

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**Propuesta de mejora basada en la relación entre la gestión administrativa y
el desarrollo institucional en la Municipalidad Distrital de Lluta, Caylloma
2024**

Tesis presentada por la Bachiller:

Huamani Ytuza, Yasbel Dayana

ORCID: 0009-0009-4340-8560

para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Asesor (a):

Mg. Alarcón Mansilla, Juan Manuel

ORCID: 0000-0003-4268-1900

Arequipa - Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 18 de Julio del 2025

Dictamen: 012154-C-EPAE-2025

Visto el borrador del expediente 012154, presentado por:

2019701502 - HUAMANI YTUZA YASBEL DAYANA

Titulado:

PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LLUTA, CAYLLOMA 2024

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**29272817 - VARGAS ESPINOZA LUIS
DICTAMINADOR**



**29658506 - UGARTE CONCHA ANGEL ROLAND
DICTAMINADOR**



**29645810 - MIDOLO RAMOS WILFREDO ROMAN
DICTAMINADOR**



PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN LA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LLUTA, CAYLLOMA 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	apps.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	muniviru.gob.pe Fuente de Internet	1%
5	dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

DEDICATORIA

A Jeffry Jeanfranco.

Esta tesis es para ti. Porque fuiste tú quien me dió el impulso que necesitaba para iniciar este viaje, estudiar Administración de Empresas en la Universidad Católica de Santa María, Fuiste quien me dió consejos sinceros, compartió conmigo sus sueños de emprender, viajar y alcanzar grandes metas en la vida.

Cursé materias que tú también llevaste, recorrí pasillos por donde tú estuviste. Esta tesis, esta meta, también es tuya. Seguí los pasos que habías iniciado y, aunque tú no culminaste ese último paso, yo lo haré por ti también. Porque tu esfuerzo, tu ejemplo y tus palabras perduran. Esta investigación, este logro y todo el empeño que puse en él llevan tu nombre y tu memoria con profundo orgullo.

Gracias por haber sido tú. Gracias por creer en mí, incluso antes de que yo misma lo hiciera. Seguiré esforzándome para ser la profesional que tu soñaste ser.

Esto también es tuyo, Jeff. Hoy y siempre.

Yasbel Dayana Huamani Ytuza

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, en primer lugar, por no dejarme sola en este proceso de elaboración de mi tesis, por acompañarme y ser mi refugio durante estos cinco años de carrera. Gracias por la salud que nos ha permitido atravesar momentos difíciles, y por el regalo de seguir teniendo a mis padres con vida.

A mis padres, por apoyarme siempre, por motivarme a no rendirme y por darme el tesoro más valioso que un joven puede recibir: la educación. Gracias por sus enseñanzas y los valores inculcados que han transformado mi vida.

A mis hermanos, Berlin y Joany, quienes han sido parte fundamental de mi desarrollo profesional y testigos de mi esfuerzo, por ser ejemplos de persistencia y dedicación al estudio.

A mis abuelitos, Gabino y Juana Ytuza, por ser fuente de sabiduría y conocimiento. Llevaré conmigo sus sabios consejos, porque en ellos encuentro guía, fortaleza y cariño.

A mi familia, cuyos gestos de apoyo marcaron la diferencia en cada etapa de este trabajo, gracias por estar presentes de distintas maneras, por su disposición, por colaborar cuando más lo necesité, ustedes también son parte de este logro.

Agradezco con especial cariño a mis amigos de la Oficina de Administración de la Municipalidad distrital de Cayma, quienes me enseñaron y me brindaron su tiempo para que pudiera conocer de cerca el funcionamiento de una entidad pública. Llevo conmigo los momentos compartidos, el compañerismo y el ambiente de unión que formaron parte de mi aprendizaje.

Finalmente, a mis maestros de la Universidad Católica de Santa María, gracias por sus sabios consejos y su dedicación durante toda mi formación profesional. Cada uno de ustedes ha dejado huella en mi camino.

Yasbel Dayana Huamani Ytuza

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la Municipalidad Distrital de Lluta, Caylloma, para el año 2024. Se utilizó una metodología de tipo cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transversal, aplicando como instrumentos un cuestionario estructurado y una entrevista semiestructurada. La unidad de estudio estuvo conformada por 17 servidores públicos de todas las áreas administrativas de la municipalidad, quienes proporcionaron la información necesaria para el análisis.

Los resultados obtenidos permitieron medir la relación entre la gestión administrativa y el desarrollo institucional, así como captar la perspectiva de los servidores públicos sobre los procesos de planificación, dirección, control y monitoreo. A partir del diagnóstico derivado de la entrevista, se diseñaron estrategias clave para la mejora institucional. Entre las cuatro estrategias más relevantes se destacan: aprovechar el crecimiento de la población impulsado por el Proyecto Zafranal (E1), promocionar los recursos turísticos de Lluta (E2), optimizar el uso del SIAF para mejorar la gestión administrativa (E4) y establecer alianzas con la comunidad campesina para mitigar conflictos sobre el uso de recursos naturales (E6).

Asimismo, se definieron indicadores y metas asociados a los Objetivos a Largo Plazo (OLP). Entre ellos, se propone reducir el tiempo de respuesta administrativa a menos de 48 horas (perspectiva de procesos internos) y capacitar al 100% el personal en habilidades clave para mejorar el aprendizaje interno.

En conclusión, la investigación resalta que el fortalecimiento de la gestión administrativa mediante una planificación adecuada, un liderazgo efectivo y un sistema de control robusto es esencial para el desarrollo institucional sostenible en la municipalidad.

Palabras clave: Propuesta de mejora, gestión administrativa, desarrollo institucional.

ABSTRACT

This research aims to determine the relationship between administrative management and institutional development in the District Municipality of Lluta, Caylloma, for the year 2024. A quantitative methodology was used, with a non-experimental cross-sectional design, using a structured questionnaire and a semi-structured interview as instruments. The study unit consisted of 17 public servants from all administrative areas of the municipality, who provided the information necessary for the analysis.

The results obtained made it possible to measure the relationship between administrative management and institutional development, as well as to capture the perspectives of public servants on the planning, direction, control, and monitoring processes. Based on the diagnosis derived from the interview, key strategies for institutional improvement were designed. The four most relevant strategies include: taking advantage of population growth driven by the Zafranal Project (E1), promoting Lluta's tourism resources (E2), optimizing the use of the IFMIS to improve administrative management (E4), and establishing partnerships with the rural community to mitigate conflicts over the use of natural resources (E6).

Likewise, indicators and targets associated with the Long-Term Objectives (LTOs) were defined. These include reducing administrative response time to less than 48 hours (internal process perspective) and training 100% of staff in key skills to improve internal learning.

In conclusion, the research highlights that strengthening administrative management through adequate planning, effective leadership, and a robust control system is essential for sustainable institutional development in the municipality.

Keywords: Improvement proposal, administrative management, institutional development.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO 3

1. Problema 4

2. Descripción 4

2.1. Campo, Área y Línea 7

2.2. Tipo de problema 7

2.3. Variables 8

2.3.1. Análisis de Variables 8

2.3.2. Operacionalización de variables 9

2.3.3. Matriz de consistencia..... 11

3. Interrogantes básicas 13

3.1. Interrogante general 13

3.2. Interrogantes específicas 13

4. Justificación 13

4.1. Justificación social 13

4.2. Justificación profesional 14

4.3. Justificación académica 14

4.4. Justificación práctica..... 14

5. Objetivos 14

5.1. Objetivo General..... 14

5.2. Objetivos específicos 15

6.	Marco Teórico.....	15
6.1.	Marco conceptual.....	15
6.1.1.	Gestión administrativa	15
6.1.2.	Desarrollo institucional.....	19
6.2.	Antecedentes	22
6.2.1.	Antecedentes Internacionales.....	22
6.2.2.	Antecedentes Nacionales	23
6.2.3.	Antecedentes Locales.....	24
7.	Hipótesis	26
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....		27
1.	Técnicas e instrumentos.....	28
2.	Estructuras de los Instrumentos	28
3.	Campo de verificación	29
3.1.	Ámbito	29
3.2.	Temporalidad	29
3.3.	Unidades de Estudio	29
3.3.1.	Población.....	29
3.3.2.	Muestra	30
4.	Estrategia de recolección de datos	31
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....		33
1.	Análisis externo - PESTEL.....	34
1.1.	Factor político	34
1.2.	Factor económico.....	34
1.3.	Factor social.....	36
1.4.	Factor tecnológico.....	36
1.5.	Factor ecológico.....	37
1.6.	Factor legal.....	39

2.	Resultados de la encuesta	40
2.1.	Datos de control	41
2.2.	Resultados por ítems	51
2.3.	Resultados por dimensiones.....	58
2.3.1.	Dimensiones de la variable 1	59
2.3.2.	Dimensiones de la variable 2	62
2.4.	Resultados por variables	65
2.5.	Resultados de la entrevista.....	66
2.5.1.	Variable 1	66
2.5.2.	Variable 2.....	73
3.	Análisis interno - resultados inferenciales	74
3.1.	Prueba de normalidad	75
3.2.	Correlación general.....	76
3.3.	Correlaciones específicas.....	77
4.	Análisis interno – AMOFHIT.....	79
4.1.	Administración y gerencia	80
4.2.	Marketing y ventas.....	81
4.3.	Operaciones.....	82
4.4.	Finanzas	83
4.5.	Recursos humanos	84
4.6.	Informática y comunicaciones	87
4.7.	Tecnologías (I&D).....	87
5.	Análisis FODA Cruzado.....	89
6.	Balanced Score Card.....	91
6.1.	Visión.....	91
6.2.	Mapa estratégico	92
6.2.1.	Financiera.....	92

6.2.2. Clientes	92
6.2.3. Procesos Internos	93
6.2.4. Aprendizaje Interno	93
6.3. Medición estratégica	95
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES.....	100
REFERENCIAS.....	104



ÍNDICE DE TABLAS

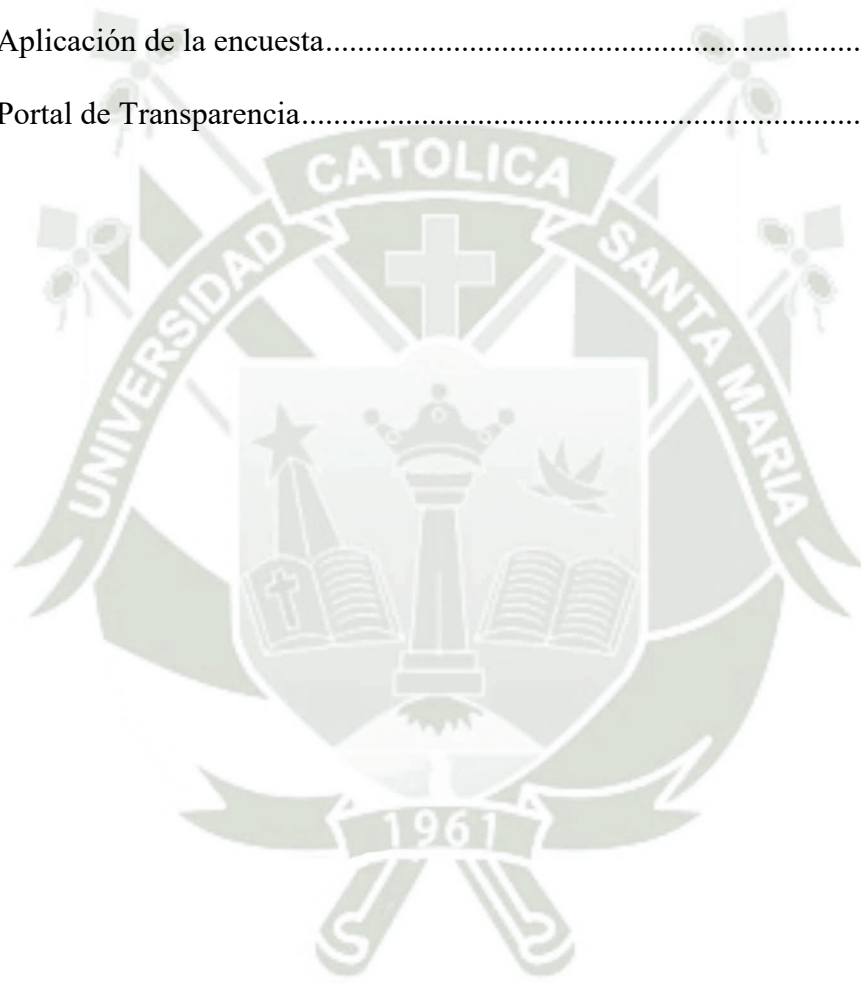
Tabla 1 Operacionalización de las variables.....	9
Tabla 2 Matriz de consistencia.....	11
Tabla 3 Área a la que pertenece	44
Tabla 4 Variable 1	51
Tabla 5 Variable 2.....	55
Tabla 6 Cumplimiento de Procedimientos por Área.....	66
Tabla 7 Resultado de Consulta Amigable por distrito	67
Tabla 8 Resultado de Consulta Amigable por sector.....	68
Tabla 9 Proyectos de la municipalidad 2024	70
Tabla 10 Tiempo Promedio de Ejecución de Tareas por Área	71
Tabla 11 Desempeño Laboral	72
Tabla 12 Cantidad de quejas o reclamos por mes	73
Tabla 13 Prueba de normalidad	75
Tabla 14 Desarrollo Institucional.....	76
Tabla 15 Identificación del Desarrollo Institucional.....	77
Tabla 16 Implementación del Desarrollo Institucional.....	78
Tabla 17 Monitoreo y Evaluación del Desarrollo Institucional.....	79
Tabla 18 Foda Cruzado	89
Tabla 19 Medición estratégica	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Género	41
Figura 2 Régimen laboral	41
Figura 3 Edad.....	42
Figura 4 Estado Civil	43
Figura 5 Distrito de procedencia.....	44
Figura 6 Tiempo de servicio	49
Figura 7 Planificación.....	59
Figura 8 Organización	60
Figura 9 Dirección	60
Figura 10 Control.....	61
Figura 11 Identificación del Desarrollo Institucional	62
Figura 12 Diseño del Desarrollo Institucional.....	62
Figura 13 Implementación del desarrollo Institucional	63
Figura 14 Monitoreo y Evaluación del Desarrollo Institucional	64
Figura 15 Gestión Administrativa.....	65
Figura 16 Desarrollo Institucional	65
Figura 17 Organigrama estructural - MDLL	86
Figura 18 Mapa estratégico.....	94
Figura 19 Aplicación presencial de la encuesta en el municipio – parte 1	122
Figura 20 Aplicación presencial de la encuesta en el municipio – parte 2	123

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Servidores públicos de la entidad.....	111
Anexo 2 Cuestionario para medir las variables	112
Anexo 3 Guía de entrevista.....	115
Anexo 4 Resultados de la guía de entrevista	117
Anexo 5 Aplicación de la encuesta.....	122
Anexo 6 Portal de Transparencia.....	124



INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las municipalidades son responsables de la planificación y ejecución de políticas públicas que afectan directamente la calidad de vida de sus ciudadanos. Estas entidades gubernamentales, que operan a nivel distrital y provincial, tienen la obligación de garantizar el bienestar de la población mediante la prestación de servicios esenciales como agua potable, educación, salud y seguridad. Sin embargo, enfrentan diversos desafíos, incluyendo la limitación de recursos, la falta de capacitación del personal y la necesidad de adaptarse a las demandas cambiantes de la comunidad.

