

Revista de Ciencias Sociales

Gestión administrativa durante la Covid-19 en los colaboradores de las municipalidades en Perú

Córdova Chirinos, José William*
García Clavo, Nila**
Puicón Llontop, Víctor Enrique***
Merino Núñez, Mirko****

Resumen

Esta investigación es importante porque la gestión administrativa en todos los niveles del sector público se tornó afectada desde la aparición del coronavirus, puesto que no se tenía un plan de contingencia para afrontar la emergencia dada a nivel nacional, de tal manera que los empleados se vieron afectados por la pandemia, tanto en lo laboral como familiar, por lo que este estudio sirvió para analizar la gestión administrativa que ejercen las municipalidades en Perú en sus trabajadores durante la Covid-19. El tipo de investigación es descriptiva, de diseño no experimental, transversal, de enfoque cuantitativo; para el recojo de la información se utilizó la encuesta y el cuestionario tipo escala de Likert, de manera virtual, teniendo en cuenta el escenario de pandemia. La población fue de más de 200.000 empleados municipales de Perú, cuya muestra estuvo constituida por 384 casos, mediante el muestro no probabilístico, intencional, por conveniencia. Los resultados demostraron adecuados niveles en las dimensiones planificación laboral, organización, dirección y control, con el 54,7% de conformidad; mientras que el 32,2% expresan su desacuerdo y el 13,1% mostraron indiferencia; en conclusión, el mayor porcentaje de empleados está de acuerdo en que hay una adecuada gestión administrativa.

Palabras clave: Gestión administrativa; planificación; organización; dirección; control.

* Doctor en Educación. Magister en Educación, con mención en Docencia y Gestión Educativa. Docente del Departamento Académico de Estudios Generales en la Universidad Señor de Sipán S.A.C. Pimentel, Perú. E-mail: jwilliamcc@crece.uss.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2777-4041>

** Doctora en Educación. Magister en Educación. Docente del Departamento Académico de Estudios Generales Universidad Señor de Sipán S.A.C. Pimentel, Perú. E-mail: ngc@crece-uss.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9043-3883>

*** Magister en Administración con mención en Gerencia Empresarial. Docente del Departamento Académico de Estudios Generales en la Universidad Señor de Sipán S.A.C. Pimentel, Perú. E-mail: venriquepl@crece.uss.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3686-6274>

**** Doctor en Administración de Educación. Magister en Administración en Mercadotecnia. Docente de pregrado en la Universidad Cesar Vallejo S.A.C., Perú. Docente de posgrado en la Universidad Señor de Sipán S.A.C. Pimentel, Perú. E-mail: mirko_merino@yahoo.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8820-6382>

Recibido: 2022-03-09 · **Aceptado:** 2022-05-27

Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rscs/index>

Administrative management during covid19 in the collaborators of the municipalities in Peru

Abstract

This research is important because the administrative management at all levels of the public sector has been affected since the appearance of the coronavirus, since there was no contingency plan to deal with the emergency given at the national level, in such a way that the employees were affected by the pandemic, both in terms of work and family, so this study served to analyze the administrative management that municipalities in Peru exercise in their workers during Covid-19. The type of research is descriptive, with a non-experimental, cross-sectional design, with a quantitative approach; For the collection of information, the survey and the Likert scale questionnaire were used, virtually, taking into account the pandemic scenario. The population was more than 200,000 municipal employees of Peru, whose sample consisted of 384 cases, through non-probabilistic, intentional, convenience sampling. The results showed adequate levels in the dimensions work planning, organization, direction and control, with 54.7% of conformity; while 32.2% express their disagreement and 13.1% showed indifference; In conclusion, the highest percentage of employees agree that there is adequate administrative management.

Keywords: Administrative management; planning; organization; direction; control.

Introducción

La gestión administrativa en las diversas organizaciones públicas o privadas, se han debilitado, a causa de los efectos que generó el virus del Covid-19 en la sociedad, tales como, la ansiedad, depresión, insatisfacción en el trabajo por el aislamiento social, el toque de queda, el temor a contagiarse, el *home office*, entre otros; por lo que la realidad problemática se sustenta en diversos casos tanto a nivel internacional, como nacional y local.

