacer de la organización en forma coherente con la misión y visión planteada, precisando los actos administrativos y de política institucional en relación a las necesidades exigencias que requiera la entidad y del ámbito con miras a generar el crecimiento de la calidad en la institución y por ende de su localidad, distrito, provincia, región y país.



## CAPITULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1. A partir del enfoque de la epistemología de la investigación científica

A partir del enfoque de la epistemología de la investigación científica, el método de investigación que se ha utilizado en esta investigación en referencia ha sido el Hipotético-Deductivo, conocido procedimental y metodológicamente como de carácter cuantitativo. Se refiere al método de análisis de carácter cuantitativo que Popper lo llama Hipotético-Deductivo por proceso de la falsación y que hace alusión que ya existe un marco teórico que por construcción de hipótesis, ésta requiere ser contrastada en la realidad social en forma deductiva.

##### 3.1.2. A partir del análisis de la profundidad de la investigación

El nivel de análisis de la presente investigación a partir de la profundidad de la investigación ha sido de carácter descriptivo y explicativo; fue descriptivo porque ha caracterizado el análisis situacional del funcionamiento de la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya y fue de carácter explicativo porque ha identificado el proceso de implementación del planeamiento, Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF), Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022.



### 3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación ha sido de carácter no-experimental y descriptivo

#### 3.2.1. Ejes de análisis de la investigación

- **Técnico:** Porque va referido a la aplicación de los instrumentos de gestión institucional en sus distintas fases.
- **Social:** Porque tiene relación a la mejor contribución de los niveles y calidad de vida de la población del distrito de Ayapata.

#### 3.2.2. Dimensiones de análisis de la investigación

Las dimensiones de análisis de la investigación estuvieron comprendidas por:

- Identificación del proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal
- Identificación del proceso de implementación del Reglamento de Organización de Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal
- Identificación del proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal



- Identificación del proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal.

### **3.2.3. Unidad de análisis de la investigación**

- Proceso de aplicación de los instrumentos de gestión institucional (Plan de desarrollo, ROF, MOF, CAP y MAPRO de la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya.

### **3.2.4. Unidad de observación de la investigación**

- Los trabajadores y representantes de organizaciones sociales de base que son parte implicada en la gestión de la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya.

## **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1. Población**

La población como universo de análisis ha constituido el total de trabajadores y representantes sociales de base que resultan ser parte de la gestión municipal del distrito de Ayapata.

### **3.3.2. Muestra**

#### **3.3.2.1. Tipo de muestra**

La muestra de análisis será bajo la forma no probabilística por conveniencia que consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo (Casal y Mateu, 2003, p. 5) por lo mismo que no se ha considerado una fórmula estadística.

#### **3.3.2.2. Tamaño de muestra**

El tamaño de la muestra estuvo constituido por 54 actores sociales, entre



trabajadores y representantes de organizaciones sociales de base.

- 27 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata
- 12 representante del Frente de Defensa distrital de Ayapata.
- 09 representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata
- 06 representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1. Técnicas de investigación**

La técnica de investigación utilizada fue:

- La encuesta.
- Análisis documental

#### **3.4.2. Instrumentos de investigación**

El instrumento utilizado fue:

- Ficha de cuestionario de encuesta.
- Ficha de análisis de contenido.

### **3.5. PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se han utilizado técnicas de estadística descriptiva e inferencial para la presentación de las variables y el análisis, en hoja de cálculo Excel.

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES POR DIMENSIONES E INDICADORES

Variable de análisis	Dimensiones de análisis	Indicadores	Índices
Instrumentos de gestión	Plan de desarrollo	En forma completa y adecuada	- N° de pobladores
		Regularmente completa y adecuada	- N° de pobladores
	Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	En forma incompleta e inadecuada	- N° de pobladores
		En forma completa y adecuada	- N° de pobladores
	Manual de Organización y Funciones (MOF)	Regularmente completa y adecuada	- N° de pobladores
		En forma incompleta e inadecuada	- N° de pobladores
	Cuadro de Asignación de Personal (CAP)	En forma completa y adecuada	- N° de pobladores
		Regularmente completa y adecuada	- N° de pobladores
	Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO)	En forma incompleta e inadecuada	- N° de pobladores
		En forma completa y adecuada	- N° de pobladores
		Regularmente completa y adecuada	- N° de pobladores
		En forma incompleta e inadecuada	- N° de pobladores

### 3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES POR DEPENDENCIA

#### 3.6.1. Variable independiente

La variable independiente se caracteriza por su existencia comparativamente autónoma, ya que no depende de otra variable. Por el contrario, las demás variables dependen de ella. Sin embargo, es imprescindible aclarar que el concepto de independencia absoluta de las variables es inexistente, ya que todos los fenómenos de la realidad están interconectados. Por lo tanto, el concepto de independencia en este contexto concreto podría considerarse una abstracción metodológica.



En el contexto de este estudio, la variable independiente considerada es:

- Proceso de implementación de instrumentos de gestión.

### **3.6.2. Variable dependiente**

La variable dependiente puede conceptualizarse como una variable cuya existencia y desarrollo dependen de otra variable independiente. La forma en que existe y su capacidad de cambio están influidas por otros elementos del entorno. La variable dependiente está determinada por la variable independiente, lo que significa que cada valor de la variable independiente corresponde a uno o más valores de la variable dependiente.

Expresado matemáticamente:  $VD = f(VI)$

Para nuestro caso de análisis, las variables dependientes identificadas son:

- Implementación del Plan de Desarrollo
- Implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF)
- Implementación del Manual de Organización y Funciones (MOF)
- Implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP)
- Implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO).



## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. RESULTADOS

Los resultados de la investigación en referencia están en relación a los siguientes considerandos a ser tratados en este acápite como evidencias empíricas:

- Implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya
- Implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya
- Implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya
- Implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya

#### **4.1.1. Proceso de implementación de acciones de planeamiento como instrumento de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata - Carabaya**

El proceso de implementación de acciones de planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata comprende los siguientes acápites:

- Proceso de implementación de acciones de planeamiento según percepción de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata
- Proceso de implementación de acciones de planeamiento según percepción de



representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata

- Proceso de implementación de acciones de planeamiento según percepción de representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata
- Proceso de implementación de acciones de planeamiento según percepción de representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata

#### **4.1.1.1. Proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya según la percepción de actores sociales**

- **Proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional según la percepción de los trabajadores como actores sociales de la Municipalidad Distrital de Ayapata**

Como se puede evidenciar en los resultados de la tabla 1, en relación a la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata, acerca del proceso de acción de acciones de planeamiento como planes de desarrollo y planes operativos y la interrogante formulada ¿Cómo ha sido la implementación de acciones de planeamiento: En forma completa y adecuada, regularmente completa y adecuada, en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas se tiene los siguientes resultados: El 85 % (23 trabajadores) responden que las acciones de planeamiento han sido implementadas en forma incompleta e inadecuada; el 11 % (03 trabajadores) manifiestan que ha sido implementado en forma regular, y sólo el 04 % (01 trabajador) refiere que las acciones de planeamiento ha sido implementadas en forma completa y adecuada.

**Tabla 1.**

*Percepción de los trabajadores acerca de implementación de planeamiento*

N°	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	01	04
02	Regularmente completa y adecuada	03	11
03	En forma incompleta e inadecuada	23	85
	Total	27	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción de trabajadores de acciones de planeamiento

- **Proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Ayapata según la percepción de los representantes del Frente de Defensa como actores sociales del distrito de Ayapata**

Según los resultados de la tabla 2, en relación a la percepción de los representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata, acerca del proceso de implementación de acciones de planeamiento como planes de desarrollo y planes operativos y la interrogante formulada ¿Cómo ha sido la implementación de acciones de planeamiento: En forma completa y adecuada, regularmente completa y adecuada, en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas se tiene los siguientes resultados: El 75 % (09 del Frente de Defensa) responden que las acciones de planeamiento han sido implementadas en forma incompleta e inadecuada; y el 25 % (03 del Frente de Defensa) manifiestan que ha sido implementado en forma regular.



**Tabla 2.**

*Percepción del Frente de Defensa de implementación de planeamiento*

N°	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	00	00
02	Regularmente completa y adecuada	03	25
03	En forma incompleta e inadecuada	09	83
	Total	12	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción Frente Defensa de acciones de planeamiento

- **Proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Ayapata según la percepción de los representantes del Club de Madres como actores sociales del distrito de Ayapata**

En relación a la percepción de los representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata, acerca del proceso de implementación de acciones de planeamiento como planes de desarrollo y planes operativos y la interrogante formulada ¿Cómo ha sido la implementación de acciones de planeamiento: En forma completa y adecuada, regularmente completa y adecuada, en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas se tiene los siguientes resultados: El 78 % (07 del Club de Madres) responden que las acciones de planeamiento han sido implementadas en forma incompleta e inadecuada; y el 12 % (02 del Club de Madres) manifiestan que ha sido implementado en forma regular. Para mayor detalle de análisis ver la tabla 3.