La gestión administrativa implica la coordinación efectiva de recursos humanos, financieros y materiales para lograr los objetivos establecidos. No obstante, muchas municipalidades enfrentan retos, como la burocracia, la falta de transparencia y la ineficiencia en la prestación de servicios. En este sentido, el desarrollo institucional se presenta como una estrategia necesaria para fortalecer la capacidad de las municipalidades, mejorando sus procesos internos y fomentando una cultura de mejora continua.

La Municipalidad Distrital de Lluta, ubicada en la provincia de Caylloma, enfrenta una serie de desafíos críticos que afectan su desarrollo. Con una población en disminución debido a la falta de oportunidades y gestiones municipales poco efectivas en el pasado, muchos habitantes han abandonado el distrito. La economía depende en gran medida de la agricultura y la minería, demanda una gestión administrativa más eficiente y una mayor identificación de áreas para el desarrollo institucional. Entre los retos más urgentes se encuentran atender las crecientes demandas sociales, optimizar los recursos disponibles y restaurar la confianza de la ciudadanía. También es prioritario mejorar la calidad de vida de una población mayoritariamente envejecida, potenciar el turismo para convertir a Lluta en un destino atractivo, y fortalecer las capacidades del personal municipal, quienes sufren de alta rotación, lo que genera demoras en la ejecución de proyectos y en la atención a la población. Todo esto,

agravado por una carga laboral significativa y un presupuesto limitado, exige soluciones integrales y sostenibles.

El objetivo general de esta investigación es determinar la relación entre la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la Municipalidad Distrital de Lluta, Caylloma, para el año 2024. A través de este estudio, se busca identificar áreas de mejora que permitan a la municipalidad enfrentar sus desafíos de manera más efectiva y, en última instancia, contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad.

La estructura del trabajo se organiza en tres capítulos. El Capítulo I ofrece una descripción detallada de las variables, aborda la gestión municipal, establece los objetivos de la investigación y examina los antecedentes relevantes. El Capítulo II presenta la metodología empleada para llevar a cabo la investigación. En el Capítulo III se exponen los resultados obtenidos, se realiza un análisis interno y externo de la municipalidad, y se proponen estrategias de mejora para alcanzar los objetivos planteados. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones sintetizan los hallazgos más relevantes del estudio y ofrecen pautas para la mejora continua, mientras que las referencias y anexos proporcionan un soporte adicional a la investigación, permitiendo profundizar en los temas tratados y validar la información presentada.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. Problema

Relación de la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024.

2. Descripción

La gestión administrativa municipal, se ha convertido en un elemento fundamental para el desarrollo de las entidades gubernamentales locales, y su progreso repercute directamente en la eficacia de las funciones administrativas internas de las municipalidades (Luna & Luna, 2021). Es primordial que los funcionarios de la Municipalidad de Lluta conozcan sus funciones, para ello un Manual de funciones administrativas les puede garantizar claridad en el desarrollo de sus actividades, y posteriormente su utilidad es significativa durante el proceso de reclutamiento, selección y capacitación; con el fin de propiciar el desempeño laboral.

En los municipios, la gestión administrativa está vinculada al desarrollo institucional, porque busca atender las necesidades de la población local de manera efectiva y eficiente, también la administración local se encarga de identificar y satisfacer las demandas del municipio, al gestionar los recursos de forma adecuada para su distribución óptima (Armas, 2016). Se entiende que el servicio de atención al público ofrecido por la municipalidad es insatisfactorio, ya que hay demoras en la realización de tareas cotidianas como la emisión de partidas, debido a una falta de capacitación del personal.

Por otro lado, en Chile, la gestión administrativa municipal se centra en la administración más que en el gobierno local, lo que limita la autonomía y la capacidad de planificación a largo plazo; la dependencia de recursos de niveles central y regional restringe la autonomía municipal para proyectos locales y su participación ciudadana es consultiva, careciendo de vinculación directa en las decisiones (Montecinos, 2022). El distrito se encuentra principalmente en áreas rurales, donde surgen problemas que afectan la calidad de vida de su población, especialmente en las zonas agrícolas de los anexos y centros poblados más alejados.

Una parte significativa de la población carece de servicios esenciales como agua potable, electricidad y saneamiento. Además, durante las temporadas de lluvias, los deslizamientos de tierra afectan las carreteras, dificultando el acceso a las zonas cercanas y perjudicando la comercialización de los cultivos.

Es esencial que la municipalidad dé prioridad a las necesidades urgentes de estas áreas y que administre de manera efectiva los recursos materiales disponibles. No obstante, también es crucial involucrar activamente a la población en la toma de decisiones. Esto garantizará que se prioricen los proyectos más urgentes en beneficio de toda la población.

La importancia del desarrollo institucional en las municipalidades está en la capacidad para adaptarse y responder eficazmente a las necesidades específicas de cada comunidad para lograr el progreso y la mejora continua (Serrano, 2021). Podemos considerar que la entidad está experimentando un desarrollo cuando logra administrar eficientemente sus recursos y asegura una buena calidad de vida para sus pobladores. La situación de la institución se manifiesta a través de una notable falta de transparencia y rendición de cuentas en lo que respecta a su gestión y administración, por parte de las autoridades municipales.

El sector público se compone de tres tipos de gobiernos: regional, nacional y local. La municipalidad, a su vez, está incorporada dentro del gobierno local, donde se distinguen las municipalidades distritales y provinciales (SENAJU, 2020). Según datos del Ministerio de Economía y Finanzas (2024), el presupuesto estimado para el año 2024 supera los S/ 240,806 millones, lo que significa un aumento del 12.1% en comparación con el asignado en el año 2023. En cuanto a la asignación del presupuesto a los gobiernos locales, se destinan S/ 34,676 millones, lo que representa el 14.4% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2023). Los Gobiernos subnacionales muestran una baja ejecución presupuestaria año tras año, según el MEF hasta octubre de 2023, los Gobiernos locales solo utilizaron el 43.8% de su presupuesto anual para proyectos de inversión, y los Gobiernos regionales alcanzaron apenas el 47%; esto

revela que se asignan más recursos a entidades que ejecutan menos obras, ya que no lograron utilizar ni siquiera la mitad de su presupuesto al finalizar el décimo mes del año (Comexperu, 2023). Una de las principales limitaciones para el desarrollo de la inversión pública es la falta de capacidades de los funcionarios (Comexperu, 2023). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en 2022, el 60% de las municipalidades a nivel nacional necesitaban capacitación en procedimientos administrativos, el 58% en administración tributaria y el 47% en formulación y evaluación de proyectos. Estas áreas son fundamentales en la gestión pública, y este resultado resalta la necesidad de mejorar las habilidades de los funcionarios. Es urgente implementar programas de capacitación para aumentar la eficiencia y garantizar un uso más efectivo de los recursos públicos (Comexperu, 2023).

La Contraloría General de la República (CGR) informó que para el periodo 2022 se detectaron más de 8,700 funcionarios públicos presuntamente involucrados en actos de corrupción, siendo la mayoría de ellos pertenecientes a Gobiernos subnacionales. Las pérdidas estimadas ascendieron a S/ 24,419 millones, representando el 13.4% del gasto consolidado total del país, abarcando todos los niveles de gobierno (Comexperu, 2023).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023) se han asignado proyectos relacionados con el transporte que impactan al distrito de Lluta, con un presupuesto de S/ 33,777,815 para el año 2024. Los funcionarios públicos tienen el deber de implementar las políticas diseñadas para el beneficio de la población y responder a sus necesidades frente a las instituciones estatales, su trabajo es esencial para garantizar que estas entidades cumplan con sus obligaciones (Diario Oficial El Peruano, 2023). Además, La Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) promueve la profesionalización en la administración pública con concursos transparentes para seleccionar funcionarios capacitados; sin embargo, la carencia de habilidades técnicas genera retrasos en proyectos, sin mejorar la calidad de vida de la población (Diario Oficial El Peruano, 2023).

El no dar la debida importancia a las variables del presente estudio, conlleva el atraso en las instituciones públicas y perjudica la calidad de vida del ciudadano. Para que un servidor o funcionario público gestione adecuadamente sus recursos debe tener conocimiento de sus funciones, asimismo debe cumplir con el perfil del puesto, y actualizarse para enfrentar las transformaciones que atraviesa una institución. Es fundamental conocer la realidad y las necesidades de la población para priorizar proyectos en su beneficio, sin que exista la malversación de fondos, la corrupción, la falta de transparencia que afecte la confianza de los ciudadanos. La negligencia en la administración municipal debilita el desarrollo institucional, por lo tanto, no se debe desatender las variables “gestión administrativa” y “desarrollo institucional” en el sector público.

2.1. Campo, Área y Línea

Campo: Ciencias Administrativas.

Área: Administración.

Línea: Administración y gestión

2.2. Tipo de problema

El diseño es no experimental de corte transversal, es decir, consiste en recopilar datos en un periodo específico en el tiempo para analizar la relación entre las variables “Gestión Administrativa” y “Desarrollo Institucional” (Hernández et al., 2014).

El alcance es correlacional, en la investigación se analiza el grado de relación que existe entre variables como "gestión administrativa" y "desarrollo institucional" en la municipalidad Distrital de Lluta, Caylloma 2024, sin implicar una relación de causa y efecto directa entre ambas (Hernández et al., 2014).

El problema de investigación corresponde al tipo aplicada, dirigido a comprender la relación entre "gestión administrativa" y "desarrollo institucional" y también a proponer estrategias que permitan cambiar la realidad (Hernández et al., 2014).

Y el enfoque es mixto, cuantitativo, porque en la investigación se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para probar la hipótesis. Utiliza la lógica deductiva y la objetividad para plantear y comprobar la hipótesis a partir de datos medibles y aplicados a diferentes situaciones, y cualitativa porque se recabará información para el diagnóstico con uso de la entrevista (Hernández et al., 2014).

2.3. Variables

2.3.1. Análisis de Variables

- Variable 1: Gestión Administrativa

La "Gestión Administrativa" se refiere al conjunto de actividades, procesos y recursos utilizados por todas las empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro y los gobiernos locales, regionales y nacionales; para planificar, organizar, dirigir y controlar sus operaciones y recursos humanos, financieros y materiales con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva, esta gestión contribuye al desarrollo económico y social de la comunidad (Editorial Etecé, 2023).

- Variable 2: Desarrollo Institucional

El "desarrollo institucional" representa el fortalecimiento y perfeccionamiento de las estructuras, capacidades y sistemas internos de organizaciones, ya sean públicas o privadas, este proceso se orienta a adaptarse a los cambios del entorno, alcanzar objetivos de forma efectiva y atender de manera más eficiente las necesidades de sus miembros y de la sociedad en su conjunto; es un proceso planificado y sistemático que busca mejorar la calidad, equidad y pertinencia de las actividades institucionales, mediante la modificación de procesos internos y la estructura organizacional para lograr mayor eficiencia y efectividad (Vargas-Hernández, 2013).

2.3.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	
VI. Gestión Administrativa	Planificación	Procedimientos	Tasa de cumplimiento de procedimientos en el área.	
		Presupuesto	Porcentaje de ejecución presupuestaria	
		Objetivos	Porcentaje de Proyectos de Inversión Ejecutados Porcentaje de objetivos alcanzados en el periodo evaluado.	
	Organización	Estructura		Distribución del personal en cada nivel de la jerarquía. Tiempo promedio que toma responder a solicitudes de otras áreas o departamentos.
			Instrumentos de gestión	Cantidad de sesiones de capacitación realizadas para instruir al personal en el uso de los instrumentos de gestión.
		Tareas	Porcentaje de tareas completadas según lo programado. Tiempo promedio que toma completar las tareas asignadas.	
		Dirección	Liderazgo	Porcentaje de empleados que están satisfechos con el liderazgo en la municipalidad.
	Selección		Porcentaje de nuevos empleados que permanecen en la municipalidad después de un año.	
	Motivación		Cantidad de programas de incentivos y recompensas disponibles para los empleados. Porcentaje de empleados que participan en los	

			programas de incentivos.
	Control	Desempeño	Porcentaje de empleados que alcanzan o superan sus metas de desempeño
		Resultado	Porcentaje de objetivos estratégicos alcanzados dentro del periodo establecido
		Monitoreo	Porcentaje de cumplimiento de las normas y políticas establecidas.
V2. Desarrollo Institucional	Identificación del Desarrollo institucional	Insumos y recursos Estrategias	Índice de Ejecución Presupuestaria.
		Recursos Humanos	Índice de Productividad Laboral.
		Desempeño	Número de Quejas o Reclamos.
	Diseño del Desarrollo Institucional	Prestación de Servicios	Tiempo Medio de Respuesta (TMR).
		Cambios Organizacionales	Índice de Satisfacción del Empleado
	Implementación del Desarrollo Institucional	Rol del trabajador	Registro de asistencia. Percepción de los empleados sobre el ambiente laboral, incluyendo relaciones interpersonales, comunicación y apoyo de la dirección.
		Rol del líder	Promover el desarrollo de capacidades y competencias del personal municipal.
	Monitoreo y Evaluación del Desarrollo Institucional	Propósito	Porcentaje de objetivos estratégicos alcanzados en un periodo.
		Proceso	Tiempo Promedio de Atención al Ciudadano.
		Recursos	Porcentaje de Ejecución Presupuestaria. Número de Proyectos de Inversión Ejecutados

Nota. adaptación propia basada en la investigación.