Durante el año 2020 el mundo se convirtió en un escenario catastrófico debido al virus del Covid-19, ocasionando que no se avale la idoneidad de las empresas, quienes luchaban por subsistir, puesto que su desarrollo se debe a muchos aspectos intrínsecos como el rendimiento de los trabajadores, la actividad financiera, el liderazgo, la calidad del servicio, entre otros, que ejercen influencia estrecha en los resultados organizacionales; asimismo, existen situaciones externas de tipo político,

económico, desastres naturales, epidemias o pandemias, que definitivamente afectan a las instituciones, limitando sus tareas laborales, agravándose por la inexperiencia e insuficiente conocimiento administrativo y estratégico que dificultan afrontar competentemente las amenazas presentadas.

En todos los países del mundo se paralizó el sector económico, se incrementó el accionar del sector salud, y hubo problemas de alimentación, por lo que la gestión administrativa de las organizaciones al ser parte del problema, adoptaron decisiones de solución y disminuyeron los trámites burocráticos, en el afán de beneficiar a la sociedad, planteando una concordancia firme de operaciones encaminadas al mejor empleo de la planificación, los recursos institucionales, el liderazgo, la logística, las finanzas, el talento humano y otros, según las posibilidades de la entidad hacia una conducta socialmente responsable.

La pandemia ocasionada por el Covid-19,

ha inducido a numerosos cambios en diversos sectores y áreas a nivel mundial, siendo el sector trabajo uno de los más perjudicados, perdiéndose 255'000,000 puestos de trabajo a tiempo completo, sintiéndose aún más en América Latina, especialmente en el comercio y turismo; igualmente, se sintió muy fuerte en el interior de las empresas, debido al cambio abrupto que se creó por la vertiginosa expansión del virus, provocando que el área de talento humano se vea forzada a asumir la nueva realidad, convirtiéndose en socia importante en el interior de la institución para avalar la sostenibilidad de la entidad y su estabilidad en el tiempo de crisis, toda vez que el impacto de la crisis ha golpeado la economía y la salud mental de la gente (Scarpetta, 2021).

Álvarez (2021), en su investigación titulada: “Estrategias de gestión del cambio orientadas a favorecer el impacto que puede generar el retorno gradual al trabajo presencial de los funcionarios del Sena, Regional Boyacá, en el contexto de la Pandemia por COVID-19 en Colombia”, recomendó realizar un plan de implementación para contrarrestar las emociones negativas que tienen los funcionarios frente al retorno a la presencialidad, reforzar algunos protocolos de bioseguridad, brindar información sobre síntomas, y aforo controlado, la mejor estrategia sería un plan de vacunación urgente.

Por su parte, Jiménez (2020) en su estudio sobre las “Estrategias de gestión administrativa para la Municipalidad Provincial de Utcubamba – 2018”, sostiene que, en la organización, el 71% de los colaboradores percibe que el área de rentas no está organizada y raramente coordina los procesos de recaudación; lo que si se cumple es el control interno, aunque las evaluaciones al personal no se llevan a cabo. En conclusión, en cuanto a organización, a ciertas secciones les faltan fortalecer algunos aspectos para que se desarrolle óptimamente; acerca del control, sí se practica de modo íntegro, sin embargo, las evaluaciones a los empleados no se toman en cuenta, recomendándose que se aplique el *feedback* y la autoevaluación de los

trabajadores.

Asimismo, Vargas et al. (2020) en su investigación titulada: “Gestión municipal y respuestas frente al impacto del COVID 19 – municipalidades de la zona alto andina, departamento de Lambayeque”, indica que durante la pandemia hubo diversos problemas de índole institucional, como falta de estrategias que ofrecer en los servicios públicos, nula capacidad para ejecutar el presupuesto anual, débil coyuntura de una política eficiente, agravándose con el cierre de fronteras, dificultando la adquisición, producción y abastecimiento de alimentos, conllevando al inadecuado bienestar social; recomendando establecer normas estatales con orientación intercultural, adaptación del talento humano y el trabajo relacionado entre gestores públicos y actores locales para avalar la producción de efectos favorables.