**Tabla 3.**

*Percepción del Club de Madres de implementación de planeamiento*

N°	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	00	00
02	Regularmente completa y adecuada	02	12
03	En forma incompleta e inadecuada	07	78
	Total	09	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción Club Madres de acciones de planeamiento

- **Proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Ayapata según la percepción de los representantes del Consejo de Juventudes como actores sociales del distrito de Ayapata**

Conforme se puede apreciar en la tabla 4, en relación a la percepción de los representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata, acerca del proceso de implementación de acciones de planeamiento como instrumento de gestión de la Municipalidad Distrital de Ayapata y frente a la interrogante formulada ¿Cómo ha sido el proceso de implementación de acciones de planeamiento: En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas se tiene los siguientes resultados:

- El 66 % (04 del Consejo de Juventudes) responden que el proceso de implementación de acciones de planeamiento ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada;
- El 17 % (01 del Consejo de Juventudes) respectivamente responden que el proceso de implementación de acciones de planeamiento ha sido en forma regular y en

forma completa y adecuada, respectivamente.

**Tabla 4.**

*Percepción del Consejo Juventudes de implementación de planeamiento*

N°	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	01	17
02	Regularmente completa y adecuada	01	17
03	En forma incompleta e inadecuada	04	66
	Total	06	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción del Consejo de Juventudes sobre acciones de planeamiento

#### **4.1.2. Proceso de implementación del reglamento de organización y funciones (rof) y manual de funciones (mof) como instrumentos de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata**

El proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata comprende los siguientes acápite:

- Proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) según percepción de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata
- Proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) según percepción de representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata
- Proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) según percepción de representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata



- Proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) según percepción de representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata

#### **4.1.2.1. Proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya según la percepción de actores sociales**

- **Proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional según la percepción de los trabajadores como actores sociales de la Municipalidad Distrital de Ayapata**

Como se puede evidenciar en los resultados de la tabla 5, en relación a la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata, acerca del proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF) y a la interrogante formulada ¿Cómo ha sido la implementación de acciones de planeamiento: En forma completa y adecuada, regularmente completa y adecuada, en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas se tiene los siguientes resultados: El 78 % (21 trabajadores) responden que la implementación del ROF y MOF han sido implementadas en forma incompleta e inadecuada ; el 15 % (04 trabajadores) manifiestan que ha sido implementado en forma regular, y el 07 % (01 trabajador) refiere que ha sido implementadas en forma completa y adecuada.

**Tabla 5.**

*Percepción de los trabajadores acerca de implementación del ROF y MOF*

N°	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	02	07
02	Regularmente completa y adecuada	04	15
03	En forma incompleta e inadecuada	21	78
	Total	27	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción de trabajadores implementación ROF y MOF

- **Proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Ayapata según la percepción de los representantes del Frente de Defensa como actores sociales del distrito de Ayapata**

Según los resultados de la tabla 6, en relación a la percepción de los representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata, acerca del proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF) y frente a la interrogante formulada ¿Cómo ha sido el proceso de implementación del ROF y MOF: En forma completa y adecuada, regularmente completa y adecuada, en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas a este interrogante se tiene los siguientes resultados: El 75 % (09 del Frente de Defensa) responden que el proceso de implementación ha en forma incompleta e inadecuada; y el 25 % (03 del Frente de Defensa) manifiestan que ha sido implementado en forma regular.

**Tabla 6.**  
*Percepción del Frente de Defensa de implementación de ROF y MOF*

N°	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	00	00
02	Regularmente completa y adecuada	03	25
03	En forma incompleta e inadecuada	09	75
	Total	12	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción del Frente de Defensa sobre implementación del ROF y MOF

- **Proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Ayapata según la percepción de los representantes del Club de Madres como actores sociales del distrito de Ayapata**

En relación a la percepción de los representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata, acerca del proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF) y frente a la interrogante formulada ¿Cómo ha sido el proceso de implementación del ROF y MOF: En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas se tiene los siguientes resultados: El 89 % (08 del Club de Madres) responden que el proceso de implementación del ROF y MOF han sido implementadas en forma incompleta e inadecuada; y el 11 % (01 del Club de Madres) manifiesta que ha sido implementado en forma regular. Para mayor detalle de análisis ver la tabla 7.

**Tabla 7.**

*Percepción del Club de Madres de implementación del ROF y MOF*

Nº	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	00	00
02	Regularmente completa y adecuada	01	11
03	En forma incompleta e inadecuada	08	89
	Total	09	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción del Club de Madres sobre implementación del ROF y MOF

- **Proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Ayapata según la percepción de los representantes del Consejo de Juventudes como actores sociales del distrito de Ayapata**

Conforme se puede apreciar en la tabla 8, en relación a la percepción de los representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata, acerca del proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF) como instrumentos de gestión de la Municipalidad Distrital de Ayapata y frente a la interrogante formulada ¿Cómo ha sido el proceso de implementación del ROF y MOF: En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas se tiene los siguientes resultados: El 83 % (05 del Consejo de Juventudes) responden que el proceso de implementación del ROF y MOF ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada y El 17 % (01 del Consejo de Juventudes) responden que ha sido en forma regular.

**Tabla 8.**

*Percepción del Consejo Juventudes de implementación del ROF y MOF*

N°	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	00	00
02	Regularmente completa y adecuada	01	17
03	En forma incompleta e inadecuada	05	83
Total		06	100
Porcentaje		100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción del Consejo de Juventudes sobre Implementación del ROF y MOF

#### **4.1.3. Proceso de implementación del cuadro de asignación de personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata**

El proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata comprende los siguientes acápitales:

- Proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) según percepción de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata
- Proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) según percepción de representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata
- Proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) según percepción de representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata
- Proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) según percepción de representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata

#### 4.1.3.1. Proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya según la percepción de actores sociales

- **Proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) como instrumento de gestión institucional según la percepción de los trabajadores como actores sociales de la Municipalidad Distrital de Ayapata**

Como se puede evidenciar en los resultados de la tabla 9, en relación a la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata, acerca del proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal y a la interrogante formulada ¿Cómo ha sido el proceso de implementación del CAP: En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas se tiene los siguientes resultados: El 93 % (25 trabajadores) responden que el proceso de implementación del CAP ha sido implementada en forma incompleta e inadecuada; mientras que el 08 % (02 trabajadores) manifiestan que ha sido implementado en forma regular.

**Tabla 9.**

*Percepción de los trabadores acerca de implementación del CAP*

Nº	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	00	00
02	Regularmente completa y adecuada	02	08
03	En forma incompleta e inadecuada	25	93
	Total	27	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción de trabajadores sobre implementación del CAP.



- **Proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) como instrumento de gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Ayapata según la percepción de los representantes del Frente de Defensa como actores sociales del distrito de Ayapata**

Según los resultados de la tabla 10, en relación a la percepción de los representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata, acerca del proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y frente a la interrogante formulada ¿Cómo ha sido el proceso de implementación del CAP: En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas a este interrogante se tiene los siguientes resultados: El 92 % (11 del Frente de Defensa) responden que el proceso de implementación del CAP ha en forma incompleta e inadecuada; y sólo el 08 % (01 del Frente de Defensa) manifiesta que ha sido implementado en forma regular.

**Tabla 10.**

*Percepción del Frente de Defensa de implementación del CAP*

N°	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	00	00
02	Regularmente completa y adecuada	01	08
03	En forma incompleta e inadecuada	11	92
	Total	12	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción del Frente de Defensa sobre implementación del CAP.



- **Proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) como instrumento de gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Ayapata según la percepción de los representantes del Club de Madres como actores sociales del distrito de Ayapata**

En relación a la percepción de los representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata, acerca del proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y a la interrogante formulada ¿Cómo ha sido la implementación del proceso del CAP: En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas se tiene los siguientes resultados: El 100 % (09 del Club de Madres) responden que el proceso de implementación del CAP ha sido implementada en forma incompleta e inadecuada. Para mayor detalle de análisis ver la tabla 11.

**Tabla 11.**

*Percepción del Club de Madres de implementación del CAP*

Nº	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	00	00
02	Regularmente completa y adecuada	00	00
03	En forma incompleta e inadecuada	09	100
	Total	09	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción de Club de Madres sobre implementación del CAP.

- **Proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) como instrumento de gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Ayapata según la percepción de los representantes del Consejo de Juventudes como actores sociales del distrito de Ayapata**

Conforme se puede apreciar en la tabla 12, en relación a la percepción de los

representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata, acerca del proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) como instrumentos de gestión de la Municipalidad Distrital de Ayapata y frente a la interrogante formulada ¿Cómo ha sido el proceso de implementación del CAP: En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas se tiene los siguientes resultados: El 83 % (05 del Consejo de Juventudes) responden que el proceso de implementación del ROF y MOF ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada y El 17 % (01 del Consejo de Juventudes) responden que ha sido en forma regular.