2.3.3. Matriz de consistencia

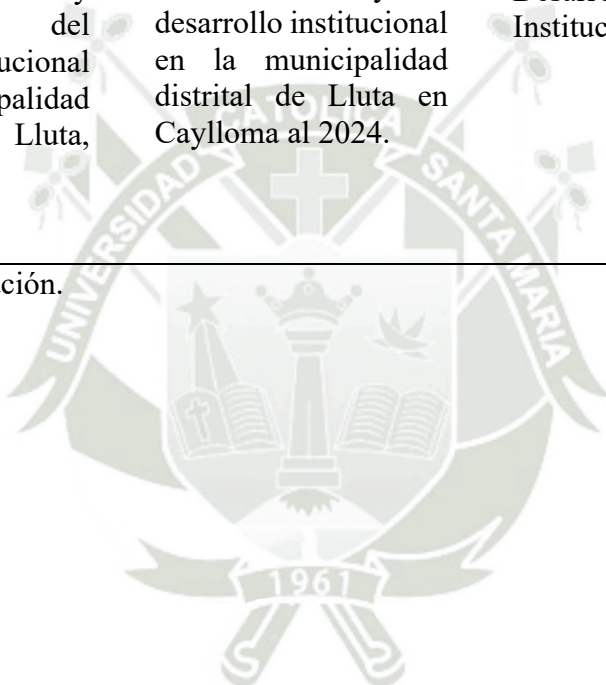
Tabla 2

Matriz de consistencia

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Interrogante general: ¿Cuál es la propuesta de mejora basada en la relación entre la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta en Caylloma al 2024?</p> <p>Interrogantes específicas: ¿Cuál será la relación entre Planificación e Identificación del desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024? ¿Cuál será la relación entre Dirección e Implementación del</p>	<p>Objetivo general: Diseñar la propuesta de mejora basada en la relación entre la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta en Caylloma al 2024.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación entre Planificación e Identificación del desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024. Establecer la relación entre Dirección e Implementación del desarrollo institucional</p>	<p>Hipótesis general: Dado que la gestión administrativa abarca los procedimientos vinculados a la planificación, organización, dirección y supervisión de los recursos de una entidad con el fin de alcanzar objetivos establecidos (Chiavenato, 2019), y el desarrollo institucional implica mejorar las capacidades y fortalecer las organizaciones internas para su crecimiento económico y social</p>	<p>Variable 1 Gestión Administrativa</p> <p>Dimensiones Planificación Organización Dirección Control</p> <p>Variable 2 Desarrollo Institucional</p> <p>Dimensiones Identificación del Desarrollo institucional Diseño del Desarrollo Institucional</p>	<p>Tipo de investigación: Aplicada</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Alcance: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental de corte transversal</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Muestra: 17 servidores públicos de la municipalidad</p>

<p>desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024? ¿Cuál será la relación entre Control y Monitoreo y evaluación del desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024?</p>	<p>en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024. Establecer la relación entre Control y Monitoreo y evaluación del desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024.</p>	<p>(Vargas & Guerra, 2013). Es probable que el diseño de la propuesta permita la mejora de la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta en Caylloma al 2024.</p>	<p>Implementación del Desarrollo Institucional Monitoreo y Evaluación del Desarrollo Institucional</p>
--	---	--	--

Nota. adaptación propia basada en la investigación.



3. Interrogantes básicas

3.1. Interrogante general

¿Cuál es la propuesta de mejora basada en la relación entre la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta en Caylloma al 2024?

3.2. Interrogantes específicas

- ¿Cuál será la relación entre Planificación e Identificación del desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024?
- ¿Cuál será la relación entre Dirección e Implementación del desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024?
- ¿Cuál será la relación entre Control y Monitoreo y evaluación del desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024?
- ¿Qué estrategias proponer para la mejora de la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024?
- ¿Qué indicadores y metas se proponen para la mejora de la gestión administrativa y el desarrollo institucional a largo plazo en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024?

4. Justificación

4.1. Justificación social

Se estima que la investigación es pertinente, porque contribuye significativamente en la calidad de vida del poblador y el desarrollo de la institución pública, al identificar las deficiencias para mejorar la gestión administrativa y ofrecer un servicio de calidad en la municipalidad de Lluta, que beneficie a las personas que conforman el distrito y los funcionarios de las entidades públicas. Una gestión más eficiente y transparente fortalece el desarrollo municipal.

4.2. Justificación profesional

El presente trabajo de investigación profundiza los conocimientos adquiridos en la Gestión Pública y permite incorporar en la práctica como profesional en administración de empresas. Entender el flujo de ingresos hacia la municipalidad, provenientes tanto del presupuesto estatal como del canon minero, podría permitir la priorización de proyectos que aborden las necesidades más apremiantes de los pobladores siendo un profesional del lugar.

4.3. Justificación académica

La investigación sobre la relación entre gestión administrativa y desarrollo institucional en la municipalidad aporta significativamente al ámbito académico y a los investigadores. El estudio se convierte en un referente para ampliar el conocimiento en administración y gestión pública, ofreciendo una base sólida para futuras investigaciones. Los hallazgos serán utilizados por académicos y centros de investigación para explorar la dinámica entre estas variables en diversos contextos municipales y gubernamentales.

4.4. Justificación práctica

El presente estudio tiene un impacto práctico al proporcionar información valiosa y utilizable en el ámbito de la administración y gestión. Se basa en datos contemporáneos recopilados en un distrito rural con una larga historia rumbo al bicentenario, que ahora se ve favorecido por los fondos provenientes del canon minero del proyecto Zafranal. Este análisis se enfoca en brindar soluciones concretas para mejorar las condiciones de vida de la población.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Diseñar la propuesta de mejora basada en la relación entre la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta en Caylloma al 2024.

5.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre Planificación e Identificación del desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024.
- Establecer la relación entre Dirección e Implementación del desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024.
- Establecer la relación entre Control y Monitoreo y evaluación del desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024.
- Diseñar estrategias para la mejora de la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024.
- Precisar los indicadores y metas para la mejora de la gestión administrativa y el desarrollo institucional a largo plazo en la municipalidad distrital de Lluta, Caylloma 2024.

6. Marco Teórico

6.1. Marco conceptual

6.1.1. Gestión administrativa

6.1.1.1. Concepto

Según Ponce et al. (2022) la gestión administrativa implica llevar a cabo acciones con el fin de alcanzar ciertos resultados de la manera más eficaz y económica posible, esto es seleccionar acciones basadas en los resultados esperados y los recursos disponibles, garantizando la óptima utilización de los recursos, por otro lado, la calidad del servicio se define como cualquier actividad o beneficio ofrecido por una parte a otra, que es esencialmente intangible y no conduce a la posesión de ningún objeto, la producción de calidad de servicio puede o no estar asociada con un producto físico.

De acuerdo con Muñiz et al. (2019) la gestión administrativa se caracteriza por su naturaleza sistémica, ya que implica la realización de acciones coherentes dirigidas hacia el

logro de objetivos mediante el cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión dentro del proceso administrativo, que incluyen la planificación, organización, dirección y control.

Para Peña et al. (2022) la gestión o administración es coordinar las actividades laborales de manera eficiente y efectiva con otras personas y a través de ellas, este proceso se establece como el objetivo principal de toda gestión, en el ámbito empresarial, la gestión administrativa se define como el área encargada de utilizar los recursos de la empresa de manera óptima para alcanzar los objetivos establecidos por la dirección, la relevancia de la gestión administrativa en una empresa está en cómo una gestión deficiente puede resultar en costos elevados, mientras que una gestión efectiva puede reducir los costos y agilizar los procesos.

6.1.1.2. Dimensiones

a. Planificación

Según Barzola et al. (2023) la gestión permite el logro de los objetivos y metas establecidos mediante la implementación eficiente de varios cursos de acción, se destaca como el paso inicial en el desarrollo de una empresa, ya que aborda diversas interrogantes durante su creación.

Conforme menciona Herrera-Sánchez (2021) la planificación involucra que los ejecutivos analicen previamente sus objetivos y acciones, fundamentando sus decisiones no en intuiciones, sino en algún método, plan o lógica establecida, los planes establecen los objetivos de la organización y delimitan los procedimientos apropiados para alcanzarlos, además, sirven como guía para que la organización adquiera y aplique los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos, así como para que los miembros de la organización lleven a cabo actividades y tomen decisiones coherentes con los objetivos y procedimientos seleccionados; la planificación también ayuda a establecer prioridades, facilita la concentración en las fortalezas de la organización y aborda los desafíos relacionados con los cambios en el entorno externo, entre otros aspectos, por otro lado, hay varias fuerzas que pueden afectar a la planificación, como los

eventos imprevistos, la resistencia psicológica al cambio, la cual puede acelerar dicho cambio y generar inquietud, la falta de información suficiente, la carencia de habilidades en la aplicación de métodos de planificación y los altos costos asociados, entre otros.

b. Organización

Para Barzola et al. (2023) la delegación se utiliza para asignar responsabilidades a los empleados, lo que crea vínculos entre ellos, este proceso implica organizar todas las ideas de manera ordenada para ejecutarlas de manera sistemática.

Según Meléndez y Bardales (2020) el concepto de organización abarca el establecimiento y la agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación tanto horizontal como vertical para lograr los objetivos definidos en la estructura de la empresa, la organización se define como la disposición de relaciones entre componentes o individuos, lo cual genera una entidad compleja con cualidades que no son evidentes a nivel de los componentes o individuos por separado.

De acuerdo con Pastor (2009) la organización desempeña funciones de transformación, producción, reunión y mantenimiento, siendo el conjunto de relaciones entre sus elementos constitutivos, como los roles o cargos, que conforman una red cerrada con una identidad definida, las organizaciones son, por lo tanto, formaciones sociales particulares que surgen en un contexto específico, desarrolladas por la sociedad como medios de articulación para resolver problemas concretos y operan con objetivos específicos.

c. Dirección

Barzola et al. (2023) menciona que, dirigir al equipo que labora en una organización implica orientarlo hacia la consecución de los objetivos y metas establecidas, esta tarea implica seguir las directrices para lograr una meta; si se lleva a cabo de manera adecuada, los empleados y ejecutivos pueden alcanzar el objetivo originalmente propuesto, la dirección se refiere a la función de liderazgo y toma de decisiones que se enfoca en la planificación, organización,

coordinación y control de los recursos y actividades dentro de una organización, con el propósito de lograr los objetivos de manera eficiente y efectiva.

Y Pastor (2009) menciona que, la dirección conlleva el establecimiento de metas definidas, el diseño de estructuras organizativas apropiadas, la asignación óptima de recursos, la coordinación de actividades entre diferentes departamentos y equipos, y la supervisión del rendimiento para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y productividad.

d. Control

Según Barzola et al. (2023) la función de control consiste en verificar que todas las actividades estén en consonancia con lo establecido y planificado por la empresa, esta responsabilidad implica garantizar el logro de los objetivos establecidos por el directorio mediante una ejecución adecuada y ordenada.

Pastor (2009) explica que en el ámbito de la gestión administrativa, el control se define como el procedimiento mediante el cual se supervisan, evalúan y regulan las actividades, procesos y resultados dentro de una organización para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos y mantener un rendimiento eficaz y eficiente, el control en la gestión administrativa se asocia al:

- Establecimiento de estándares en definir criterios claros y medibles para evaluar el desempeño y los resultados esperados en cada área de la organización.
- La medición y seguimiento para recopilar datos y métricas relevantes para monitorear el progreso y compararlos con los estándares establecidos.
- El análisis de desviaciones para identificar las brechas entre los resultados reales y los objetivos planificados, investigar las causas de las desviaciones y tomar medidas correctivas.
- La toma de decisiones basándose en la información recopilada, para corregir problemas, mejorar procesos y garantizar el cumplimiento de los objetivos.

- Y la retroalimentación a los responsables de las actividades para mejorar el desempeño y ajustar las acciones según sea necesario.

6.1.2. Desarrollo institucional

6.1.2.1. Concepto

Según Uphoff (1986) el desarrollo institucional se define operativamente como el proceso de establecer o reforzar una red de organizaciones con el fin de mejorar la generación, asignación y utilización de recursos humanos, materiales y financieros de manera más efectiva para lograr objetivos específicos de manera sostenible.

De acuerdo con el Banco Mundial (1987) el desarrollo institucional se vincula al concepto de gestión pública al definirlo como el proceso de mejorar la capacidad de las instituciones para utilizar de manera efectiva los recursos financieros y humanos disponibles, se entiende el desarrollo institucional como el fortalecimiento o establecimiento de las capacidades organizacionales para generar, asignar y emplear recursos humanos y financieros con el fin de alcanzar objetivos de desarrollo, tanto públicos como privados.