Dado lo antes expuesto, el objetivo general de la presente investigación consiste en diagnosticar el nivel de la gestión administrativa durante la Covid-19 en los colaboradores de las municipalidades en Perú. La importancia de este estudio, se orienta a que los gobiernos locales en el Perú a inicios del 2020 vivieron un contexto diferente, debido a que el coronavirus medió en el normal desarrollo de la gestión administrativa, toda vez que se tuvo que volver a planificar lo considerado antes de la pandemia, igualmente por aislamiento social, se reorganizó el trabajo presencial a lo remoto, ocasionando, el estrés y descontento laboral; asimismo, la dirección y control sufrieron cambios estructurales y de supervisión en las actividades de asegurar el buen funcionamiento, así como el ejercicio correcto de la gestión municipal.

Los resultados de este estudio sirvieron para conocer las dificultades que sufrió la gestión administrativa hacia sus empleados, de tal manera que permitió dar las recomendaciones pertinentes para optimizar el ejercicio edil y beneficiar a la comunidad trabajadora, y por ende a contribuir a nuevas investigaciones.

1. Fundamentación teórica

1.1. Gestión administrativa

Robbins y Decenzo (2002), manifiestan que la gestión administrativa es un modelo para proporcionar a las organizaciones de todo tipo, las normas, toma de decisiones, valores y medios necesarios para el ejercicio de sus operaciones, de manera que aplique las siguientes dimensiones: Planificación, organización, dirección y control para confirmar una óptima producción empresarial en conjunto con los benéficos de sus empleados. Al respecto, Ordoñez et al. (2021) manifiestan que aquellas empresas que valoren sus operaciones, podrán conocer con seguridad su situación actual, resultando relevante contar con una planificación capaz de comprobar su cumplimiento, precisando una mejor visión sobre su gestión, productividad, eficiencia, así como permanencia en el mercado de manera sostenida.

En ese sentido, lo establecido por Fayol (1987), indica que la gestión administrativa, es una guía que sirve para determinar las circunstancias y medios con los cuales se realizan los trabajos, eligiendo y ubicando a los trabajadores de acuerdo al perfil apropiado, motivando las labores personales y en equipo, para finalmente, supervisar las actividades, y confrontarlas con los objetivos trazados.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), sustentan que, la gestión administrativa es una serie de operaciones dirigidas a conseguir las metas específicas en una organización, mediante la observancia de las tareas dirigenciales y una eficiente ejecución de un procedimiento formal, que estructura y conserva un entorno en el que los empleados que laboran en diversos equipos, desempeñan tareas establecidas de modo eficaz. Por lo tanto, esta gestión en las instituciones debe ser eficiente, en el afán de alcanzar sus metas, distribuyendo las tareas a los empleados de acuerdo al perfil de cada uno de ellos, siguiendo una metodología juiciosa y óptima.

De acuerdo con García et al. (2021), la gestión empresarial se refiere al “proceso

de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros)” (p.406) que se encuentran en la organización, con el propósito de conseguir el máximo beneficio, alcanzar sus objetivos, así como ser más competitivos en el mercado local, nacional e internacional (Chiavenato, 2007); sin dejar de señalar el impacto que tiene para la gestión administrativa, la interacción de la empresa con su entorno, es decir con clientes, proveedores, competencia, entre otros (Velázquez, Cruz y Vargas, 2018). Al respecto, Stoner y Wankel (1990) exponen que la gestión administrativa posee 4 dimensiones:

1. Planeación: Es el procedimiento que contribuye a formular los planes institucionales para establecer sus objetivos, los procedimientos y recursos para alcanzarlos, mediante las políticas, directrices y reglas.

2. Organización: Determinados los planes y los objetivos se diseña y desarrolla la estructura organizacional, mediante la acción de distribuir el personal, los medios y materiales para establecer de manera óptima y transparente las actividades que cada colaborador va a realizar, las cuales sean ejecutadas de modo óptimo.

3. Dirección: A esta dimensión también se le conoce como motivación, estimulación, liderazgo, que reside en fomentar que los integrantes de la entidad actúen de manera que sus labores apoyen al beneficio de los objetivos, específicamente se pretende trabajar estrechamente con los colaboradores.