**Tabla 12.**

*Percepción del Consejo Juventudes de implementación del CAP*

N°	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	00	00
02	Regularmente completa y adecuada	01	17
03	En forma incompleta e inadecuada	05	83
	Total	06	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción del Consejo Juventudes sobre implementación del CAP.

#### **4.1.4. Proceso de implementación del manual de procedimientos administrativos**

##### **(MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata**

El proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata comprende los siguientes acápite:

- Proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) según percepción de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata



- Proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) según percepción de representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata
- Proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) según percepción de representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata
- Proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) según percepción de representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata

#### **4.1.4.1. Proceso de implementación del Manual de Procedimiento Administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya según la percepción de actores sociales**

- **Proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional según la percepción de los trabajadores como actores sociales de la Municipalidad Distrital de Ayapata**

Como se puede evidenciar en los resultados de la tabla 13, en relación a la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata, acerca del proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos y a la interrogante formulada ¿Cómo ha sido el proceso de implementación del MAPRO: En forma completa y adecuada, regularmente completa y adecuada, en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas se tiene los siguientes resultados: El 96 % (26 trabajadores) responden que el proceso de implementación del MAPRO han sido implementado en forma incompleta e inadecuada; mientras que el 04 % (01 trabajador) manifiestan que ha sido implementado en forma regular.

**Tabla 13.**

*Percepción de los trabajadores acerca de implementación del MAPRO*

N°	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	00	00
02	Regularmente completa y adecuada	01	04
03	En forma incompleta e inadecuada	26	96
	Total	27	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción de trabajadores sobre implementación del MAPRO.

- **Proceso de implementación del Manual de Procedimiento Administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Ayapata según la percepción de los representantes del Frente de Defensa como actores sociales del distrito de Ayapata**

Según los resultados de la tabla 14, en relación a la percepción de los representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata, acerca del proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) y en relación a la interrogante formulada ¿Cómo ha sido el proceso de implementación del MAPRO: En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas a este interrogante se tiene los siguientes resultados: El 100 % (12 del Frente de Defensa) responden que el proceso de implementación ha sido en forma incompleta e inadecuada.

**Tabla 14.**

*Percepción del Frente de Defensa de implementación del MAPRO*

Nº	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	00	00
02	Regularmente completa y adecuada	00	00
03	En forma incompleta e inadecuada	12	100
	Total	12	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción del Frente de Defensa sobre implementación del MAPRO.

- **Proceso de implementación del Manual de Procedimiento Administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Ayapata según la percepción de los representantes del Club de Madres como actores sociales del distrito de Ayapata**

En relación a la percepción de los representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata, acerca del proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) y frente a la interrogante formulada ¿Cómo ha sido el proceso de implementación del MAPRO: En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas se tiene los siguientes resultados: El 100 % (09 del Club de Madres) responden que el proceso de implementación del MAPRO ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada. Para mayor detalle de análisis ver la tabla 15.

**Tabla 15.**

*Percepción del Club de Madres de implementación del MAPRO*

N°	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	00	00
02	Regularmente completa y adecuada	00	00
03	En forma incompleta e inadecuada	09	100
	Total	09	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción del Club de Madres sobre implementación del MAPRO.

- **Proceso de implementación del Manual de Procedimiento Administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Ayapata según la percepción de los representantes del Consejo de Juventudes como actores sociales del distrito de Ayapata**

Conforme se puede apreciar en la tabla 16, en relación a la percepción de los representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata, acerca del proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión de la Municipalidad Distrital de Ayapata y frente a la interrogante formulada ¿Cómo ha sido el proceso de implementación del MAPRO: En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada? Como respuestas se tiene los siguientes resultados:

- El 100 % (06 del Consejo de Juventudes) responden que el proceso de implementación del MAPRO ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada.

**Tabla 16.**

*Percepción del Consejo Juventudes de implementación del MAPRO*

N°	Percepción de implementación	Total	%
01	En forma completa y adecuada	00	00
02	Regularmente completa y adecuada	00	00
03	En forma incompleta e inadecuada	06	100
	Total	06	100
	Porcentaje	100	

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Data acerca de percepción del Consejo Juventudes sobre implementación del MAPRO.

## 4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS PLANTEADAS

### 4.2.1. Prueba de hipótesis de investigación

La contrastación de hipótesis de investigación está en relación al planteamiento de la hipótesis general e hipótesis específicas siguientes:

#### **HIPÓTESIS GENERAL:**

El proceso de implementación del planeamiento, ROF, MOF, CAP y MAPRO como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada

#### **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

- El proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.
- El proceso de implementación del Reglamento de Organización de Funciones (ROF) y



Manual de Funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.

- El proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.
- El proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.

#### **4.2.1.1. En relación al planteamiento de la hipótesis general**

**Frente a la propuesta de la hipótesis general planteada como: El proceso de implementación del planeamiento, ROF, MOF, CAP y MAPRO como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada**

Específicamente, en relación al análisis de la variable: El proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.



Ahora, en relación a la variable: El proceso de implementación del Reglamento de Organización de Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.

En relación a la variable: El proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.

Finalmente, en relación a la variable: El proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.

#### **4.2.1.2. En relación al planteamiento de las hipótesis específicas**

- **HIPÓTESIS ESPECÍFICA 01**
- **CONCLUSIÓN ANALÍTICA DE LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA PLANTEADA EN RELACIÓN AL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE PLANEAMIENTO**

La hipótesis específica 01 planteada como: **El proceso de implementación**



**del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada; se corrobora por las siguientes razones fundamentadas:**

- **RESULTADO DE SÍNTESIS EMPÍRICO QUE CORROBORA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 01, PLANTEADA**

En relación a esta variable de análisis se tiene los siguientes resultados:

- El promedio porcentual del 80 % (del total de 43 de actores sociales) responden que el proceso de implementación de acciones de planeamiento ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada; el 17 % señalan que ha sido regularmente completa y adecuada; mientras que sólo el 03 % indican que ha sido en forma completa y adecuada.
- **FUNDAMENTO TEÓRICO ESPECÍFICO QUE CORROBORA LA HIPÓTESIS**

La hipótesis específica 01, planteada como: El proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada; se fundamenta teóricamente en los siguientes argumentos específicos:

- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 y la Ley de Bases de la Descentralización refiere que las municipalidades tienen funciones promotora,



normativa y reguladora; así como las de ejecución, fiscalización y de control; por un lado. Por otro señala por mandato de la Ley Orgánica de Municipalidades que está relacionado a los aspectos de: organización del espacio físico; servicios públicos locales; protección y conservación del medio ambiente; en materia de desarrollo y economía local; en materia de servicios sociales locales; prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas.

- Da-Fonsecal, et al (2013) en su tesis titulada: “*Relevancia de la planeación estratégica y la gestión administrativa pública (GAP)*”; refieren que de acuerdo a los datos de la encuesta tomada, el 5,90% de empleados encuestados registran un nivel escaso en temas de planeamiento estratégico, el 11.00% un nivel mediano, el 49.30% un nivel bueno y 33.80% un nivel excelente, siendo el que más predomina el nivel de buen planeamiento estratégico, los resultados nos orientan a una relación significativa ( $r=0.885$ ,  $p$ ) entre planeamiento estratégico y gestión administrativa, en la opinión personal del autor en toda institución perteneciente al ámbito gubernamental al diseñar el sistema de control interno, adecuado para una institución, para fortalecer su gestión administrativa y operativa, generando objetivos estratégicos a mediano y largo plazo viables para desarrollar la institución; al mismo tiempo tomara las precauciones para evitar actos no legales controlando que los trabajadores desde el más bajo hasta el más alto nivel cumplan su trabajo, observando disciplina, responsabilidad y ética profesional; y todo esto se conseguirá cuando el planeamiento se dé prioridad a las capacitaciones para sus trabajadores, para que alcancen las competencias que el cargo lo requiere.
- Valles (2020) en su tesis titulada: *Implementación de instrumentos de gestión institucional y su relación con la gestión municipal, Municipalidad Distrital de Yambrasbamba, Bongará, Amazonas, 2019*; como principales resultados demuestran que el nivel de implementación de instrumentos de gestión



institucional presenta una evaluación de 17% bajo, 58% medio, 25% alto. El nivel de la gestión municipal fue determinado como 13% bajo, 63% medio y 25% alto. De esta manera se llegó a concluir que, existe correlación entre las variables implementación de instrumentos de gestión institucional y gestión municipal, además se obtuvo una correlación moderada con dirección positiva de 0.437 y un nivel de significancia de 0.033, donde se confirma que la implementación de instrumentos de gestión institucional influye un 19% en la gestión municipal.