6.1.2.2. Dimensiones

a. Identificación del Desarrollo institucional

Para Garbanzo-Vargas (2015) la identificación del desarrollo institucional es un procedimiento que abarca la evaluación y el análisis de las estructuras, procesos, políticas y prácticas de una institución con el propósito de detectar áreas de mejora y establecer estrategias para fortalecer y mejorar el funcionamiento de la organización, enfocado en comprender cómo una institución puede expandirse, ajustarse y desarrollarse de manera eficaz para alcanzar sus objetivos y responder a los cambios en el entorno en el que opera.

Conforme mencionan Vargas et al. (2019) el proceso de identificación del desarrollo institucional generalmente implica revisar la misión, visión y valores de la institución, además de evaluar su rendimiento, recursos humanos, financieros y tecnológicos para identificar áreas

prioritarias que requieran intervención, con el fin de fomentar un crecimiento sostenible y mejorar la eficiencia organizativa.

b. Diseño del Desarrollo Institucional

Según Garbanzo-Vargas (2015) el Diseño del Desarrollo Institucional se enfoca en la planificación e implementación de estrategias, programas y acciones específicas dirigidas a fortalecer y mejorar el funcionamiento de una institución, este procedimiento implica la creación de un plan detallado que establece los objetivos a largo plazo de la organización, junto con las acciones concretas que se deben emprender para alcanzar dichos objetivos.

Para Vargas et al. (2019) al diseñar el desarrollo institucional, se deben tener en cuenta elementos como la estructura organizativa, los recursos humanos, financieros y tecnológicos disponibles, las políticas y los procedimientos internos, así como la cultura organizacional, es esencial que el diseño sea congruente con la misión, visión y valores de la institución, y esté en consonancia con las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés.

Los autores también señalan que el propósito principal del diseño del desarrollo institucional consiste en establecer un marco robusto y duradero que habilite el crecimiento efectivo de la institución, mejore su rendimiento y alcance sus objetivos a largo plazo, este procedimiento demanda una planificación meticulosa, la asignación adecuada de recursos y la participación activa de todos los integrantes de la organización para asegurar su éxito.

c. Implementación del Desarrollo Institucional

Para Garbanzo-Vargas (2015) la implementación del desarrollo institucional implica ejecutar las estrategias y acciones planificadas en el diseño del desarrollo institucional, después de elaborar un plan detallado para fortalecer y mejorar el funcionamiento de la institución, la implementación consiste en llevar a cabo las medidas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

De acuerdo con Vargas et al. (2019) en el transcurso de la implementación del

desarrollo institucional, se importante adherirse al plan previamente diseñado, asignar los recursos, establecer sistemas de seguimiento y evaluación para valorar el avance y efectuar ajustes si fuera necesario, además, es decisivo involucrar a todos los miembros de la organización en este proceso, comunicar los cambios y fomentar la participación y el compromiso de todas las partes implicadas.

Los autores también señalan que, para lograr una implementación exitosa del desarrollo institucional, se necesita una correcta gestión, un liderazgo sólido, coordinación entre los distintos departamentos y equipos, además de una cultura organizacional que respalde la innovación, el aprendizaje continuo y la mejora constante, este proceso es continuo y tiene como objetivo transformar la institución para que sea más eficiente, efectiva y capaz de adaptarse a los cambios en su entorno.

d. Monitoreo y Evaluación del Desarrollo Institucional

Según Garbanzo-Vargas (2015) el monitoreo y la evaluación son dos procesos complementarios, aunque distintos entre sí, el monitoreo funciona como un semáforo, indicando las alertas para cambiar las señales, a medida que la evaluación revela si se han cumplido o no los objetivos; el monitoreo proporciona información valiosa para analizar las relaciones causales entre las actividades de la iniciativa evaluada y su cumplimiento o incumplimiento (Mokate, 2001).

Vargas et al. (2019) explican que, el monitoreo y la evaluación del desarrollo institucional son procedimientos que posibilitan la medición del avance, el impacto y la eficacia de las medidas implementadas para fortalecer y mejorar el funcionamiento de una institución:

El monitoreo se trata de recolectar de forma constante datos pertinentes sobre el desarrollo institucional, con el propósito de supervisar de cerca la ejecución de las estrategias y acciones planeadas, el monitoreo abarca la medición de indicadores clave, el seguimiento de

los progresos, la detección de posibles desviaciones y la corrección oportuna de los problemas identificados.

Y la evaluación del desarrollo institucional consiste en una valoración sistemática y objetiva de los resultados obtenidos mediante las acciones implementadas, su propósito es determinar si se han alcanzado los objetivos establecidos, identificar los éxitos y los aspectos susceptibles de mejora, y analizar el impacto de las intervenciones tanto en la institución como en su entorno.

Los autores también destacan que el monitoreo y la evaluación del desarrollo institucional permite la toma de decisiones informadas, rendir cuentas, fomentar el aprendizaje organizacional y promover la mejora continua, estos procedimientos permiten a la institución adaptar sus estrategias, identificar prácticas exitosas, corregir deficiencias y asegurar el logro de los resultados deseados en su camino hacia el fortalecimiento y la mejora institucional.

6.2. Antecedentes

6.2.1. Antecedentes Internacionales

Chavez (2022) La gestión administrativa y su incidencia en el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cumandá, Universidad de Ciencias Políticas y Administrativas, Ecuador.

En la presente investigación realizada, el objetivo general fue analizar la incidencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron encuestas y entrevistas, dicho instrumento se aplicó a 21 funcionarios y 2 directivos de aquella entidad gubernamental en Ecuador. Como conclusión la gestión administrativa incide de manera significativa en el desarrollo organizacional del GAD, siendo necesario establecer propuestas estratégicas para el crecimiento y desarrollo interno de la institución. La investigación resulta

útil porque proporciona un análisis de cómo la gestión administrativa impacta en el desarrollo institucional y permite comparar con los resultados de la municipalidad de Lluta.

Bautista y Delgado (2020) Evaluación de la gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la gestión municipal, Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.

En la investigación realizada, el objetivo principal fue analizar la relación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín. Para llevar a cabo este estudio, se utilizó una metodología de revisión sistemática no experimental, donde se revisaron artículos relacionados con la gestión administrativa municipal. La recolección de datos se realizó a través de la revisión bibliográfica de investigaciones previas en el campo de estudio. La población de interés fueron los trabajadores administrativos. Las conclusiones obtenidas resaltaron que una buena gestión administrativa puede influir positivamente en la satisfacción de los trabajadores y en la eficacia de las actividades realizadas en la municipalidad. Este estudio es importante, porque proporciona información relevante sobre la importancia de la gestión administrativa en el desempeño laboral, además, se puede considerar para analizar la relación entre la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la Municipalidad distrital de Lluta.

6.2.2. Antecedentes Nacionales

Ramírez (2020) Gestión administrativa y desarrollo institucional en los gobiernos parroquiales de Babahoyo, Ecuador, 2013 - 2016, Universidad Mayor de San Marcos, Lima.

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la gestión administrativa y el desarrollo institucional de los gobiernos parroquiales de Babahoyo en Ecuador, este estudio se enfocó en comprender cómo se llevaba a cabo la gestión en estas entidades locales y cómo impacta en su desarrollo institucional, para su desarrollo se aplicaron encuestas a los habitantes de las

parroquias con una muestra de 382 individuos y entrevistas al personal que forma parte de los Gobiernos Parroquiales entre ellos conformados por 48 personas, a esto se llegó como conclusión que la ausencia de una gestión administrativa adecuada puede dificultar el desarrollo institucional de una entidad local como se evidencia en los gobiernos parroquiales, también la falta de un plan estratégico participativo afecta el desarrollo institucional, y que la falta de planificación de actividades y obras prioritarias, impide realizar un trabajo satisfactorio que atienda aspectos urgentes. Esta investigación se vuelve relevante debido a que se centra en cómo la gestión administrativa impacta el desarrollo institucional municipal, para mejorar la eficiencia en la entidad estudiada.

Noel (2021) Gestión pública para el desarrollo sostenible de gobiernos locales: El caso de la Municipalidad Distrital de Lurigancho (Chosica), Provincia de Lima, Departamento de Lima, Perú, un análisis al 2020, Universidad Mayor de San Marcos, Lima.

En la investigación, el propósito principal es establecer la relación entre la carencia del desarrollo sostenible en el distrito de Lurigancho y la falta de un modelo de gestión pública, abordando aspectos como la eficiencia en la administración, la mejora de los sistemas administrativos; mediante encuestas a los ciudadanos de dicho distrito, este instrumento tiene una muestra de 385 ciudadanos del distrito, se concluyó que es necesario actualizar los sistemas administrativos, aplicar políticas gubernamentales en varias áreas, impulsar la sostenibilidad ambiental, fortalecer la institucionalidad y mejorar la gestión municipal en general. Esta información resulta útil porque evalúa el desarrollo de una municipalidad para la mejora de la gestión administrativa.

6.2.3. Antecedentes Locales

Fernández (2023) Relación entre Simplificación y Gestión Administrativa en la gerencia de desarrollo social de la municipalidad provincial de Arequipa 2022, Universidad Católica de Santa María, Perú.

En la investigación realizada en la Gerencia de Desarrollo Social en la municipalidad provincial de Arequipa, el objetivo principal fue analizar la relación entre la simplificación y la gestión administrativa en dicha entidad; para la investigación como instrumento de utilizaron dos cuestionarios que permitieron evaluar cada variable, la población de interés estuvo conformada por 30 trabajadores administrativos de servicio con una antigüedad de un año en el puesto, tras el análisis de los datos recopilados, se llegó a la conclusión que existe una correlación significativa, positiva y moderada por lo que, al mejorar la gestión administrativa dentro de la entidad puede contribuir a lograr una mayor simplificación administrativa. Esta investigación es de importancia porque evalúa la variable, gestión administrativa en el ámbito municipal.

Rodríguez (2023) Control previo y su incidencia en la Gestión Administrativa de la gerencia de administración financiera de la municipalidad distrital de Cerro Colorado, Arequipa, año 2022-2023, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.

El objetivo central en la investigación fué determinar si el control previo incide en la gestión administrativa de la gerencia de administración financiera de la municipalidad distrital; para llevar a cabo esta investigación, se empleó como instrumentos el cuestionario y la revisión documental, el cuestionario se aplicó a los 24 trabajadores de las diferentes áreas de la Gerencia de Administración Financiera, como conclusión se ha encontrado que el control previo ejerce una influencia en la gestión administrativa y resalta la importancia de establecer medidas de control previo, para incrementar la eficiencia interna en la gestión de recursos. Este estudio proporciona una comprensión detallada de cómo el control previo puede afectar la toma de decisiones, la gestión interna y la eficacia de los procesos administrativos en la entidad, estos hallazgos tienen una relevancia directa y aplicable sobre la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la Municipalidad Distrital de Lluta.

7. Hipótesis

Dado que la gestión administrativa abarca los procedimientos vinculados a la planificación, organización, dirección y supervisión de los recursos de una entidad con el fin de alcanzar objetivos establecidos (Chiavenato, 2019), y el desarrollo institucional implica mejorar las capacidades y fortalecer las organizaciones internas para su crecimiento económico y social (Vargas & Guerra, 2013). Es probable que el diseño de la propuesta permita la mejora de la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la municipalidad distrital de Lluta en Caylloma al 2024.





CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. Técnicas e instrumentos

La técnica que se emplea para recopilar datos es la encuesta y la entrevista, para el primero se opta por el cuestionario como instrumento principal y para el segundo la entrevista. Esta elección permite la medición y evaluación de las variables, así como la determinación de la relevancia de la hipótesis planteada.

2. Estructuras de los Instrumentos

Ambos instrumentos para cada una de las variables se basaron en dos cuestionarios, de la variable gestión administrativa se usó de referencia a Verónica Rayme Palomino en el 2023 titulada “Evaluación de gestión administrativa y desempeño del personal, municipalidad distrital Santa Rosa provincia Grau - Apurímac, 2022”; y de la variable desarrollo institucional se usó de referencia a Olivia Serrano Sulca en el 2021 titulada “Compromiso Organizacional y Desarrollo Institucional de la Municipalidad Provincial de Huanta, 2020”, los cuales siguen la estructura siguiente:

Para la variable “Gestión administrativa”, su estructura del cuestionario se presenta de la siguiente manera: Planificación (3 ítems), organización (3 ítems), dirección (3 ítems) y control (3 ítems). En total son 12 ítems que componen el instrumento de “Gestión administrativa”.

Para la variable “Desarrollo Institucional”, su estructura del cuestionario se presenta de la siguiente manera: Identificación del Desarrollo Institucional (6 ítems), Diseño del Desarrollo Institucional (2 ítems), Implementación del Desarrollo Institucional (2 ítems) y Monitoreo y Evaluación del Desarrollo Institucional (3 ítems). En total son 13 ítems que componen el instrumento de “Desarrollo Institucional”.

La entrevista fue semiestructurada y está incluida como Anexo 3 en el trabajo. Fue aplicada al Gerente Municipal, y sus resultados se reportan en el Capítulo III, organizados por dimensión (planificación, organizar, dirigir, controlar).

3. Campo de verificación

3.1. Ámbito

La investigación se desarrolla en el distrito de Lluta, en la provincia de Caylloma, ubicada en el departamento de Arequipa.

3.2. Temporalidad

La investigación se desarrolla a partir del mes de febrero del 2024 hasta el mes de abril del 2025.

3.3. Unidades de Estudio

3.3.1. Población

La población objetivo de este estudio está constituida por funcionarios y servidores públicos pertenecientes a la municipalidad distrital de Lluta, abarcando diversas áreas administrativas. Dichas áreas incluyen (secretaría general, gerencia municipal, área de planificación y presupuesto, unidad de desarrollo social y económico, unidad de gestión ambiental y servicios comunales, tesorería, logística y abastecimiento, unidad de obras públicas, unidad formuladora, registro civil, contabilidad). Se establece como criterios de inclusión la edad entre 25 y 70 años, el sexo femenino y masculino, y el régimen laboral que puede variar entre los regímenes Laboral del Decreto Legislativo 728, CAS, Locador de Servicios, Servir, Cas confianza totalizando 5 regímenes laborales en total. El distrito de Lluta se encuentra ubicado en una zona rural, donde su crecimiento población ha disminuido debido a la falta de oportunidades de crecimiento, situación que también se refleja en la cantidad de servidores públicos, según consta en el anexo Nro. 1. Esta cantidad no solo responde al tamaño poblacional sino al presupuesto disponible que limita la posibilidad de contratar más personal, por lo que la presente investigación abarca en su totalidad a los servidores públicos existentes que están involucrados con la gestión administrativa de la municipalidad y su percepción total sobre las variables analizadas.