4. Control: Esta actividad mantiene a la entidad en la ruta adecuada, contribuyendo a que no se desvíe de sus fines, mediante la medición del desempeño actual, comparándolo con las normas establecidas, y recursos correctivos ante el desempeño deficiente.

2. Metodología

El tipo de investigación, fue el descriptivo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) porque se determinó al fenómeno en estudio, que es la gestión administrativa con

sus importantes definiciones y condiciones que la describen. Igualmente, el diseño fue no experimental, toda vez que no se maniobró la variable en estudio, tomando los datos en su contexto natural (López-Roldán y Fachelli, 2015). Asimismo, fue transversal según Hernández, Fernández y Baptista (2014), puesto que la recopilación de datos se obtiene en un tiempo dado.

La población se obtuvo de acuerdo a la información mostrada en la Red Continental de Gestores Públicos (2018) a más de 209.822 trabajadores de las municipalidades en Perú, de las cuales se obtuvo una muestra de 384 trabajadores, mediante el muestro no probabilístico, intencional, por conveniencia, toda vez que se eligieron bajo los fundamentos de Monje (2011) la técnica del azar, mediante la aplicación de la fórmula correspondiente para completar la muestra solicitada.

La técnica de recolección de información, para diagnosticar la variable gestión administrativa, fue la encuesta, en tanto el instrumento aplicado fue el cuestionario con preguntas cerradas, cuyas respuestas se evaluaron según la escala de *Likert* (Hernández et al., 2014) con cinco opciones: Total desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, en acuerdo, total acuerdo. Después de haber recolectado los datos fueron tabulados y limpiados de vicios, para lo cual se seleccionó el tabulador SPSS 25, como explorador de datos, y los resultados fueron analizados

estadísticamente, así como presentados en tablas con su información metodológica.

3. Resultados y discusión

Seguidamente, se describen y discuten los hallazgos de la gestión administrativa en las municipalidades de Perú durante la pandemia, para esto se admitieron los resultados del cuestionario aplicado, previamente organizados, dichas deducciones fueron confrontadas con la fundamentación teórica en el campo de la gestión administrativa. Para efectos de esta investigación se concibió lo siguiente:

3.1. Planificación

En relación a la dimensión planificación, se llega a la afirmación que los colaboradores están de acuerdo con los indicadores contenidos en el análisis, toda vez que, el 58,6% señalan que están de acuerdo en que exista una planificación de las actividades de la institución, mientras que el 20,2% están disconformes (ver Tabla 1); estos resultados se asemejan a lo que explica Vargas et al. (2020), que la falta de planificación, la parsimoniosa y defectuosa toma de decisiones en los diferentes gobiernos locales de la zona alto andina para afrontar la pandemia, siempre perjudica el bienestar social de la comunidad.

Tabla 1
Nivel de planificación de la gestión administrativa

Indicadores	Total desacuerdo %	En desacuerdo %	Indiferente %	En acuerdo %	Total acuerdo %
Planeación y metas	10,5%	21,5%	16,2%	46,1%	5,8%
	14,1%	19,4%	2,1%	64,4%	0,0%
	15,7%	29,8%	13,6%	33,5%	7,3%
	8,4%	16,8%	9,4%	52,4%	13,1%
	12,2%	21,9%	10,3%	49,1%	6,5%
Definición de planes para alcanzarlos	4,2%	22,5%	12,0%	55,0%	6,3%
	8,4%	18,3%	13,1%	44,5%	15,7%
	6,3%	20,4%	12,6%	49,7%	11,0%
Programación de actividades	9,9%	17,8%	8,9%	52,9%	10,5%
	14,7%	23,0%	10,5%	43,5%	8,4%
	9,9%	14,1%	13,1%	55,5%	7,3%
	11,5%	18,3%	10,8%	50,6%	8,7%
Promedio Total	10,0%	20,2%	11,2%	49,8%	8,8%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Igualmente, estos hallazgos se corroboran con los de Álvarez (2021) quien recomendó a los funcionarios la realización de un planeamiento para implementar normas laborales con la finalidad de contrarrestar las emociones negativas que tienen los funcionarios frente al retorno a la presencialidad, fortalecer algunos protocolos de bioseguridad, ofrecer información sobre los síntomas, así como aforo controlado, evidenciando que la mejor estrategia sería un plan de vacunación urgente. Asimismo, Meléndez, Solís Gómez (2010) señalan que toda institución pública debe estar obligada a enunciar políticas y líneas de trabajo novedosas, que accedan a la obtención y distribución de los recursos precisos para el cumplimiento de la misión en busca de la sostenibilidad de la gestión municipal.