- Gonzales y Chapoñan (2013) señalan en su tesis titulada: *“Calidad de gestión y su relación con el planeamiento estratégico en la administración del hospital regional Docente de las Mercedes de Chiclayo”*; que el 81% de los que laboran en esta institución, mencionan que aplican adecuadamente el planeamiento estratégico, el 72% conoce su misión y visión institucional, el 54% hace mención a los propósitos estratégicos de la entidad, y finalmente la variable planificación estratégica incide positivamente en la calidad de gestión administrativa con un coeficiente de Pearson de 0,896.
- Luna (2014); Bustamante y Ochoa (2017) indican que el planeamiento es un proceso por el cual los gerentes plantean sus metas y acciones, basando sus actos en algún método, plan o lógica y no en presentimientos. En los planes se encuentran los objetivos de la organización y los procedimientos aptos para lograrlos. Es usado como guía de las organizaciones con el fin de obtener y comprometer recursos que se necesitan para lograr los objetivos. La planificación se concibe como una herramienta directiva que proporciona, al menos tres contribuciones esenciales, hace posible saber elegir dónde se quiere estar en el futuro; en segundo lugar, decidir cómo se quiere llegar hasta ahí y en tercer lugar, hace posible que esto sea conocido por todas las personas cuyos esfuerzos se requerirán par a alcanzar los propósitos. (p.36)



- **HIPÓTESIS ESPECÍFICA 02**
- **CONCLUSIÓN ANALÍTICA DE LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA PLANTEADA EN RELACIÓN AL PROCESO DE IMPLEMENTACION DEL ROF y MOF**

La hipótesis específica 02 planteada como: **El proceso de implementación del Reglamento de Organización de Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada;** se corrobora por las siguientes razones fundamentadas:

- **RESULTADO DE SÍNTESIS EMPÍRICO QUE CORROBORA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 02, PLANTEADA**

En relación a esta interrogante se tiene los siguientes resultados:

- El promedio porcentual del 80 % (del total de 43 actores sociales) responden que el proceso de implementación del ROF y MOF ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada; el 17 % señalan que ha sido regularmente completa y adecuada; mientras que sólo el 03 % indican que ha sido en forma completa y adecuada.
- **FUNDAMENTO TEÓRICO ESPECÍFICO QUE CORROBORA LA HIPÓTESIS**

La hipótesis específica 02, planteada como: El proceso de implementación del reglamento de organización de funciones (ROF) y manual de funciones (MOF)



como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada; se fundamenta teóricamente en los siguientes argumentos específicos:

- Luna (2014); Bustamante y Ochoa, (2017) que precisan que la gestión es necesario entenderlo como la demostración de hacer uso de las habilidades y recursos disponibles para alcanzar metas y objetivos de la institución o empresa, permite tener planes para alcanzar resultados propuestos. Los principios para la gestión son: la planeación, la organización, la dirección y el control; el cual debe contribuir a tener las cuentas claras, personal motivado y estrategias exitosas, como lo menciona. (p.51).
- Luna (2014); Bustamante y Ochoa (2017) precisan que la organización es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan cumplir con los objetivos de la organización. También, hace referencia que la institución como un grupo estructurado de personas, con procedimientos y reglas que, con medios y recursos, tienen planteado el logro de un fin, un horizonte al cual no podrían alcanzar de manera individual. Este proceso tiene tres elementos importantes, la definición de un propósito definido, que puede estar expresado en las metas, la composición de recursos humanos y materiales, que en conjunto son responsables de alcanzar la metas y con una estructura que incluye métodos, reglas, procedimientos y “que definen el comportamiento de sus miembros facilitan la buena marcha de la organización y la consecución de sus fines”. Actualmente las organizaciones se desarrollan en entornos muy cambiantes y complejos y exige



de éstas una estructura flexible para poder adaptarse a este entorno. (p.37).

- CINDA (1992), Fayol (1950) y Koontz (1976) sostienen que los procesos de "planificación, organización, dirección, evaluación y control" constituyen el núcleo de los conceptos de gestión, administración y gerencia.
- Rodríguez (2001) dentro del ordenamiento interno de la gestión y/o administración, encontramos los documentos y/o instrumentos, que son documentos técnicos y normativos que reglamentan el desempeño de la entidad u organización de forma global, incorporando entre ellos a el ROF, MOF, el llamado Cuadro para Asignación de Personal CAP, de esta forma el Presupuesto Analítico de Personal PAP. Es importante determinar que por mandato expreso de la Ley del Servicio Civil estos dos últimos se están vinculando en una nueva herramienta y/o instrumento de gestión que es el (CPE), cuadro de puestos de la entidad, que se aprueba por resolución del Consejo Directivo de Servir con opinión conveniente de la Dirección General de Presupuesto Público del MEF.
- Rodríguez (2001) refiere que el ROF, es la herramienta normativa de gestión institucional en el cual se especifica el propósito, objetivos, atribuciones y funciones generales de las unidades orgánicas con el propósito de desplegar actividades dirigidas a proponer, autorizar y supervisar las políticas de la institución. El MOF, es un documento formal de gestión (instrumento de gestión) que las empresas y/o instituciones elaboran para expresar el tipo de organización que han adoptado por tener y que sirve como piloto para el personal, explica todas las funciones específicas a nivel de puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y actividades comunes establecidas en el ROF, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el CAP. A medida que los objetivos y políticas de la institución van cambiando por el crecimiento de la necesidad del administrado, incremento de presupuesto, necesidad de mayor



recurso humano las funciones de los cargos se incrementan o se integran respectivamente, pues se tienen q adecuar al sistema funcional que adquiera la institución, en tal sentido es recomendable ir actualizando cada que se crea por conveniente el MOF. La elaboración del MOF, significa efectuar el análisis particular de las funciones que viene desarrollando cada trabajador de la institución y/o servidor público en el puesto donde está situado para después y de acuerdo a las normas y criterio técnico efectuar la propuesta de modificación, actualización y/o elaboración del MOF.

- **HIPÓTESIS ESPECÍFICA 03**
- **CONCLUSIÓN ANALÍTICA DE LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA PLANTEADA EN RELACIÓN AL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CAP**

La hipótesis específica 03 planteada como: **El proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada;** se corrobora por las siguientes razones fundamentadas:

- **RESULTADO DE SÍNTESIS EMPÍRICO QUE CORROBORA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 03, PLANTEADA**

En relación a esta interrogante se tiene los siguientes resultados:

- El promedio porcentual del 93 % (del total de 50 actores sociales) responden que el proceso de implementación del CAP ha sido implementado en forma



incompleta e inadecuada; mientras que el 17 % señalan que ha sido regularmente completa y adecuada.

- **FUNDAMENTO TEÓRICO ESPECÍFICO QUE CORROBORA LA HIPÓTESIS**

La hipótesis específica 02, planteada como: El proceso de implementación del cuadro de asignación de personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada; se fundamenta teóricamente en los siguientes argumentos específicos:

- Rodríguez (2001) que sostiene que el CAP, es el documento técnico – y de carácter reglamentario de gestión de la institución que implementara la organización de la institución funcionalmente, el cual está conformada por los cargos mínimos e indispensables que una institución (entidad) prevé para su normal funcionamiento que a su vez harán posible que se ejecuten las acciones de planificar, formular, coordinar, orientar y determinar las políticas y acciones de desarrollo de toda institución, así como fomentar, organizar e inspeccionar la dotación de los servicios públicos y administrativos dentro de la institución. El CAP, es un instrumento de gestión que tiene en su interior cargos clasificados en base a la estructura organizacional de la institución prevista en su reglamento de organizaciones y funciones y a los objetivos y metas incluidas en su PEI.



- **HIPÓTESIS ESPECÍFICA 04**
- **CONCLUSIÓN ANALÍTICA DE LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA PLANTEADA EN RELACIÓN AL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MAPRO**

La hipótesis específica 04 planteada como: **El proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada;** se corrobora por las siguientes razones fundamentadas:

- **RESULTADO DE SÍNTESIS EMPÍRICO QUE CORROBORA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 04, PLANTEADA**

En relación a esta interrogante se tiene los siguientes resultados:

- El promedio porcentual del 98 % (del total de 53 actores sociales) responden que el proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada; mientras que sólo el 02 % señalan que ha sido regularmente completa y adecuada.
- **FUNDAMENTO TEÓRICO ESPECÍFICO QUE CORROBORA LA HIPÓTESIS**

La hipótesis específica 04, planteada como: El proceso de implementación del manual de procedimientos administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período



de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada; se fundamenta teóricamente en los siguientes argumentos específicos:

- Rodríguez (2001) que indica que el MAPRO, es considerado como documento y/o instrumento de gestión necesario que describe en forma pormenorizada y secuencial las operaciones que se sigue en la ejecución de los procedimientos en cada órgano funcional de una Entidad. Es un instrumento de información y orientación al personal que interviene directa o indirectamente en la ejecución de los procedimientos. Que, asimismo sirve para regular los procesos y/o de la entidad, los planes institucionales, de acuerdo a la normativa en términos de planeación estratégica.