3.3.2. Muestra

Se emplea un método de muestreo no probabilístico para seleccionar a los participantes, dado que no se aplica una fórmula para determinar la muestra. Debido a que el tamaño de la población del estudio es pequeña, se selecciona a todo el personal administrativo de la municipalidad, siendo este la suma de 17 personas que accedieron a ser encuestadas, durante el periodo comprendido de la encuesta. La mencionada cantidad fue otorgada y autorizada por la gerencia de la municipalidad distrital de Lluta; y el personal sobrante no realiza funciones administrativas, siendo el personal de limpieza y operadores.

El presente estudio adopta un enfoque censal al abarcar la totalidad de los colaboradores administrativos activos de la Municipalidad Distrital de Lluta, cuya cantidad asciende a 17 personas. Este enfoque se justifica metodológicamente debido a que la población de estudio es pequeña y accesible en su totalidad. De acuerdo con Hernández et al. (2014), "cuando la población es pequeña y accesible, es recomendable realizar un censo, ya que se incrementa la validez interna del estudio y se elimina el error muestral (p. 176)".

Así, el enfoque censal aplicado no solo facilitó el diagnóstico de la problemática interna de la municipalidad, sino que también permitió obtener información directa y pertinente para orientar acciones de mejora que respondan de manera efectiva a las necesidades identificadas en los procesos internos.

Aunque la Municipalidad Distrital de Lluta cuenta con un total de 21 servidores públicos registrados para el mes de agosto, el análisis se realizó sobre una muestra efectiva de 17 colaboradores. Esta delimitación se sustenta en criterios de inclusión previamente establecidos, como la vinculación directa con procesos de gestión administrativa y una permanencia mínima de un año en la institución. Los 4 trabajadores restantes, si bien forman parte de la planilla institucional, fueron excluidos debido a que no cumplían con dichos criterios o se encontraban en condiciones que impedían su participación efectiva (licencias, funciones

operativas o temporales no administrativas). De este modo, la muestra analizada representa de manera válida y pertinente a la población objetivo del estudio.

3.3.2.1. Criterios de selección

Además de la inclusión de todos los servidores identificados, se aplican criterios adicionales para la selección de participantes. Se considera el tiempo de permanencia en el empleo de al menos un año. La cantidad de servidores públicos involucrados con la gestión administrativa fue dada por la gerencia de la entidad conforme a trabajadores existentes.

En el tiempo establecido de permanecía se da la experiencia suficiente para evaluar los procesos administrativos del estado actual de la municipalidad y los cambios recientes que viene suscitando, por ello se obtiene una muestra no probabilística según los siguientes aspectos:

Inclusión:

- Ser servidor público administrativo de la Municipalidad distrital de Lluta.
- Tener entre al menos un año de permanencia laboral en la entidad.
- Estar activo en el periodo de investigación (febrero–agosto 2024).

Exclusión:

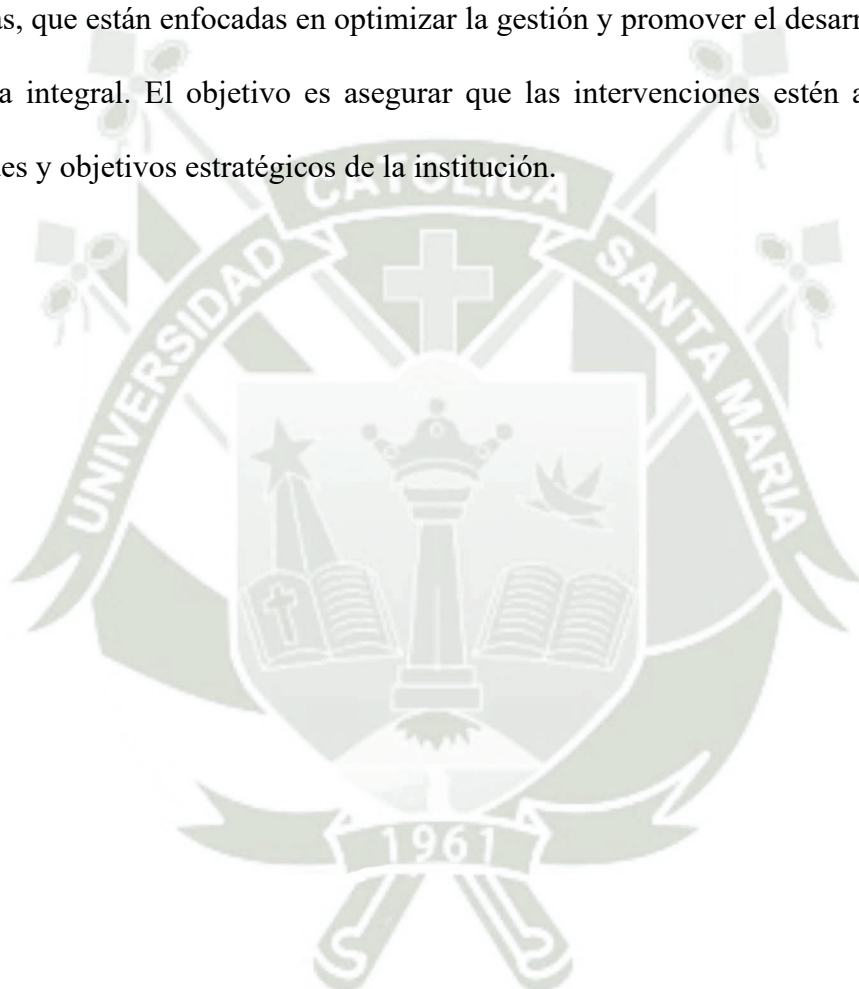
- Personal no vinculado a la gestión administrativa directa (como obreros o trabajadores eventuales externos).
- Servidores que no otorgaron su consentimiento para participar.

4. Estrategia de recolección de datos

La información recopilada es obtenida a través de una combinación de encuestas virtuales y presenciales, y los datos resultantes son registrados en Microsoft Excel. Posteriormente, se procede a realizar un análisis estadístico utilizando el software SPSS versión 26. Seguidamente, se generan gráficos descriptivos y tablas de frecuencia para visualizar los

resultados antes de llevar a cabo un análisis inferencial con el fin de establecer la relación entre las variables estudiadas. Este proceso incluye el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman o Pearson, teniendo en cuenta la normalidad de la distribución de la muestra.

Luego de ello, se inicia con el diagnóstico de la institución, lo cual permite identificar fortalezas y áreas de oportunidad. Esta evaluación permite diseñar acciones de mejora específicas, que están enfocadas en optimizar la gestión y promover el desarrollo institucional de manera integral. El objetivo es asegurar que las intervenciones estén alineadas con las necesidades y objetivos estratégicos de la institución.





CAPÍTULO III: RESULTADOS

1. Análisis externo - PESTEL

El análisis externo PESTEL es una herramienta para entender el entorno macroeconómico en el que opera la Municipalidad Distrital de Lluta. Este análisis permite identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el desarrollo institucional del distrito. Al comprender el impacto de estos factores externos, la municipalidad podrá estructurar una propuesta más adecuada y realista para enfrentar los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades. A continuación, se presenta un análisis detallado de cada uno de estos factores.

1.1. Factor político

El entorno político de Lluta está influenciado por la inestabilidad que ha caracterizado a la política peruana en los últimos años, con cambios frecuentes en las administraciones y la falta de continuidad en las políticas públicas. Según el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), la inestabilidad política en Perú ha generado un ambiente de incertidumbre que dificulta la ejecución de proyectos a largo plazo (El Comercio, 2022). Esto afecta particularmente a las municipalidades rurales, como Lluta, que dependen de financiamiento externo para llevar a cabo proyectos de infraestructura. La ineficacia en la asignación de presupuestos y la falta de apoyo político consistente representan una amenaza significativa para el desarrollo local. Además, la falta de coordinación entre los niveles de gobierno retrasa proyectos esenciales, como el asfaltado de carreteras y la mejora de los servicios básicos. Según la entrevista realizada a Barrantes, la inestabilidad se traduce en una menor capacidad de los funcionarios locales para cumplir con sus funciones, afectando la calidad de vida de la población (El Comercio, 2022).

1.2. Factor económico

El contexto económico de Lluta es complejo, con un presupuesto limitado que afecta directamente la capacidad de la municipalidad para invertir en infraestructura y servicios

públicos. La falta de oportunidades laborales ha generado una emigración masiva de jóvenes hacia otras ciudades como Arequipa y Majes, lo que agrava el envejecimiento de la población y limita el dinamismo económico local. No obstante, un informe del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) señala que las regiones rurales tienen el potencial de atraer inversión privada, especialmente en sectores como la minería, lo que podría estimular la creación de empleo y mejorar la infraestructura local (El Peruano, 2024). Si estas inversiones se gestionan correctamente, podrían revitalizar la economía, contrarrestar la migración y mejorar la calidad de vida de la población. Sin embargo, es importante que la municipalidad gestione correctamente los fondos y se asegure de que los beneficios de la minería sean sostenibles a largo plazo (El Peruano, 2024).

La adjudicación de la buena pro para la construcción de la carretera Majes-Lluta-Huambo representa una oportunidad clave para el desarrollo económico local. Esta infraestructura mejorará significativamente la conectividad entre Lluta y otras áreas, facilitando el comercio, el turismo y el acceso a mercados más amplios, lo que incentivará la inversión privada y la creación de empleo en la región (GRA, 2024). Una infraestructura vial mejorada permite disminuir los costos de transporte, aumentar la eficiencia logística y fortalecer la competitividad de las empresas locales, lo que en conjunto dinamiza y promueve el crecimiento económico del distrito.

Sin embargo, las denuncias sobre un presunto direccionamiento en el proceso de adjudicación generan incertidumbre sobre la transparencia de la gestión de este proyecto; si no se abordan adecuadamente, estas irregularidades podrían afectar la confianza de los inversores y, en consecuencia, reducir el impacto positivo que se espera de esta obra en términos de crecimiento económico (El Pueblo, 2024).

1.3. Factor social

La emigración de la población joven en Lluta, debido a la falta de oportunidades laborales y educativas, ha generado un impacto social significativo, dejando una comunidad envejecida y con un dinamismo económico limitado. Según un informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y CEPAL (2022), las migraciones internas en Perú han producido una redistribución poblacional, donde las áreas rurales pierden a sus jóvenes en favor de las zonas urbanas, lo que provoca un envejecimiento de la población rural y una disminución de la innovación y la productividad. El Estado peruano, a través de programas del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2024), busca mitigar los efectos de la migración juvenil y el envejecimiento en distritos rurales como Lluta; iniciativas como Pensión 65, que apoya a adultos mayores en situación de pobreza extrema, y Juntos, que incentiva a familias a mejorar su acceso a educación y salud, son clave para reducir la vulnerabilidad social; además, el proyecto Haku Wiñay de FONCODES fomenta el desarrollo productivo local, lo que puede contribuir a generar empleo y frenar la migración (MIDIS, 2024).

1.4. Factor tecnológico

La tecnología en Lluta enfrenta limitaciones importantes, ya que la infraestructura digital no ha avanzado lo suficiente para apoyar una gestión administrativa eficiente y servicios públicos modernos. La brecha digital en Perú sigue siendo marcada; mientras que en Lima Metropolitana el 76.7% de los hogares cuenta con acceso a internet, en las zonas rurales este porcentaje es significativamente menor, alcanzando solo el 18.5%, esto refleja una diferencia importante en el acceso a las tecnologías entre áreas urbanas y rurales, lo que afecta tanto las oportunidades educativas como laborales (Andina, 2022). El proyecto de expansión de fibra óptica en Perú busca reducir la brecha digital en áreas rurales, como Lluta. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica está

llevando conectividad a zonas alejadas, lo que beneficiará la educación, la economía y la administración local, actualmente, la expansión ya ha generado inversiones tanto estatales como privadas, y se espera que continúe cerrando la brecha tecnológica en estas áreas para mejorar la calidad de vida y los servicios públicos (ANDINA, 2018).

1.5. Factor ecológico

El entorno ecológico de Lluta tiene un impacto directo en el desarrollo institucional de su municipalidad, ya que la gestión ambiental está estrechamente vinculada con la capacidad del gobierno local para proporcionar servicios públicos eficientes. Estos factores como la contaminación del agua potable y la falta de infraestructura adecuada para la gestión de residuos sólidos afectan la salud pública, la reputación y eficiencia de la municipalidad en la provisión de servicios básicos. Según un informe del Ministerio del Ambiente, muchas áreas rurales en Perú enfrentan desafíos para gestionar sus residuos de manera sostenible, lo que tiene repercusiones en la calidad del agua y, por ende, en la capacidad institucional para atender las necesidades básicas de la población.

Además, los peligros geológicos, como la actividad volcánica del Sabancaya y la dispersión de cenizas, representa un riesgo para el ecosistema y los recursos hídricos de Lluta, lo que incrementa la presión sobre la municipalidad para implementar medidas de mitigación y gestión de riesgos (INGEMMET, 2020). Este fenómeno ocurre principalmente entre los meses de octubre y diciembre, cuando los deshielos del nevado Ampato arrastran las cenizas volcánicas, contaminando las fuentes naturales de agua (Diario El Búho, 2021). Esta situación no solo agrava los desafíos ambientales de la región, sino que también limita la capacidad de la municipalidad para planificar y ejecutar proyectos de desarrollo sostenible, afectando su capacidad institucional para gestionar eficientemente los recursos naturales y garantizar la seguridad hídrica para la población.