Asimismo, la Tabla 1 muestra el indicador planeación y metas, los encuestados

mencionan que el 6,5% están en total acuerdo; el 49,1% de acuerdo; el 12,2%, en total desacuerdo; el 21,9%, en desacuerdo; y 10,3%, se muestran indiferentes; en tanto en la definición de planes para alcanzar las metas y objetivos, se aprecia que el 11% están en total acuerdo; el 49% en acuerdo; el 12,6% son indiferentes; el 20,4% en desacuerdo; y el 6,3% están en total desacuerdo.

Por su parte, en la programación de actividades, orientadas a protocolos, tareas específicas, así como uso de recursos al máximo provecho, se observa que el 50,6% están de acuerdo; el 8,7% en total acuerdo; el 10,8% son indiferentes; el 18,3% en desacuerdo; y el 11,5% en total desacuerdo. Frente a la planificación de las municipalidades en estudio, se llega a la afirmación que, el 8,8% de encuestados están totalmente de acuerdo; el 49,8% están en acuerdo; el 11,2% son indiferentes; el 20,2% en desacuerdo; y el

10% en total desacuerdo.

3.2. Organización

En la dimensión organización de las entidades ediles, aproximadamente el 50% están de acuerdo con la organización dentro de la empresa (ver Tabla 2), lo cual según García et al. (2021), evidencia la importancia de estructurar, coordinar e integrar las diferentes tareas a cada uno de los colaboradores de

la institución para alcanzar los objetivos trazados; estos resultados se asemejan a lo que menciona Jiménez (2020) en su investigación, puesto que la organización de la municipalidad percibe que el área de rentas no está organizada y raramente coordina los procesos de recaudación, pero el organigrama sí establece las acciones y actividades; sin embargo, a ciertas secciones les faltan fortalecer algunos aspectos para que se desarrolle óptimamente.

Tabla 2
Nivel de organización de la gestión administrativa

Indicadores	Total desacuerdo %	En desacuerdo %	Indiferente %	En acuerdo %	Total acuerdo %
Distribución de Talento humano	10,5%	16,2%	13,1%	56,5%	3,7%
	8,4%	16,8%	16,2%	56,5%	2,1%
	8,4%	35,6%	8,9%	38,7%	8,4%
	10,5%	23,0%	13,6%	47,1%	5,8%
	9,4%	22,9%	13,0%	49,7%	5,0%
Distribución de recursos materiales	14,1%	24,1%	11,0%	39,3%	11,5%
	12,6%	28,8%	14,1%	36,6%	7,9%
	13,4%	26,4%	12,6%	38,0%	9,7%
Transparencia	14,1%	17,8%	16,8%	43,5%	7,9%
	12,6%	27,2%	17,3%	42,9%	0,0%
	13,4%	22,5%	17,0%	43,2%	3,9%
Promedio Total	12,0%	24,0%	14,2%	43,6%	6,2%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La Tabla 2, muestra un indicador de la distribución de talento humano, donde se evidencia que, el 5,0% está totalmente de acuerdo; el 49,7% está de acuerdo; el 13,0% es indiferente; 22,9% en desacuerdo; y el 9,4% está en total desacuerdo; en tanto en la distribución de recursos materiales, el 9,7% se mostró en total acuerdo; el 38% de

acuerdo; el 12,6% indiferente; el 26,4% en desacuerdo; y el 13,4% en total desacuerdo; en el indicador Transparencia, los encuestados mencionan que el 3,9% está en total acuerdo; el 4,2% en acuerdo; el 17% indiferente; el 22,5% en desacuerdo; y el 13,04% está en total desacuerdo. De una manera general la dimensión organización, evidencia que, el 6,2% de encuestados están totalmente de

acuerdo; el 43,6% en acuerdo; el 14,2% son indiferentes; 24% en desacuerdo; y el 12% están en total desacuerdo.