#### **4.3. DISCUSIÓN**

La discusión de los resultados de la investigación comprende el contraste de la evidencia empírica y la evidencia teórica en relación al proceso de implementación de instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya ; los mismos que están en relación a los siguientes considerandos:

- Proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya
- Proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya
- Proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya
- Proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO)

como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya

#### 4.3.1. Proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata - Carabaya

Conforme se puede evidenciar empíricamente en los resultados de la tabla 17, en relación a la percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación de acciones de planeamiento, como respuestas se tiene los siguientes resultados: El promedio porcentual del 80 % (del total de 43 de actores sociales) responden que el proceso de implementación de acciones de planeamiento ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada; el 17 % señalan que ha sido regularmente completa y adecuada; mientras que sólo el 03 % indican que ha sido en forma completa y adecuada.

**Tabla 17.**

*Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación de acciones de planeamiento*

N°	Participación de actores sociales	F.C.A.	R.C.A.	F.I.I.	Total
01	Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata	01	03	23	27
02	Representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata	00	03	09	12
03	Representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata	00	02	07	09
04	Representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata	01	01	04	06
	Total	02	09	43	54
	Promedio	01	02	11	
	Porcentual (%)	03	17	80	100

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Tablas 1 al 16 (Resultados de aplicación de encuestas 2022)

Leyenda:

F.C.A. : Forma completa y adecuada

R.C.A. : Regularmente completa y adecuada



F.I.I. : Forma incompleta e inadecuada

Estos resultados empíricos acerca del proceso de implementación de acciones de planeamiento, se corrobora por los siguientes evidencias y enunciados teóricos, donde según la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 y la Ley de Bases de la Descentralización refiere que las municipalidades tienen funciones promotora, normativa y reguladora; así como las de ejecución, fiscalización y de control; por un lado. Por otro señala por mandato de la Ley Orgánica de Municipalidades que está relacionado a los aspectos de: organización del espacio físico; servicios públicos locales; protección y conservación del medio ambiente; en materia de desarrollo y economía local; en materia de servicios sociales locales; prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas.

Por otro lado, Da-Fonseca, et al (2013) en su tesis titulada: “*Relevancia de la planeación estratégica y la gestión administrativa pública (GAP)*”; refieren que de acuerdo a los datos de la encuesta tomada, el 5,90% de empleados encuestados registran un nivel escaso en temas de planeamiento estratégico, el 11.00% un nivel mediano, el 49.30% un nivel bueno y 33.80% un nivel excelente, siendo el que más predomina el nivel de buen planeamiento estratégico, los resultados nos orientan a una relación significativa ( $r=0.885$ ,  $p$ ) entre planeamiento estratégico y gestión administrativa, en la opinión personal del autor en toda institución perteneciente al ámbito gubernamental al diseñar el sistema de control interno, adecuado para una institución, para fortalecer su gestión administrativa y operativa, generando objetivos estratégicos a mediano y largo plazo viables para desarrollar la institución; al mismo tiempo tomara las precauciones para evitar actos no legales controlando que los trabajadores desde el más bajo hasta el más alto nivel cumplan su trabajo, observando disciplina, responsabilidad y ética profesional; y todo esto se conseguirá cuando el planeamiento se dé prioridad a las capacitaciones para sus



trabajadores, para que alcancen las competencias que el cargo lo requiere.

Asimismo, Valles (2020) en su tesis titulada: *Implementación de instrumentos de gestión institucional y su relación con la gestión municipal, Municipalidad Distrital de Yambrasbamba, Bongará, Amazonas, 2019*; como principales resultados demuestran que el nivel de implementación de instrumentos de gestión institucional presenta una evaluación de 17% bajo, 58% medio, 25% alto. El nivel de la gestión municipal fue determinado como 13% bajo, 63% medio y 25% alto. De esta manera se llegó a concluir que, existe correlación entre las variables implementación de instrumentos de gestión institucional y gestión municipal, además se obtuvo una correlación moderada con dirección positiva de 0.437 y un nivel de significancia de 0.033, donde se confirma que la implementación de instrumentos de gestión institucional influye un 19% en la gestión municipal.

También Gonzales y Chapoñan (2013) señalan en su tesis titulada: *“Calidad de gestión y su relación con el planeamiento estratégico en la administración del hospital regional Docente de las Mercedes de Chiclayo”*; que el 81% de los que laboran en esta institución, mencionan que aplican adecuadamente el planeamiento estratégico, el 72% conoce su misión y visión institucional, el 54% hace mención a los propósitos estratégicos de la entidad, y finalmente la variable planificación estratégica incide positivamente en la calidad de gestión administrativa con un coeficiente de Pearson de 0,896.

Luna (2014); Bustamante y Ochoa (2017) indican que el planeamiento es un proceso por el cual los gerentes plantean sus metas y acciones, basando sus actos en algún método, plan o lógica y no en presentimientos. En los planes se encuentran los objetivos de la organización y los procedimientos aptos para lograrlos. Es usado como guía de las organizaciones con el fin de obtener y comprometer recursos que se necesitan para lograr los objetivos. La planificación se concibe como una herramienta directiva que proporciona,



al menos tres contribuciones esenciales, hace posible saber elegir dónde se quiere estar en el futuro; en segundo lugar, decidir cómo se quiere llegar hasta ahí y en tercer lugar, hace posible que esto sea conocido por todas las personas cuyos esfuerzos se requerirán para alcanzar los propósitos. (p.36)

#### **4.3.2. Proceso de implementación del reglamento de organización y funciones (ROF) y manual de funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata - Carabaya**

Tal como se puede apreciar empíricamente en los resultados de la tabla 18, en relación a la percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF), como respuestas se tiene los siguientes resultados: El promedio porcentual del 80 % (del total de 43 actores sociales) responden que el proceso de implementación del ROF y MOF ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada; el 17 % señalan que ha sido regularmente completa y adecuada; mientras que sólo el 03 % indican que ha sido en forma completa y adecuada.

**Tabla 18.**

*Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del ROF y MOF*

N°	Participación de actores sociales	F.C.A.	R.C.A.	F.I.I.	Total
01	Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata	02	04	21	27
02	Representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata	00	03	09	12
03	Representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata	00	01	08	09
04	Representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata	00	01	05	06
	Total	02	09	43	54
	Promedio	01	02	11	
	Porcentual (%)	03	17	80	100

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Tablas 1 al 16 (Resultados de aplicación de encuestas 2022)

Leyenda:

F.C.A. : Forma completa y adecuada

R.C.A. : Regularmente completa y adecuada

F.I.I. : Forma incompleta e inadecuada

Evidencias empíricas que también son corroboradas con las evidencias teóricas de Luna (2014); Bustamante y Ochoa, (2017) que precisan que la gestión es necesario entenderlo como la demostración de hacer uso de las habilidades y recursos disponibles para alcanzar metas y objetivos de la institución o empresa, permite tener planes para alcanzar resultados propuestos. Los principios para la gestión son: la planeación, la organización, la dirección y el control; el cual debe contribuir a tener las cuentas claras, personal motivado y estrategias exitosas, como lo menciona. (p.51)

Luna (2014); Bustamante y Ochoa (2017) precisan que la organización es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan cumplir con los objetivos de la



organización. También, hace referencia que la institución como un grupo estructurado de personas, con procedimientos y reglas que, con medios y recursos, tienen planteado el logro de un fin, un horizonte al cual no podrían alcanzar de manera individual. Este proceso tiene tres elementos importantes, la definición de un propósito definido, que puede estar expresado en las metas, la composición de recursos humanos y materiales, que en conjunto son responsables de alcanzar las metas y con una estructura que incluye métodos, reglas, procedimientos y “que definen el comportamiento de sus miembros facilitan la buena marcha de la organización y la consecución de sus fines”. Actualmente las organizaciones se desarrollan en entornos muy cambiantes y complejos y exige de éstas una estructura flexible para poder adaptarse a este entorno. (p.37).

CINDA (1992), Fayol (1950) y Koontz (1976) sostienen que los procesos de "planificación, organización, dirección, evaluación y control" constituyen el núcleo de los conceptos de gestión, administración y gerencia.

Según, Rodríguez (2001) dentro del ordenamiento interno de la gestión y/o administración, encontramos los documentos y/o instrumentos, que son documentos técnicos y normativos que reglamentan el desempeño de la entidad u organización de forma global, incorporando entre ellos a el ROF, MOF, el llamado Cuadro para Asignación de Personal CAP, de esta forma el Presupuesto Analítico de Personal PAP. Es importante determinar que por mandato expreso de la Ley del Servicio Civil estos dos últimos se están vinculando en una nueva herramienta y/o instrumento de gestión que es el (CPE), cuadro de puestos de la entidad, que se aprueba por resolución del Consejo Directivo de Servir con opinión conveniente de la Dirección General de Presupuesto Público del MEF.