También, las plagas y las heladas en el distrito de Lluta impactan negativamente los cultivos y el forraje para los animales, creando un desafío adicional para la seguridad alimentaria y la sostenibilidad económica de la comunidad (COES PRODUCE, 2024).

Asimismo, la falta de acceso al agua potable durante casi dos meses ha exacerbado la crisis ambiental en Lluta, lo que pone de relieve la necesidad urgente de mejorar la infraestructura y la gestión institucional del recurso hídrico. A pesar de los esfuerzos de la municipalidad por realizar reparaciones temporales, la falta de maquinaria especializada ha impedido soluciones permanentes, afectando la confianza de la población en la capacidad institucional de resolver problemas clave, a pesar de que la municipalidad ha solicitado apoyo al Gobierno Regional de Arequipa (El Pueblo, 2024).

Por otro lado, los informes señalan que Lluta enfrenta riesgos adicionales debido a las lluvias intensas, las cuales aumentan la posibilidad de deslizamientos y daños a la infraestructura local, dificultando aún más la gestión del agua y el acceso a la zona. Esta situación incrementa la vulnerabilidad tanto de la población como de la infraestructura, lo que exige un enfoque integral de gestión del riesgo que involucre tanto a la municipalidad como al Gobierno Regional de Arequipa (CENEPRED, 2019).

Iniciativas como la construcción de un nuevo canal de riego en la localidad de Taya presentan una oportunidad para mejorar la gestión de los recursos naturales y fomentar un desarrollo sostenible que beneficie tanto al entorno como a la comunidad (GRA, 2024). Si bien el ecoturismo ofrece un camino viable para diversificar la economía local y promover la conservación ambiental, la capacidad institucional de la municipalidad de Lluta será clave para garantizar que estos proyectos sean ejecutados de manera efectiva y sostenible (Ziegler & Arias, 2022).

1.6. Factor legal

El marco legal que regula las actividades mineras en Perú tiene un impacto directo en distritos como Lluta, donde el potencial de recursos minerales representa una oportunidad de desarrollo económico. Sin embargo, el cumplimiento de las normativas ambientales y laborales es fundamental para asegurar que las operaciones mineras se realicen de manera sostenible.

Según el Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, las actividades extractivas deben cumplir con estrictos requisitos ambientales para prevenir la degradación del entorno natural y garantizar la sostenibilidad de las comunidades afectadas (Instituto de Ingeniero Mineros del Perú, 2023). No obstante, la capacidad del gobierno para supervisar y hacer cumplir estas regulaciones es limitada, especialmente en áreas rurales. El Anuario Minero 2022 del Ministerio de Energía y Minas también señala que, si bien el país cuenta con un marco legal robusto, su implementación y supervisión efectiva enfrentan serios desafíos (MINEM, 2023). Esta situación representa tanto una amenaza como una oportunidad: la correcta aplicación de las leyes puede atraer inversiones responsables, mientras que la falta de supervisión podría generar impactos negativos a largo plazo, afectando tanto el medio ambiente como el bienestar social de la región (Velapatiño et al., 2023). La implementación adecuada de leyes en sectores productivos permite equilibrar el crecimiento económico con la preservación ambiental, esto es particularmente relevante en distritos como Lluta, que es principalmente una zona agrícola dependiente del suministro de agua para su subsistencia (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2024).

Además de las normativas mineras, el distrito de Lluta enfrenta desafíos legales significativos en torno a la propiedad de terrenos; según informes, se ha solicitado la intervención de un congresista para recuperar terrenos en Lluta, Uraca-Corire y Huancarqui, actualmente bajo la administración de la Autoridad Autónoma de Majes (AUTODEMA). Estos terrenos, que son vitales para el desarrollo territorial y agrícola de la región, han estado en

disputa, complicando el control y la gestión del territorio por parte de la municipalidad distrital de Lluta (Prensa Regional, 2019).

El informe RGE N°031-2020 de AUTODEMA establece directrices claras sobre la administración de estos terrenos, destacando la importancia de definir los límites y regular el uso de los mismos, no obstante, la municipalidad de Lluta sigue en el proceso de recuperar estas propiedades, lo que afecta directamente su capacidad para gestionar proyectos de desarrollo territorial y agrícola, la falta de acceso a estos terrenos limita la planificación y ejecución de actividades productivas sostenibles, incrementando la necesidad de una resolución legal efectiva para asegurar el desarrollo institucional de la región (AUTODEMA, 2020).

El conflicto legal entre la Municipalidad de Lluta y la Comunidad Campesina de Cabanaconde, por la presunta usurpación de terrenos y desvío de recursos hídricos en beneficio de la Minera Zafranal, afecta directamente el desarrollo institucional de la municipalidad, la denuncia penal presentada por la comunidad plantea serios desafíos a la gestión territorial y de recursos, poniendo en duda la capacidad de la municipalidad para respetar los derechos comunales y coordinar efectivamente con otras autoridades (Cayani et al., 2022). Las autoridades de Cabanaconde exigen el respeto del título de propiedad inscrito en Registros Públicos y la protección de sus recursos hídricos y territorios (Zeballos & Cayani, 2021). Este conflicto evidencia la necesidad de un marco legal más claro y una mejor supervisión para evitar impactos negativos en las comunidades rurales y su entorno.

2. Resultados de la encuesta

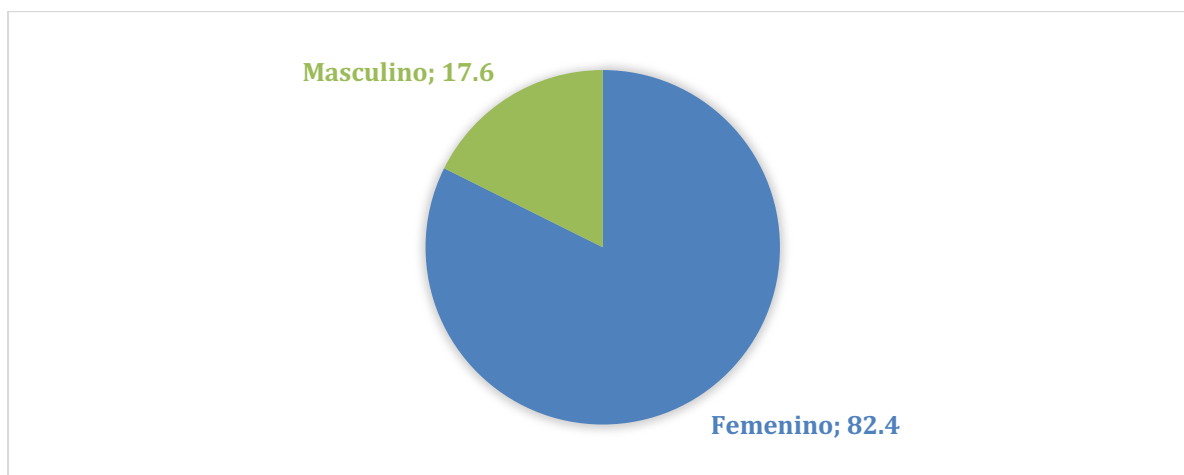
Se presenta un análisis detallado del diagnóstico interno de la Municipalidad Distrital de Lluta, basado en la percepción de los servidores públicos. Este diagnóstico se llevará a cabo mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos previamente mencionados, en particular, el cuestionario diseñado para evaluar tanto la gestión administrativa como el desarrollo institucional. El objetivo de esta sección es proporcionar una visión clara y objetiva

sobre el estado actual de la organización desde la perspectiva de sus empleados, lo que permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora.

2.1. Datos de control

Figura 1

Género

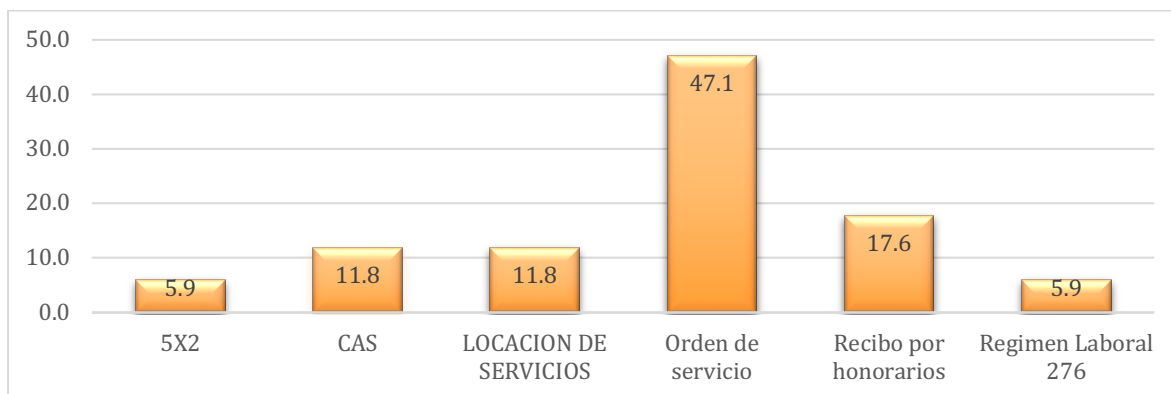


Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Se muestran los resultados en cuanto al sexo de los participantes en donde el 82.4% son del sexo femenino y 17.6% son del sexo masculino. Esto evidencia una participación activa y predominante de la mujer como en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Lluta.

Figura 2

Régimen laboral

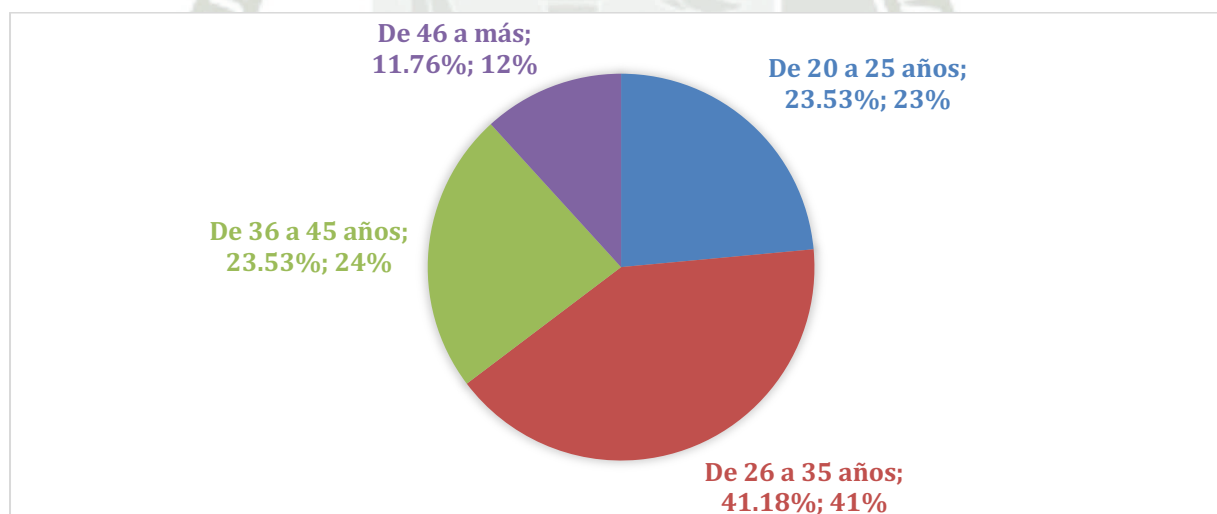


Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

En los resultados obtenidos, se observa que el 47.1% de los trabajadores se encuentran bajo el régimen de Orden de servicio, seguido por el 17.6% que están bajo el régimen de Recibo por honorarios. Ambos representan una parte significativa de la fuerza laboral. Los regímenes de CAS y Locación de servicios tienen cada uno una participación del 11.8%. Los regímenes menos representativos son el Régimen laboral 276, con un 5%, y el régimen de 5x2, con un 5.9%. Esto evidencia una tendencia hacia la contratación temporal, con una menor presencia de contratos laborales formales, lo que sugiere una mayor flexibilidad en el empleo pero también una menor seguridad laboral para la mayoría de los trabajadores.

Figura 3

Edad



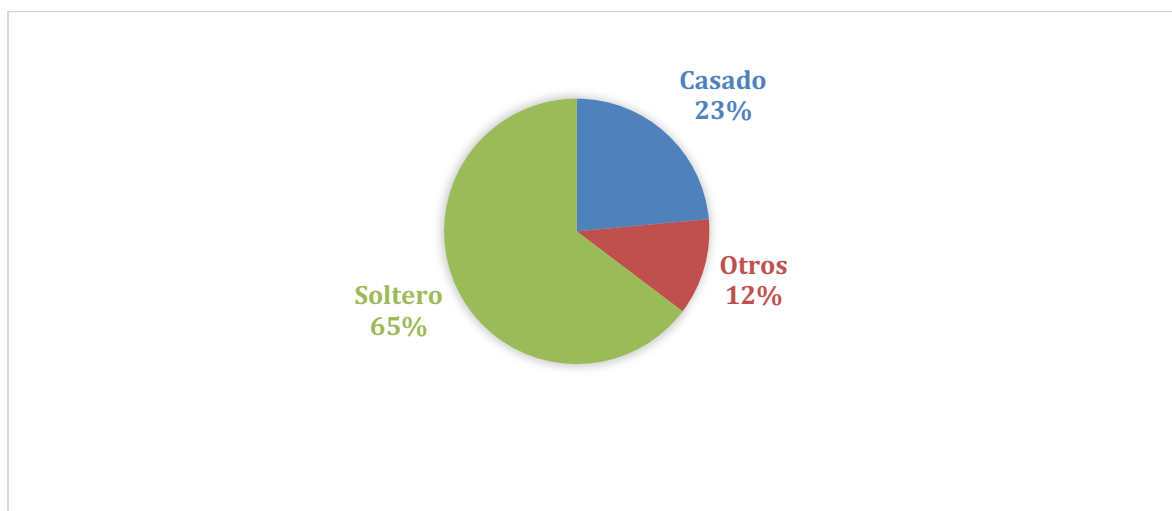
Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

En cuanto a la edad de los trabajadores, se observa que el grupo más numeroso es el de 26 a 35 años, representando el 41.18% del total. Los grupos de 36 a 45 años y de 20 a 25 años tienen una participación igual, cada uno con un 23.53%. Por último, el grupo de trabajadores de 46 años a más representa el 11.76%. Esto indica que la mayor parte de la fuerza laboral está

en la primera etapa de su carrera profesional, en una fase de madurez temprana, con una presencia considerable de trabajadores jóvenes y una menor representación de trabajadores de mayor edad.