3.3. Dirección

De igual manera, en la dimensión dirección, los encuestados están de acuerdo (55,5%) en la manera de ejecutarse la gestión, especialmente en cómo se realiza la

motivación, mientras que un menor grupo de trabajadores está en desacuerdo (19,7%) en lo que se refiere a la forma de aplicarse la comunicación en las diferentes áreas (ver Tabla 3); estos resultados se asemejan a lo que menciona Stoner y Wankel (1990), quienes sostienen que para que la dirección tenga una buena gestión administrativa debe emplear la estimulación, motivación, y el liderazgo, a fin de animar a que los trabajadores de la institución laboren de modo óptimo en

provecho de alcanzar los objetivos establecidos.

Tabla 3
Nivel de dirección de la gestión administrativa

Indicadores	Total desacuerdo %	En desacuerdo %	Indiferente %	En acuerdo %	Total acuerdo %
Comunicación	14,1%	22,5%	13,1%	50,3%	0,0%
	8,4%	20,4%	17,3%	46,1%	7,9%
	11,3%	21,5%	15,2%	48,2%	3,9%
Liderazgo	10,5%	20,4%	15,2%	42,4%	11,5%
	12,0%	18,8%	13,1%	56,0%	0,0%
	11,3%	19,6%	14,1%	49,2%	5,8%
Motivación	12,0%	29,8%	13,6%	40,3%	4,2%
	12,6%	8,4%	8,9%	64,4%	5,8%
	10,5%	16,2%	9,9%	50,3%	13,1%
	11,7%	18,2%	10,8%	51,7%	7,7%
Promedio Total	11,4%	19,7%	13,4%	49,7%	5,8%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Asimismo, los resultados se corroboran con lo encontrado en Ramírez (2012); y Villasmil, Romero y Socorro (2021), en cuanto a la influencia del liderazgo en las instituciones para el análisis de la dirección, sobre todo lo referente al liderazgo ético, en este tipo de organizaciones como son las municipalidades, examinado por expertos desde un enfoque

científico-social, puesto que los observadores han referido durante mucho tiempo a los rasgos personales de la integridad ética, el carácter, altruismo, la motivación colectiva, la conciencia ética, como fundamentales para el liderazgo confiable en la organización.

En ese sentido, agrega Villasmil et al. (2021) que los líderes deberían enfocarse a un liderazgo ético con componente potenciador

para una metamorfosis organizacional, en relación a las particularidades y perfil del gestor público de estas instituciones, que permita un cambio paulatino gradual, forjando el cambio necesario en los gobiernos municipales.

De igual manera, la Tabla 3 menciona que, en el indicador comunicación, el 3,9% están en total acuerdo; el 48,2% están de acuerdo; el 15,2% es indiferente; el 21,5% en desacuerdo; y el 11,3% en total desacuerdo; en el criterio de liderazgo, en cuanto a poder inspirar confianza y aspiraciones, se ha obtenido que el 5,8% manifestó total acuerdo; el 49,2% de acuerdo; el 14,1% indiferente; el 19,6% en desacuerdo; y el 11,3% está en total desacuerdo.

Además, en la motivación orientada al crecimiento personal, permisos y licencias según las necesidades del trabajador, afirman que el 7,7% está en total acuerdo; el 51,7% en acuerdo; 10,8% indiferente; el 18,2% en desacuerdo; y el 11,7% en total desacuerdo; en síntesis, los encuestados manifestaron que, la dimensión dirección presenta el siguiente resultado general: El 5,82% está totalmente de

acuerdo; el 49,7% en acuerdo; el 13,4% son indiferentes; el 19,7%, en desacuerdo; y el 11,4%, en total desacuerdo.

3.4. Control

Por otra parte, en la dimensión control, se establece que, el mayor número de trabajadores (58,6%) señala que se efectúan acciones correctivas acercándose a los estándares de gestión, mientras que, un menor porcentaje de encuestados (19,1%) indica lo contrario (ver Tabla 4). Estos resultados se asemejan a lo que menciona Jiménez (2020) en su estudio investigativo acerca del control, puesto que, en esta entidad municipal, sí se practica el control, de manera interna e íntegra; sin embargo, las evaluaciones a los empleados no se toman en cuenta, lo que a la larga puede transformarse en una debilidad al desconocerse el desempeño y potencial de los empleados, lo cual dificultaría la toma de decisiones, recomendándose que se aplique el *feedback*, así como la autoevaluación de los

trabajadores.