En ese contexto, Rodríguez (2001) refiere que el ROF, es la herramienta normativa de gestión institucional en el cual se especifica el propósito, objetivos, atribuciones y funciones generales de las unidades orgánicas con el propósito de desplegar actividades



dirigidas a proponer, autorizar y supervisar las políticas de la institución. El MOF, es un documento formal de gestión (instrumento de gestión) que las empresas y/o instituciones elaboran para expresar el tipo de organización que han adoptado por tener y que sirve como piloto para el personal, explica todas las funciones específicas a nivel de puesto de trabajo desarrolliéndolas a partir de la estructura orgánica y actividades comunes establecidas en el ROF, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el CAP. A medida que los objetivos y políticas de la institución van cambiando por el crecimiento de la necesidad del administrado, incremento de presupuesto, necesidad de mayor recurso humano las funciones de los cargos se incrementan o se integran respectivamente, pues se tienen q adecuar al sistema funcional que adquiera la institución, en tal sentido es recomendable ir actualizando cada que se crea por conveniente el MOF. La elaboración del MOF, significa efectuar el análisis particular de las funciones que viene desarrollando cada trabajador de la institución y/o servidor público en el puesto donde está situado para después y de acuerdo a las normas y criterio técnico efectuar la propuesta de modificación, actualización y/o elaboración del MOF.

#### **4.3.3. Proceso de implementación del cuadro de asignación de personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata - Carabaya**

En relación a la percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP), como respuestas de los actores sociales involucrados como trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata, representantes del Frente de Defensa, Club de Madres, Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata, se tiene los siguientes resultados: El promedio porcentual del 93 % (del total de 50 actores sociales) responden que el proceso de implementación del CAP ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada; el 17 % señalan que ha sido

regularmente completa y adecuada. Para mayor detalle de análisis ver la tabla 19.

**Tabla 19.**

*Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del CAP*

N°	Participación de actores sociales	F.C.A.	R.C.A.	F.I.I.	Total
01	Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata	00	02	25	27
02	Representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata	00	01	11	12
03	Representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata	00	00	09	09
04	Representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata	00	01	05	06
	Total	00	04	50	54
	Promedio	00	01	13	
	Porcentual (%)	00	07	93	100

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Tablas 1 al 16 (Resultados de aplicación de encuestas 2022)

Leyenda:

F.C.A. : Forma completa y adecuada

R.C.A. : Regularmente completa y adecuada

F.I.I. : Forma incompleta e inadecuada

Los mismos que son corroborados con las evidencias teóricas de Rodríguez (2001) que sostiene que el CAP, es el documento técnico – y de carácter reglamentario de gestión de la institución que implementara la organización de la institución funcionalmente, el cual está conformada por los cargos mínimos e indispensables que una institución (entidad) prevé para su normal funcionamiento que a su vez harán posible que se ejecuten las acciones de planificar, formular, coordinar, orientar y determinar las políticas y acciones de desarrollo de toda institución, así como fomentar, organizar e inspeccionar la dotación de los servicios públicos y administrativos dentro de la institución. El CAP, es un instrumento de gestión que tiene en su interior cargos clasificados en base a la estructura organizacional de la institución prevista en su reglamento de organizaciones y funciones y



a los objetivos y metas incluidas en su PEI.

#### **4.3.4. Proceso de implementación del manual de procedimientos administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la municipalidad distrital de Ayapata - Carabaya**

Como se puede evidenciar en los resultados empíricos de la tabla 20, en relación a la percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO), como respuestas de los actores sociales involucrados como trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata, representantes del Frente de Defensa, Club de Madres, Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata, se tiene los siguientes resultados: El promedio porcentual del 98 % (del total de 53 actores sociales) responden que el proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada; mientras que sólo el 02 % señalan que ha sido regularmente completa y adecuada.

**Tabla 20.**

*Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del MAPRO*

Nº	Participación de actores sociales	F.C.A.	R.C.A.	F.I.I.	Total
01	Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata	00	01	26	27
02	Representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata	00	00	12	12
03	Representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata	00	00	09	09
04	Representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata	00	00	06	06
	Total	00	01	53	54
	Promedio	00	00	13	
	Porcentual (%)	00	02	98	100

Fuente: Encuesta 2022

Nota: Tablas 1 al 16 (Resultados de aplicación de encuestas 2022)

Leyenda:

F.C.A. : Forma completa y adecuada

R.C.A. : Regularmente completa y adecuada

F.I.I. : Forma incompleta e inadecuada

Los resultados empíricos acerca de la implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO), se corrobora por los siguientes evidencias y enunciados teóricos, donde Rodríguez (2001) que indica que el MAPRO, es considerado como documento y/o instrumento de gestión necesario que describe en forma pormenorizada y secuencial las operaciones que se sigue en la ejecución de los procedimientos en cada órgano funcional de una Entidad. Es un instrumento de información y orientación al personal que interviene directa o indirectamente en la ejecución de los procedimientos. Que, asimismo sirve para regular los procesos y/o de la



entidad, los planes institucionales, de acuerdo a la normativa en términos de planeación estratégica.



## V. CONCLUSIONES

**PRIMERA:** En relación al proceso de implementación de acciones de planeamiento el promedio porcentual del 80 % (del total de 43 actores sociales: trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata; miembros del Frente de Defensa; Club de Madres y Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata) responden que el proceso de implementación de acciones de planeamiento ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada; el 17 % señalan que ha sido regularmente completa y adecuada; mientras que sólo el 03 % indican que ha sido en forma completa y adecuada.

**SEGUNDA:** En relación al proceso de implementación del reglamento de organización y funciones (ROF) y manual de organización y funciones (MOF), el promedio porcentual del 80 % (del total de 43 actores sociales: trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata; miembros del Frente de Defensa; Club de Madres y Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata) responden que el proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF) ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada; el 17 % señalan que ha sido regularmente completa y adecuada; mientras que sólo el 03 % indican que ha sido en forma completa y adecuada.

**TERCERA:** En relación al proceso de implementación del cuadro de asignación de personal (CAP), el promedio porcentual del 93 % (del total de 50 actores sociales: trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata; miembros del Frente de Defensa; Club de Madres y Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata) responden que el proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada; y el 07 % señalan que ha sido regularmente completa y adecuada.



**CUARTA:** En relación al proceso de implementación del manual de procedimientos administrativos (MAPRO), el promedio porcentual del 98 % (del total de 53 de actores sociales: trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata; miembros del Frente de Defensa; Club de Madres y Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata) responden que el proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) ha sido implementado en forma incompleta e inadecuada; y el 02 % señalan que ha sido regularmente completa y adecuada.



## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** En relación al proceso de implementación de acciones de planeamiento para futuras deben ser abordadas a partir de análisis más profundo de la aplicación del método Comprensivo-Interpretativo de la epistemología de la investigación científica de enfoque cualitativo, con participación de informantes clave, como casos que nos permita comprender e interpretar con mayor especificidad y profundidad la respuesta de los actores sociales como trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata, a los miembros del Frente de Defensa, miembros del Club de Madres y miembros del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata

**SEGUNDA:** En relación al proceso de implementación del Reglamento de Organización Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF), éstas también deben ser analizadas con mayor profundidad con participación de informantes claves y focus group como parte de la aplicación y utilización de la epistemología de la investigación científica de carácter Interpretativo-Comprensivo, relacionadas en mayor amplitud y profundidad las respuestas de los actores sociales como trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata, a los miembros del Frente de Defensa, miembros del Club de Madres y miembros del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata.

**TERCERA:** En relación al proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) deben ser analizadas con mayor profundidad con participación de informantes claves y focus group como parte de la aplicación y utilización de la epistemología de la investigación científica de carácter Interpretativo-Comprensivo, para comprender por qué respecto de las respuestas de profundidad diferenciadas de los actores sociales como trabajadores de la Municipalidad



Distrital de Ayapatya, los miembros del Frente de Defensa, miembros del Club de Madres y miembros del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata

**CUARTA:** En relación al proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) También en forma imperativa deben ser analizadas con mayor profundidad con participación de informantes claves y focus group como parte de la aplicación y utilización de la epistemología de la investigación científica de carácter Interpretativo-Comprensivo, para comprender por qué respecto de las respuestas de profundidad diferenciadas de los actores sociales como trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapatya, los miembros del Frente de Defensa, miembros del Club de Madres y miembros del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide-Aranda, L. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores*. Lima, Perú. Tesis de Maestría para optar el Grado Académico de Magister en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Amador, F. (2002). *La Planeación Estratégica en el Proceso Administrativo*. En: Revista Gestio Polis.
- Ander-Egg, E. (1987). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires, Argentina: Humanitas.
- Balbuena, E. (2009). *La Planificación Estratégica en una Pequeña Familiar; Estudio de caso: Abarrotes Loren S.A. de C. V.* (Tesis de Doctorado). Universidad Veracruzana. Veracruz, México.
- Boggio, Ana (2003). *Desarrollo Local y globalización*. Arequipa.
- Bustamante, D.; Ochoa, F. (2017). *Liderazgo en la gestión administrativa de la Dirección Regional de Salud Ayacucho, 2017*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19895/bustamante\\_y.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19895/bustamante_y.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Casal, J. y Mateu, E. (2003). *Tipos de Muestreo*. En: Rev. Epidem. Med. Prev. 1: 3-7.
- CLAD (1998). *Una nueva gestión pública para América Latina*.
- Da-Fonsecal, et al (2013). *Relevancia de la planeación estratégica y la gestión administrativa pública (GAP)*. (Tesis doctoral en auditoría). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.
- De la Torre Rodriguez, José Federico (2014). *Reforma municipal y capacidad de gestión de los gobiernos municipales en México: un estudio comparado en seis municipios del estado de San Luis Potosí, México (1983-2000)*” Tesis presentado a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid para optar el grado



académico de Doctor.