Figura 4

Estado Civil

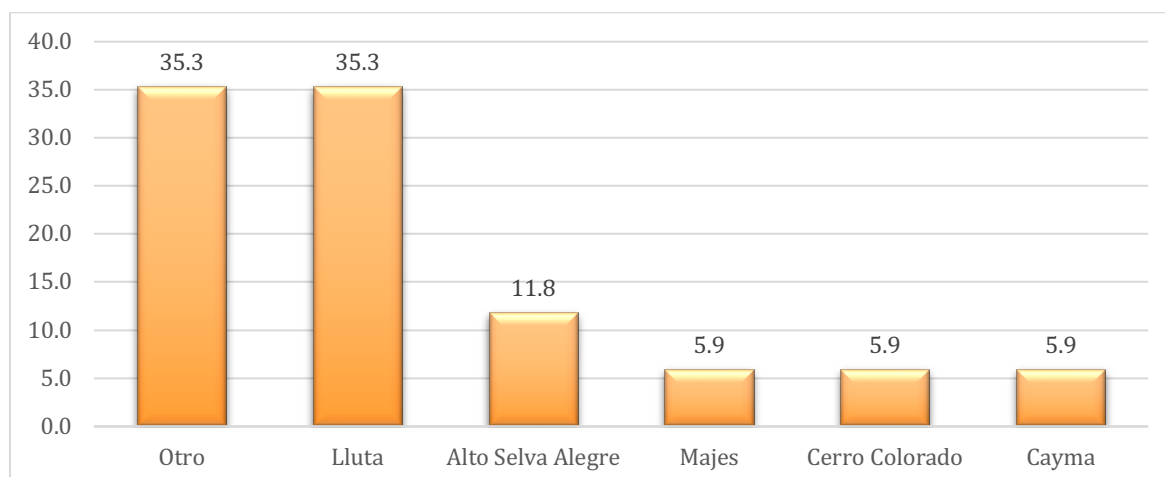


Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

A cerca del estado civil de los trabajadores, el 64.5% son solteros, el 23.5% son casados, y el 11.8% se encuentran en la categoría de otros, que incluye principalmente a personas divorciadas. Esto señala que la mayoría de los trabajadores no tienen compromisos maritales, lo que podría indicar una tendencia hacia la independencia personal en este grupo.

Figura 5

Distrito de procedencia



Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

En cuanto al distrito de procedencia de los trabajadores, el 35.3% proviene de Lluta, y otro 35.3% es de fuera de la región de Arequipa. Los distritos de Majes, Alto Selva Alegre, Cayma y Cerro Colorado tienen una representación menor, con porcentajes que van del 5.9% al 11.8%. Esto sugiere que hay una fuerte representación tanto de trabajadores locales de Lluta como de aquellos que vienen de otras regiones, mientras que los distritos dentro de Arequipa están menos representados en comparación con estos dos grupos principales.

Tabla 3

Área a la que pertenece

Área, cargo u ocupación	Cantidad
Asistente de gerencia municipal	1
Asistente de la unidad de desarrollo social y económico	1
Asistente de obras	1
Encargada de almacén	1
Encargada de la oficina de asesoría jurídica	1
Encargada de la unidad de contabilidad	1
Encargada de la unidad de desarrollo social y económico	1
Encargada de la unidad de gestión ambiental y servicios comunales	1
Encargada de la unidad de logística	1
Encargada de la unidad de tesorería	1

Encargada de la unidad formuladora	1
Gerente de obras públicas infraestructura	1
Gerente municipal	1
Limpieza pública	2
Operador de agua potable	1
Operador de servicio de electricidad	1
Operador mini central	2
Registradora civil	1
Secretaria general	1
Total general	21

Nota. datos obtenidos de la institución, ver anexo 1.

Este cuadro presenta la relación del personal de la entidad, donde se evidencia los cargos que ocupan. Se obtuvo la apreciación crítica de los siguientes servidores públicos:

Gerencia Municipal

En este apartado se obtuvieron respuestas del instrumento al órgano de dirección más alto y administrativo, donde se encarga de conducir, coordinar y supervisar las actividades de los órganos de la municipalidad (MDLL, 2023). En esta área se desempeñan el gerente municipal y el asistente de gerencia.

Secretaría General

Está a cargo de un funcionario que recepciona, tramita, registra la documentación externa y la canaliza a las áreas pertinentes de la entidad, tiene a cargo la mesa de partes, planifica, coordina y supervisa actividades de gestión documentaria, coordina reuniones del alcalde, lleva la agenda del alcalde, brinda orientación al público sobre situaciones de expedientes, informa a las áreas sobre los acuerdos de consejo para su proceso administrativo (MDLL, 2023). De esta área se obtiene su percepción en la encuesta de las funciones que emplea y en base a sus experiencias de los trámites que realiza y en flujo documental de la municipalidad.

Oficina de Asesoría Jurídica

Esta oficina está a cargo de una persona que orienta y brinda asesoramiento jurídico a la entidad, elabora convenios y contratos, apoya en la proyección de ordenanzas, acuerdos,

decretos, resoluciones de alcaldía en coordinación con el área de secretaria general, emite opiniones legales a expedientes administrativos, organiza sistemáticamente el archivo de normas legales, defiende los intereses de la municipalidad y funcionarios (MDLL, 2023). En su calidad de asesor responde al instrumento de investigación, considerando sus funciones y el alcance de sus responsabilidades.

Unidad Formuladora – Unidad de Planificación y Presupuesto

Está a cargo de un servidor que dirige, programa y coordina los procesos de Planeamiento, Presupuesto y estadística, coordina en función al programa de inversiones del Sistema Nacional de Inversión Pública, participa en la formulación y evaluación del presupuesto anual, ejecuta y dirige la racionalización y estadística de la municipalidad, supervisa el plan de desarrollo local (MDLL, 2023). Esta área se relaciona con la unidad de logística, contabilidad y tesorería debido a que emite la certificación presupuestaria de los egresos de la municipalidad. Su percepción alimenta la información que se quiere obtener en la encuesta según sus responsabilidades funcionales.

Unidad de Logística

Este órgano está en función a un encargado y lleva a su cargo al almacenero. Se encarga de ejecutar, dirigir, supervisar el sistema de abastecimiento de bienes y servicios de la municipalidad, supervisa y participa en la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones y contrataciones en coordinación con la Unidad de Presupuesto y Contabilidad, realiza acciones técnicas en el SIAF, revisa contratos, emite ordenes de servicio, lleva la documentación de los pagos que sea en cumplimiento de plazos como el recibo por honorarios e informa de actividades, además aplica penalidades por incumplimiento de plazos establecidos por el área usuaria, realiza inventario patrimonial de los activos de la entidad (MDLL, 2023). Esta unidad se rige bajo el cumplimiento de la normativa de la OSCE.

Almacén

Esta a cargo de un personal que controla el ingreso y salida de bienes, supervisa el almacenamiento y distribución de materiales y equipos, inventariado del almacén (MDLL, 2023). Sigue normas, y procedimientos del Sistema Nacional de abastecimiento, por ello es importante su participación en la aplicación del instrumento, debido a los procedimientos administrativos que influyen en el desarrollo de la municipalidad.

Unidad de Contabilidad

Está a cargo de un servidor que lleva la actualización de los estados financieros, apoya a la oficina de presupuesto en la ejecución del proceso presupuestario, lleva la contabilidad, el registro de las operaciones económico financieras, participa en el proceso de formulación del presupuesto municipal, lleva la actualización de los libros contables, controla, supervisa y verifica que los trámites de pago cuenten con la documentación sustentatoria, coordina con la Unidad de Tesorería, declara las liquidaciones por impuestos, retenciones y aportaciones, efectúa devengado de las operaciones administrativo-contables (MDLL, 2023). Bajo las funciones de la unidad de contabilidad podemos conocer sus respuestas dando enfoque en la administración financiera de la entidad, proporcionadas en la encuesta.

Unidad de Tesorería

Está a cargo de un servidor que es el encargado de tesorería; que programa y controla las acciones de tesorería, supervisa que se cumpla con las normas y procedimientos administrativos, fiscaliza la documentación que sustenta la información financiera, efectúa el pago a proveedores por obligaciones de la municipalidad, en coordinación con la Unidad de Contabilidad, efectúa concilaciones de las cuentas bancarias, emite cheques y comprobantes de pago (MDLL, 2023). Esta unidad hace los pagos a los servidores bajo órdenes de servicio y hace los pagos que circulan por logística, presupuesto, contabilidad para su devengado y

finaliza en la unidad de tesorería. La información de los resultados nos permite conocer como también la gestión administrativa de este área influye al crecimiento o mejora del distrito.

Registro Civil

Esta área lleva la administración de una servidora pública que tiene como función elaborar las estadísticas vitales de la población, implementa proyectos del área, organiza, revisa y da conformidad a los expedientes matrimoniales, expide copias certificadas de partidas de nacimiento, matrimonios, defunciones y otras certificaciones (MDLL, 2023). Esta área nos permite conocer su apreciación de sus funciones bajo su administración, donde infiere que tiene un contacto cercano con la población al tramitar la certificación de partidas.

Unidad de desarrollo económico y social

La encargada de UDSE y su asistente ejecuta, planifica, supervisa y controla los programas sociales dirigidos a la población, administra sus recursos. Tiene a su cargo programas sociales como el vaso de leche, SISFOH, pensión 65, OMAPED, CIAM, DEMUNA, el desarrollo agropecuario del distrito y el turismo (MDLL, 2023). El enfoque a la encuesta es en base a su administración y perspectiva a sus actividades y funciones.

Unidad de Gestión Ambiental y servicios comunales

Esta área está a cargo del encargado de UGASC que tiene como personales a cargo el operador de agua que vela por el funcionamiento de los reservorios, el operador de la minicentral que vela por el funcionamiento de la electricidad en el distrito, el operador de electricidad que vela por el funcionamiento del alumbrado público, conexiones eléctricas del distrito y servicio de electricidad a las viviendas del distrito, también el personal de limpieza esta a cargo de esta área (MDLL, 2023). Se tiene percepción de la administración de los servicios básicos del distrito como el agua y la luz, la gestión del medio ambiente, otros servicios como la administración del cementerio.

Gerente de Obras Públicas e Infraestructura

El encargado de esta gerencia y su asistente velan por la maquinaria municipal, defensa civil, mejoramiento del crecimiento poblacional, mejoramiento de la infraestructura, supervisión de obras ejecutadas por Contrata, Administración directa y por Convenios, control y supervisión del proceso de ejecución de obras, verificación de valorizaciones de obra, liquidaciones, verificación de cronogramas del avance de las obras, ejecuta obras programadas de acuerdo plan anual, elaboración de expedientes técnicos, elaboración de actas de recepción de obras, participa en la formulación del presupuesto municipal, mantenimiento del catastro y entre otros (MDLL, 2023). La cantidad de obras demanda más personal, situación que no se refleja en la cantidad de personas en el área de obras públicas e infraestructura, siendo una municipalidad de zona rural.

Figura 6

Tiempo de servicio



Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Se muestran los resultados referentes al tiempo de servicio de los trabajadores en la municipalidad de Lluta, donde el 76.47% ha laborado entre 1 año a 1 año 11 meses, el 11.76% ha trabajado entre 2 y 3 años, el 5.88% tiene 8 años de antigüedad, y otro 5.88% ha servido por más de 26 años. Esta distribución sugiere que la mayoría de los empleados son relativamente nuevos, la alta rotación de personal posiblemente es debido a los distintos regímenes laborales,

esto podría afectar la estabilidad y continuidad de la gestión administrativa, generando desafíos en la eficiencia y coherencia en la ejecución de las políticas y proyectos de la municipalidad.



2.2. Resultados por ítems

Tabla 4

Variable 1

ÍTEM	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Considera que los procedimientos administrativos se cumplen con el desarrollo de una adecuada planificación de la Municipalidad Distrital de Lluta?	1	5,9%	1	5,9%	6	35,3%	8	47,1%	1	5,9%
2. ¿En qué medida considera que el presupuesto formulado permite una adecuada planificación para la toma de decisiones?	0	0,0%	0	0,0%	8	47,1%	9	52,9%	0	0,0%
3. ¿En qué medida considera que se establecen los objetivos institucionales buscando satisfacer las necesidades de la población?	1	5,9%	0	0,0%	3	17,6%	9	52,9%	4	23,5%
4. ¿En qué medida considera que la estructura organizacional de la institución permite conseguir las metas trazadas?	1	5,9%	3	17,6%	6	35,3%	7	41,2%	0	0,0%
5. ¿En qué medida considera que se cuenta con instrumentos de gestión adecuados que faciliten la labor administrativa?	1	5,9%	4	23,5%	5	29,4%	7	41,2%	0	0,0%
6. ¿En qué medida considera que se asignan las tareas de manera adecuada cumpliendo con el manual de funciones?	1	5,9%	2	11,8%	3	17,6%	11	64,7%	0	0,0%
7. ¿En qué medida considera que el liderazgo del funcionario público ayuda a cumplir con los objetivos de la Municipalidad Distrital de Lluta?	0	0,0%	0	0,0%	2	11,8%	12	70,6%	3	17,6%
8. ¿En qué medida considera que se desarrolla un debido proceso de selección de personal de acuerdo al perfil del cargo?	2	11,8%	0	0,0%	5	29,4%	10	58,8%	0	0,0%
9. ¿En qué medida considera que la gerencia motiva a los trabajadores de la entidad?	0	0,0%	1	5,9%	3	17,6%	9	52,9%	4	23,5%
10. ¿Está satisfecho con la guía u orientación de sus jefes superiores?	1	5,9%	0	0,0%	6	35,3%	10	58,8%	0	0,0%
11. ¿En qué medida considera que el correcto desempeño de las tareas asignadas ayuda en las labores de control?	0	0,0%	0	0,0%	3	17,6%	13	76,5%	1	5,9%
12. ¿En qué medida considera que se evalúan los resultados para mejorar el proceso de toma de decisiones?	0	0,0%	2	11,8%	3	17,6%	12	70,6%	0	0,0%
13. ¿En qué medida considera que se realiza un monitoreo frecuente permitiendo una corrección oportuna?	0	0,0%	2	11,8%	6	35,3%	9	52,9%	0	0,0%

Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

1. ¿Considera que los procedimientos administrativos se cumplen con el desarrollo de una adecuada planificación de la Municipalidad Distrital de Lluta?