Tabla 4
Nivel de control de la gestión administrativa

	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	En acuerdo	Total acuerdo
	%	%	%	%	%
	10,5%	22,0%	10,5%	51,3%	5,8%
	10,5%	16,2%	13,1%	56,5%	3,7%
Promedio Total	10,5%	19,1%	11,8%	53,9%	4,7%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La Tabla 4, precisa el control, de los resultados obtenidos planeados, así como las acciones correctivas para acercarse a las desviaciones con respecto a los estándares, obteniendo que el 4,7% se mostró en total acuerdo; el 53,9% de acuerdo; el 11,8% es

indiferente; el 10,5% en total desacuerdo; y el 19,1% en desacuerdo. Al respecto, Ordoñez et al. (2021) manifiesta que el contar con un adecuado sistema de control, aunado a una normativa actualizada que brinde servicios eficientes, eficaces, así como acordes a las necesidades de la comunidad, garantiza que

los procesos que se llevan a cabo sean óptimos para su apropiado funcionamiento.

3.5. Gestión administrativa durante la Covid-19 en las municipalidades en Perú

Para finalizar, se observa que la mayoría de encuestados (54,7%) indica estar de acuerdo con la gestión administrativa durante la Covid-19 en los colaboradores de las

municipalidades en Perú (ver Tabla 5); estos resultados se asemejan a lo que mencionan Robbins y Decenzo (2002); Koontz et al. (2012); y, García et al. (2021), que la gestión administrativa es una sucesión de actividades encaminadas a alcanzar las metas definidas en una organización, a través del cumplimiento de las ocupaciones diligenciales, así como una eficaz práctica de un medio formal, que estructura y conserva un entorno en el que los empleados que laboran en diversos equipos, desempeñan tareas establecidas de modo eficaz.

Tabla 5
Gestión administrativa

Dimensiones	Total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	En acuerdo	Total acuerdo
	%	%	%	%	%
Planificación	10,0%	20,2%	11,2%	49,8%	8,8%
Organización	12,0%	24,0%	14,2%	43,6%	6,2%
Dirección	11,4%	19,7%	13,4%	49,7%	5,8%
Control	10,5%	19,1%	11,8%	53,9%	4,7%
Promedio Total	11,3%	20,9%	13,1%	49,1%	5,6%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La Tabla 5, muestra la determinación de la gestión administrativa de las municipalidades, observándose que los encuestados indican que el 5,6% está en total acuerdo; 49,1% en acuerdo; 13,1% indiferente; el 20,9% en desacuerdo; y el 11,3% en total desacuerdo.

Conclusiones

Este estudio investigativo tuvo ciertas limitaciones, tales como aplicar el cuestionario de manera virtual, debido a la presencia del virus, ocasionado por la Covid-19. Igualmente, como gestión administrativa, no hay mucha información básica. El aporte de

este estudio es que se conoció las debilidades y fortalezas de la gestión administrativa en las municipalidades de Perú, por lo que fueron necesarias algunas recomendaciones de índole institucional que contribuyen a la producción municipal y al rendimiento del personal.

Se diagnosticó el nivel de la gestión administrativa que se aplicó durante la Covid-19 en los colaboradores de las entidades ediles en Perú, basados en las dimensiones planificación laboral, organización, dirección, y control; obteniendo como resultado general que el mayor porcentaje de empleados manifiesta estar de acuerdo en que hay una buena gestión administrativa, resaltando la dimensión del control que se ejerce en la institución, mientras que un regular número

de colaboradores muestra su desacuerdo e indiferencia especialmente en la dimensión organización.