Drucker, Peter F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Ed. Harper Collins.

Drucker, Peter F. (1946). *The Concept of Corporations*. Nueva York, EE.UU. Ed. Jhon Day.

Drucker, Peter F. (1962). *Práctica de Administración de Empresas*. Río de Janeiro, Brasil. Ed. Fondo de Cultura.

Florez, R. y Supo, F. (2015). *Investigación científica en Ciencias Sociales: Fundamentos teóricos y procedimentales*. Puno, Perú. Editorial Altiplano E.I.R.L.

Florez, R. y Supo, F. (2015). *La sociedad peruana y el rol de las escuelas de posgrado*. Puno, Perú. Editorial Altiplano E.I.R.L.

Friedmann, J. (1992). *Planificación para el siglo XXI: el desafío del posmodernismo*. Versión electrónica, Revista Eure, 18 (número 55). Pág. 79- 89.

Gallardo, J. y L. Bendezú (2005). *Evaluación del Fondo de Compensación Social - FOSE*. Lima: Documento de Trabajo N°7. Oficina de Estudios Económicos OSINERGMIN.

Gonzales y Chapoñan (2013). *Calidad de gestión y su relación con el planeamiento estratégico en la administración del hospital regional Docente de las Mercedes de Chiclayo*. Chiclayo, Perú.

Hernández, et al. (2010). *Metodología de la investigación*. México.

Jara, S.D. (2018). *Planificación y contextualización de los instrumentos de gestión escolar de la I.E.S. Jornada Escolar Completa San Juan Bosco*. Trabajo Académico para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. Lima, Perú. Universidad San Ignacio de Loyola, Escuela de Postgrado.

Koontz, Harol. (1976). *Principios de Administración: Análisis de las Funciones Administrativas*. Sao Paulo, Brasil.

Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo* (1ra edición ed.). México: Grupo Editorial Patria S.A.

Madueño, M. (2004). *Informe: Revisión del algoritmo de focalización individual-SISFOH*. Lima, Perú: USAID-PRAES.



- Mattos Carlos (1989). *La descentralización, ¿Una nueva panacea para impulsar el desarrollo local?* ILPES, Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación – MINEDU (2006). *Metodología Integrada para la Planificación Estratégica*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación – MINEDU (2006). *Metodología Integrada para la Planificación Estratégica*. Lima, Perú.
- Palma (2014). *Uso del planeamiento estratégico como instrumento para mejorar la calidad administrativa en empresas descentralizadas en la región Suroeste de la República Dominicana: Caso DgII, BANRESERVAS E INFOTEP 2014*. República Dominicana.
- Parodi, C. (2004). *Economía de las Políticas Sociales*. Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Pelincó, E. y Perlas, J.Ch. (2009). *La gestión del programa de vaso de leche en las organizaciones de base del distrito de Coata – Puno*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Sociología: Escuela Profesional de Sociología de la UNA-Puno.
- Pérez, J. y Merino, M. (2020). *Concepto de gestión*. <https://definicion.de/gestion/>
- Ramos, A.V. (2013). *Funcionamiento de los comités de gestión de obras en la ciudad de Puno – 2011*. Puno, Perú. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Sociología: Escuela Profesional de Sociología de la UNA-Puno.
- Rodriguez, J.N. (2001). *50 Años do Management*. Buenos Aires, Argentina. In [www.gurasonline.tv](http://www.gurasonline.tv).
- Schejtman, A y Berdegué, J. (2004) *Desarrollo territorial Rural*. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Silva, L. Ivan (2002) "Desarrollo Local y Regional: condiciones de éxito en un mundo globalizado".



- Sota Fernández, Abraham. (2008). *Gestión del gobierno local en la municipalidad provincial de Canchis– Cusco (2003-2006)*. Tesis presentado a la Escuela Profesional de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA-Puno.
- Supo, F. (2009). *Epistemología de la investigación científica*. Puno, Perú. Módulos de Enseñanza. Maestría en Ciencias Sociales-EPG-UNA-Puno.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2001). *El Proceso de la Investigación Científica*. Tercera Edición. Limusa. Noriega Editores.
- Tejeda Arquinedo, L. Carlos (2014). *Gestión administrativa y su mejora en la municipalidad distrital de Bellavista-Callao*. Informe de investigación de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional del Callao, Perú.
- UNITEC – USAID (2002). *Curso de gestión municipal*. Convenio UNITEC-USAID. Universidad Tecnológica Centroamericana. Tegucigalpa, Honduras.
- Valles, J.E. (2020). *Implementación de instrumentos de gestión institucional y su relación con la gestión municipal, Municipalidad Distrital de Yambrasbamba, Bongará, Amazonas, 2019*. Lima, Perú. Tesis para optar el grado de Maestro en Gestión Pública de la Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Post Grado de la Universidad de César Vallejo.
- Zarauz, Luis (2003). *Globalización, Descentralización y desarrollo local*. CIED.



## ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia

“PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AYAPATA-CARABAYA: 2019-2022”

CARACTERÍSTICAS	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
<b>General</b>	¿Cómo es el proceso de implementación del planeamiento, ROF, MOF, CAP y MAPRO como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022?	Determinar el proceso de implementación del planeamiento, ROF, MOF, CAP y MAPRO como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022	El proceso de implementación del planeamiento, ROF, MOF, CAP y MAPRO como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.	Método Hipotético-Deductivo Técnica de encuesta Análisis documental Instrumento de Ficha de análisis de Contenido
<b>Específico 01</b>	¿Cuál es el proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal?	Caracterizar el proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal	El proceso de implementación del planeamiento como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.	Método Hipotético-Deductivo Técnica de encuesta Análisis documental Instrumento de Ficha de análisis de Contenido
<b>Específico 02</b>	¿Cuál es el proceso de implementación del reglamento de organización de funciones (ROF) y manual de funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal?	Definir el proceso de implementación del reglamento de organización de funciones (ROF) y manual de funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal	El proceso de implementación del reglamento de organización de funciones (ROF) y manual de funciones (MOF) como instrumentos de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.	Método Hipotético-Deductivo Técnica de encuesta Análisis documental Instrumento de Ficha de análisis de Contenido

<p><b>Específico 03</b></p>	<p>¿Cuál es el proceso de implementación del cuadro de asignación de personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal?</p>	<p>Establecer el proceso de implementación del cuadro de asignación de personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal</p>	<p>El proceso de implementación del cuadro de asignación de personal (CAP) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.</p>	<p>Método Hipotético-Deductivo Técnica de encuesta Análisis documental Instrumento de Ficha de análisis de Contenido</p>
<p><b>Específico 04</b></p>	<p>¿Cuál es el proceso de implementación del manual de procedimientos administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal?</p>	<p>Identificar el proceso de implementación del manual de procedimientos administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal</p>	<p>El proceso de implementación del manual de procedimientos administrativos (MAPRO) como instrumento de gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Ayapata-Carabaya en el período de gobierno municipal del 2019 al 2022 por parte de los responsables del gobierno municipal, ha sido procedimentalmente implementado en forma incompleta e inadecuada.</p>	<p>Método Hipotético-Deductivo Técnica de encuesta Análisis documental Instrumento de Ficha de análisis de Contenido</p>



## ANEXO B: Cuestionario de encuesta

### UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO

#### FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

##### ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGÍA

---

### “PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AYAPATA-CARABAYA: 2019-2022”

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

¿En esta investigación usted ha participado en qué condición como actor social?

- Trabajador de la Municipalidad Distrital de Ayapata : ( )
- Miembro del Frente de Defensa del distrito de Ayapata: ( )
- Miembro del Club de Madres del distrito de Ayapata : ( )
- Miembro del Consejo de Juventudes : ( )

#### II. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

##### 2.1 PERCEPCIÓN DE TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AYAPATA ACERCA DE IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

¿Cómo ha sido el proceso de implementación de acciones de PLANEAMIENTO: En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

¿Cómo ha sido el proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF): En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )



- En forma incompleta e inadecuada : ( )

¿Cómo ha sido el proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP): En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

¿Cómo ha sido el proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO): En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

## **2.2 PERCEPCIÓN DE MIEMBROS DEL FRENTE DE DEFENSA DEL DISTRITO DE AYAPATA ACERCA DE IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

¿Cómo ha sido el proceso de implementación de acciones de PLANEAMIENTO: En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

¿Cómo ha sido el proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF): En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

¿Cómo ha sido el proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal



(CAP): En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

¿Cómo ha sido el proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO): En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

### **2.3 PERCEPCIÓN DE MIEMBROS DEL CLUB DE MADRES DEL DISTRITO DE AYAPATA ACERCA DE IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

¿Cómo ha sido el proceso de implementación de acciones de PLANEAMIENTO: En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

¿Cómo ha sido el proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF): En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

¿Cómo ha sido el proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP): En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )



- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

¿Cómo ha sido el proceso de implementación del Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO): En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

#### **2.4 PERCEPCIÓN DE MIEMBROS DEL CONSEJO DE JUVENTUDES DEL DISTRITO DE AYAPATA ACERCA DE IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

¿Cómo ha sido el proceso de implementación de acciones de PLANEAMIENTO: En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

¿Cómo ha sido el proceso de implementación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Manual de Organización y Funciones (MOF): En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

¿Cómo ha sido el proceso de implementación del Cuadro de Asignación de Personal (CAP): En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

¿Cómo ha sido el proceso de implementación del Manual de Procedimientos



Administrativos (MAPRO): En forma completa y adecuada; regularmente completa y adecuada; en forma incompleta e inadecuada?

- En forma completa y adecuada : ( )
- Regularmente completa y adecuada : ( )
- En forma incompleta e inadecuada : ( )

GRACIAS....



## ANEXO C: Base de datos en Excel

**Tabla 21.**

*Percepción de los trabajadores acerca de implementación de planeamiento*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	1	4
2	Regularmente completa y adecuada	3	11
3	En forma incompleta e inadecuada	23	85
	Total	27	100
	Porcentaje	100	

**Tabla 22.**

*Percepción del Frente de Defensa de implementación de planeamiento*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	0	0
2	Regularmente completa y adecuada	3	25
3	En forma incompleta e inadecuada	9	83
	Total	12	100
	Porcentaje	100	

**Tabla 23.**

*Percepción del Club de Madres de implementación de planeamiento*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	0	0
2	Regularmente completa y adecuada	2	12
3	En forma incompleta e inadecuada	7	78
	Total	9	100
	Porcentaje	100	



**Tabla 24.**

*Percepción del Consejo Juventudes de implementación de planeamiento*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	1	17
2	Regularmente completa y adecuada	1	17
3	En forma incompleta e inadecuada	4	66
	Total	6	100
	Porcentaje	100	

**Tabla 25.**

*Percepción de los trabajadores acerca de implementación del ROF y MOF*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	2	7
2	Regularmente completa y adecuada	4	15
3	En forma incompleta e inadecuada	21	78
	Total	27	100
	Porcentaje	100	

**Tabla 26.**

*Percepción del Frente de Defensa de implementación de ROF y MOF*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	0	0
2	Regularmente completa y adecuada	3	25
3	En forma incompleta e inadecuada	9	75
	Total	12	100
	Porcentaje	100	

**Tabla 27.**

*Percepción del Club de Madres de implementación del ROF y MOF*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	0	0
2	Regularmente completa y adecuada	1	11
3	En forma incompleta e inadecuada	8	89
	Total	9	100
	Porcentaje	100	

**Tabla 28.**

*Percepción del Consejo Juventudes de implementación del ROF y MOF*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	0	0
2	Regularmente completa y adecuada	1	17
3	En forma incompleta e inadecuada	5	83
	Total	6	100
	Porcentaje	100	

**Tabla 29.**

*Percepción de los trabadores acerca de implementación del CAP*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	0	0
2	Regularmente completa y adecuada	2	8
3	En forma incompleta e inadecuada	25	93
	Total	27	100
	Porcentaje	100	

**Tabla 30.**

*Percepción del Frente de Defensa de implementación del CAP*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	0	0
2	Regularmente completa y adecuada	1	8
3	En forma incompleta e inadecuada	11	92
	Total	12	100
	Porcentaje	100	

**Tabla 31.**

*Percepción del Club de Madres de implementación del CAP*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	0	0
2	Regularmente completa y adecuada	0	0
3	En forma incompleta e inadecuada	9	100
	Total	9	100
	Porcentaje	100	

**Tabla 32.**

*Percepción del Consejo Juventudes de implementación del CAP*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	0	0
2	Regularmente completa y adecuada	1	17
3	En forma incompleta e inadecuada	5	83
	Total	6	100
	Porcentaje	100	

**Tabla 33.**

*Percepción de los trabajadores acerca de implementación del MAPRO*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	0	0
2	Regularmente completa y adecuada	1	4
3	En forma incompleta e inadecuada	26	96
	Total	27	100
	Porcentaje	100	

**Tabla 34.**

*Percepción del Frente de Defensa de implementación del MAPRO*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	0	0
2	Regularmente completa y adecuada	0	0
3	En forma incompleta e inadecuada	12	100
	Total	12	100
	Porcentaje	100	



**Tabla 35.**

*Percepción del Club de Madres de implementación del MAPRO*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	0	0
2	Regularmente completa y adecuada	0	0
3	En forma incompleta e inadecuada	9	100
	Total	9	100
	Porcentaje	100	

**Tabla 36.**

*Percepción del Consejo Juventudes de implementación del MAPRO*

N°	Percepción de implementación	Total	%
1	En forma completa y adecuada	0	0
2	Regularmente completa y adecuada	0	0
3	En forma incompleta e inadecuada	6	100
	Total	6	100
	Porcentaje	100	

**Tabla 37.**

*Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación de acciones de planeamiento*

N°	Participación de actores sociales	F.C.A.	R.C.A.	F.I.I.	Total
1	Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata	1	3	23	27
2	Representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata	0	3	9	12
3	Representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata	0	2	7	9
4	Representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata	1	1	4	6
	Total	2	9	43	54
	Promedio	1	2	11	
	Porcentual (%)	3	17	80	100



**Tabla 38.**

*Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del ROF y MOF*

N°	Participación de actores sociales	F.C.A.	R.C.A.	F.I.I.	Total
1	Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata	2	4	21	27
2	Representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata	0	3	9	12
3	Representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata	0	1	8	9
4	Representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata	0	1	5	6
	Total	2	9	43	54
	Promedio	1	2	11	
	Porcentual (%)	3	17	80	100

**Tabla 39.**

*Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del CAP*

N°	Participación de actores sociales	F.C.A.	R.C.A.	F.I.I.	Total
1	Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata	0	2	25	27
2	Representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata	0	1	11	12
3	Representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata	0	0	9	9
4	Representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata	0	1	5	6
	Total	0	4	50	54
	Promedio	0	1	13	



**Tabla 40.**

*Percepción porcentual promedio acerca del proceso de implementación del MAPRO*

Nº	Participación de actores sociales	F.C.A.	R.C.A.	F.I.I.	Total
1	Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ayapata	0	1	26	27
2	Representantes del Frente de Defensa del distrito de Ayapata	0	0	12	12
3	Representantes del Club de Madres del distrito de Ayapata	0	0	9	9
4	Representantes del Consejo de Juventudes del distrito de Ayapata	0	0	6	6
	Total	0	1	53	54
	Promedio	0	0	13	
	Porcentual (%)	0	2	98	100



## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo MARIELA MARJINA HUANCA HUANCA,  
identificado con DNI 48163061 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado  
SOCIOLOGIA

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

" PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN  
INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AYAPATA -  
CAPABAYA 2019-2022 "

Es un tema original.

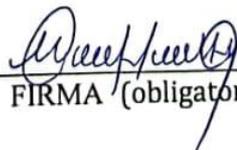
Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 10 de ENERO del 2024

  
FIRMA (obligatoria)



Huella



### AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Marida Martina Huanca Huanca,  
identificado con DNI 48163061 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

SOCIOLOGIA

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

" PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN  
INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AYAPATA -  
CORAJAYA 2019 - 2022 "

para la obtención de  Grado,  Título Profesional o  Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 10 de enero del 2024

  
FIRMA (obligatoria)



Huella



### DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo PACCO CUBA CINTYA ANALI  
identificado con DNI 47419639 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado  
ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGIA

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:  
" PROCESO DE IMPLEMENTACION DE INSTRUMENTOS DE GESTION  
INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
AYAPATA - CARABAYA : 2019 - 2022 "

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

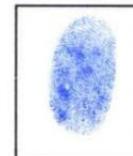
Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 10 de ENERO del 2024

  
FIRMA (obligatoria)



Huella



### AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo PACCO CUBA CINTYA ANALI  
identificado con DNI 47419639 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

ESCUELA PROFESIONAL DE SOCIOLOGIA  
informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

" PROCESO DE IMPLEMENTACION DE INSTRUMENTOS DE  
GESTION INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
AYAPATA - CORABAYA' 2019-2022 "

para la obtención de  Grado,  Título Profesional o  Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 10 de ENERO del 2024



FIRMA (obligatoria)



Huella