De igual manera, se determinó el nivel de planificación, y se señaló que, un elevado porcentaje de empleados están de acuerdo con los indicadores contenidos en el análisis, especialmente, en la programación de actividades; mientras que una menor proporción de colaboradores están en desacuerdo, particularmente en el indicador planeación y metas. Y para finiquitar, se evidencia de acuerdo con la literatura investigada que las instituciones públicas deben formular políticas y líneas de trabajo, que contribuyan al cumplimiento de la misión en busca de la sostenibilidad de la gestión municipal.

También, se estableció el nivel de organización, cuyo resultado muestra que la mayoría de empleados están de acuerdo en que la institución se encuentra bien constituida, especialmente, en el indicador distribución de talento humano; en tanto, un regular porcentaje de colaboradores, expresaron su desacuerdo e indiferencia con la organización, principalmente en lo que se refiere a la distribución de recursos materiales.

Asimismo, se detalló el nivel de la dimensión dirección, cuyo resultado indica que, la mayor cantidad de empleados muestran estar de acuerdo en la manera de cómo se está llevando a cabo la gestión, especialmente, en lo que se refiere a motivación, mientras que un porcentaje regular indica su desacuerdo, particularmente a la forma de cómo se aplica la comunicación en las diferentes áreas; resaltando que los líderes deberían orientarse hacia un liderazgo ético con componente potenciador con base a las peculiaridades y perfil del administrador público de estas instituciones que permita el cambio necesario en los distintos gobiernos municipales. Además, se identificó el nivel de control, y se resaltó que esta dimensión es la que mejor se ejerce en la institución, sin embargo, existe un reducido número de colaboradores que no están de acuerdo.

Finalmente, se recomienda realizar una

auditoría de la gestión administrativa a fin de potenciar las fortalezas y disminuir sus debilidades en la planificación, dirección, organización y control; igualmente, conservar un trato dinámico, así como articulado con sus empleados de modo que asegure la capacidad productiva constante; proveer de las herramientas necesarias a sus colaboradores, a fin de adaptarse a los cambios modernos que la tecnología exige; al igual que, aplicar una evaluación personal, como también fomentar el trabajo en equipo, para reconocer y estimular el rendimiento.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, Y. (2021). *Estrategias de gestión del cambio orientadas a favorecer el impacto que puede generar el retorno gradual al trabajo presencial de los funcionarios del Sena, Regional Boyacá, en el contexto de la Pandemia por COVID-19 en Colombia* [Tesis de pregrado, Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/10720>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general: Coordinación, control, previsión, organización y mando*. El Ateneo.
- García, L. M., Carnero, S. J. C., Seminario, M. V., y Flores, G. (2021). Gestión empresarial de Asociaciones de banano orgánico del Valle del Chira, Sullana-Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(E-3), 404-416. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36527>
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Jiménez, D. (2020). *Estrategias de gestión administrativa para la Municipalidad Provincial de Utcubamba – 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7161>
- Koontz, H., Wehrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- López-Roldán, P., y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación social cuantitativa*. Universitat Autònoma de Barcelona
- Meléndez, M. Á., Solís, P. C., Gómez, J. G. I. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(2), 210-225.
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.
- Ordóñez, J., Cárdenas, J., Cuadrado, G., y Zamora, G. (2021). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), 347-356. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35320>
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII(1), 89-98.
- Red Continental de Gestores Públicos (5 de noviembre de 2018). Más de 200 empleados celebran hoy el “Día del trabajador municipal”. *Red Continental de Gestores Públicos*. <https://redgestorespublicos.pe/mas-200-empleados-celebran-hoy-dia-del-trabajador-municipal/>
- Robbins, S. P., y Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
- Scarpetta, I. (2021). *Retos del talento humano en tiempos de pandemia Covid-19* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Pereira]. <https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/8365>
- Stoner, J. A. F., y Wankel, C. (1990). *Administración*. Prentice-Hall
- Vargas, M. J., Fernández, L., Quiroz, J., y Cacho, A. (2020). Gestión municipal y respuestas frente al impacto del COVID 19 – municipalidades de la zona alto andina, departamento de Lambayeque. *Revista Pakamuros*, 8(4), 105-115. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.153>
- Velázquez, J. A., Cruz, E., y Vargas, E. E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 9-20.
- Villasmil, M. D. C., Romero, F. J., y Socorro, C. C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 199-216. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35907>