Los resultados indican que el 53.0% de los encuestados considera que los procedimientos administrativos en la Municipalidad Distrital de Lluta están bien planificados, reflejando una percepción positiva sobre la gestión administrativa. Sin embargo, el 35.3% de los encuestados se mantiene neutral, lo que podría señalar falta de información o claridad sobre la planificación. Apenas un 11.8% expresa desacuerdo, lo que sugiere que, en general, los procedimientos son vistos como adecuados, aunque hay margen para mejorar la comunicación y la transparencia en su ejecución.

2. ¿En qué medida considera que el presupuesto formulado permite una adecuada planificación para la toma de decisiones?

Según los resultados el 52.9% considera que un presupuesto formulado permite una adecuada planificación, sin embargo el 47.1% de los encuestados se mantiene neutral, lo que podría indicar falta de claridad sobre cómo el presupuesto impacta la planificación y las decisiones. En general, aunque la mayoría ve el presupuesto como adecuado, hay una notable proporción de personas que podrían beneficiarse de una mayor transparencia o comunicación sobre su aplicación.

3. ¿En qué medida considera que se establecen los objetivos institucionales buscando satisfacer las necesidades de la población?

Los resultados indican que el 76.4% de los encuestados considera que los objetivos institucionales están bien orientados para satisfacer las necesidades de la población, mostrando una percepción positiva general. Solo el 5.9% está en desacuerdo, mientras que el 17.6% se mantiene neutral, lo que podría señalar falta de claridad o información sobre el establecimiento y la aplicación de estos objetivos. Aunque la mayoría ve los objetivos como adecuados, es

crucial mejorar la comunicación y la transparencia para abordar las dudas de quienes permanecen neutrales.

4. ¿En qué medida considera que la estructura organizacional de la institución permite conseguir las metas trazadas?

Los resultados muestran que el 41.2% de los encuestados considera que la estructura organizacional es adecuada para alcanzar las metas establecidas, aunque ninguno está totalmente de acuerdo con esta afirmación. El 35.3% se mantiene neutral, lo que podría sugerir incertidumbre sobre cómo la estructura organizacional contribuye a la consecución de metas. Un 23.5% expresa desacuerdo, indicando que hay percepciones de que la estructura organizacional podría no ser completamente eficaz. En general, mientras que una parte significativa ve la estructura como adecuada, la falta de consenso y el nivel de neutralidad destacan la necesidad de revisar y posiblemente ajustar la estructura organizacional para mejorar la eficacia en el logro de las metas.

5. ¿En qué medida considera que se cuenta con instrumentos de gestión adecuados que faciliten la labor administrativa?

Los resultados indican que el 41.2% de los encuestados cree que los instrumentos de gestión son adecuados para facilitar la labor administrativa, aunque ninguno está totalmente de acuerdo. Un 29.4% se mantiene neutral, lo que podría reflejar incertidumbre o falta de información sobre los instrumentos de gestión disponibles. Un 29.4% muestra desacuerdo con la afirmación, sugiriendo que algunos perciben deficiencias en los instrumentos de gestión actuales. En general, mientras que una proporción significativa considera que los instrumentos de gestión son en su mayoría adecuados, hay una necesidad de mejorar la percepción y efectividad de estos instrumentos, así como de proporcionar mayor claridad sobre su funcionalidad.

13. ¿En qué medida considera que se realiza un monitoreo frecuente permitiendo una corrección oportuna?

Los resultados muestran que el 52.9% de los encuestados considera que el monitoreo es frecuente y permite una corrección oportuna, aunque ninguno está totalmente de acuerdo. Un 35.3% mantiene una posición neutral, lo que podría indicar que no tienen suficiente información o no perciben claramente la frecuencia y efectividad del monitoreo. Solo el 11.8% de los encuestados está en desacuerdo, sugiriendo que un pequeño grupo ve deficiencias en el monitoreo actual. En general, aunque la mayoría ve el monitoreo como adecuado, la percepción neutral de una parte significativa sugiere que puede haber oportunidades para mejorar la transparencia y la comunicación sobre los procesos de monitoreo y corrección.

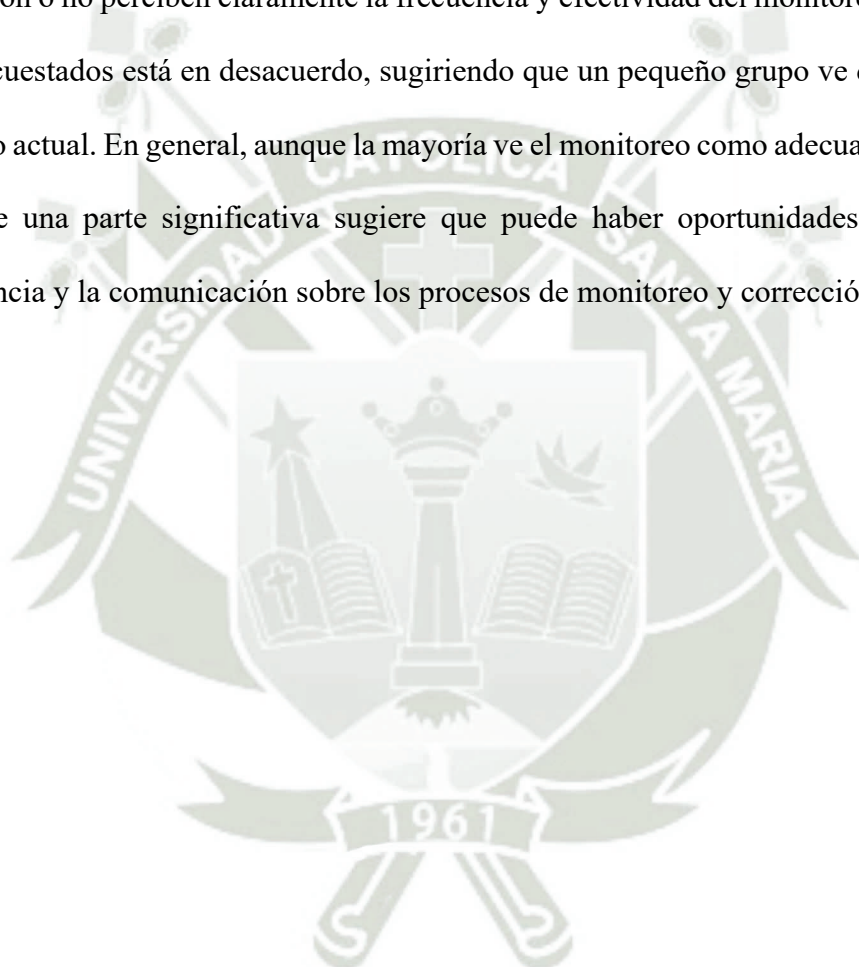


Tabla 5

Variable 2

ÍTEMS	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14. ¿Considera que los insumos y recursos empleados por la Municipalidad Distrital de Lluta se asignan eficientemente?	2	11,8%	2	11,8%	6	35,3%	7	41,2%	0	0,0%
15. ¿Considera Ud. que las estrategias de planificación dentro de la Municipalidad Distrital de Lluta son las apropiadas?	0	0,0%	0	0,0%	7	41,2%	9	52,9%	1	5,9%
16. ¿Considera Ud. que el clima laboral del área donde trabaja es la adecuada?	1	5,9%	0	0,0%	4	23,5%	12	70,6%	0	0,0%
17. ¿Con qué frecuencia recibe las capacitaciones que otorga la Municipalidad Distrital de Lluta?	2	11,8%	0	0,0%	5	29,4%	9	52,9%	1	5,9%
18. ¿Considera Ud. que las escalas salariales son las adecuadas dentro del área donde trabaja?	2	11,8%	3	17,6%	5	29,4%	7	41,2%	0	0,0%
19. ¿Con qué frecuencia el área donde trabaja llega a concretar las metas propuestas por la Municipalidad Distrital de Lluta?	0	0,0%	1	5,9%	2	11,8%	14	82,4%	0	0,0%
20. ¿Considera usted que las prestaciones de servicios de la Municipalidad Distrital de Lluta son las adecuadas?	0	0,0%	1	5,9%	5	29,4%	11	64,7%	0	0,0%
21. ¿Considera usted necesario realizar cambios organizacionales en la Municipalidad Distrital de Lluta?	0	0,0%	0	0,0%	5	29,4%	11	64,7%	1	5,9%
22. ¿Con qué frecuencia considera usted que sus labores realizadas son las adecuadas para el cumplimiento de los objetivos del área donde trabaja?	0	0,0%	1	5,9%	3	17,6%	11	64,7%	2	11,8%
23. ¿Con qué frecuencia considera usted que las labores realizadas por la persona a cargo del área donde trabaja, son las adecuadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos?	0	0,0%	0	0,0%	1	5,9%	14	82,4%	2	11,8%
24. ¿Desde el momento que usted inicio sus labores dentro del área al que pertenece, hubo mejoras en el cumplimiento de metas?	0	0,0%	0	0,0%	3	17,6%	11	64,7%	3	17,6%
25. ¿Con qué frecuencia se monitorean los procesos que realizan los colaboradores?	0	0,0%	2	11,8%	8	47,1%	7	41,2%	0	0,0%
26. ¿Con qué frecuencia la MDLL realiza la evaluación del cumplimiento de metas y objetivos?	0	0,0%	4	23,5%	7	41,2%	4	23,5%	2	11,8%

Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

14. ¿Considera que los insumos y recursos empleados por la Municipalidad Distrital de Lluta se asignan eficientemente?

La mayoría de los encuestados percibe que los recursos de la Municipalidad Distrital de Lluta se asignan de manera eficiente, lo que sugiere una percepción positiva sobre la gestión de recursos. Sin embargo, la existencia de un 35.3% de respuestas neutrales y un 23.6% de desacuerdo (sumando totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) sugiere que hay un margen de incertidumbre o insatisfacción que podría ser importante. Esto podría indicar que aunque una mayoría ve la asignación de recursos como eficiente, existen áreas de preocupación o falta de transparencia que podrían beneficiarse de una revisión o mejora en la comunicación sobre la gestión de recursos.

15. ¿Considera Ud. que las estrategias de planificación dentro de la Municipalidad Distrital de Lluta son las apropiadas?

Más de la mitad de los encuestados (58.8%) percibe que las estrategias de planificación en la Municipalidad Distrital de Lluta son adecuadas, lo que indica un nivel de aprobación general en cuanto a cómo se llevan a cabo estos procesos. Sin embargo, el 41.2% que se mantiene neutral sugiere que un número considerable de empleados no tiene una opinión clara o posiblemente no cuenta con suficiente información sobre las estrategias de planificación implementadas. Esto podría señalar la necesidad de una mayor comunicación y transparencia en la difusión y explicación de dichas estrategias para fortalecer la percepción positiva y reducir la incertidumbre entre los trabajadores.

18. ¿Considera Ud. que las escalas salariales son las adecuadas dentro del área donde trabaja?

La percepción general sobre las escalas salariales dentro del área de trabajo es mayormente positiva, con un 41.2% de los encuestados considerando que las escalas salariales son adecuadas. Sin embargo, un 29.4% se mantiene neutral y un 29.4% expresa algún grado de

desacuerdo. Esto sugiere que, aunque la mayoría considera que las escalas salariales son en general adecuadas, existen preocupaciones significativas y áreas de insatisfacción que deben ser abordadas. La falta de respuestas en "totalmente de acuerdo" y la presencia de respuestas en desacuerdo podrían indicar la necesidad de revisar y ajustar las escalas salariales para mejorar la percepción de equidad y satisfacción entre el personal.

19. ¿Con qué frecuencia el área donde trabaja llega a concretar las metas propuestas por la Municipalidad Distrital de Lluta?

Según los resultados, la mayoría de los encuestados (82.4%) opina que su área de trabajo cumple frecuentemente con las metas propuestas por la Municipalidad Distrital de Lluta, lo que indica una percepción positiva sobre la efectividad y la capacidad de cumplir objetivos dentro del área. La baja proporción de respuestas negativas (5.9%) sugiere que, en general, las metas establecidas se están alcanzando de manera efectiva. Sin embargo, la existencia de un 11.8% de respuestas neutrales podría señalar que algunos empleados no están completamente seguros o informados sobre el cumplimiento de las metas, lo que podría indicar una necesidad de mayor claridad y comunicación sobre los objetivos y resultados alcanzados.

20. ¿Considera usted que las prestaciones de servicios de la Municipalidad Distrital de Lluta son las adecuadas?

Una mayoría de los encuestados (64.7%) considera que las prestaciones de servicios brindadas por la Municipalidad Distrital de Lluta son adecuadas, lo que refleja una valoración positiva de la calidad de estos servicios. Sin embargo, casi un tercio (29.4%) se mantiene neutral, lo que podría indicar dudas o falta de conocimiento sobre los servicios ofrecidos. El pequeño porcentaje en desacuerdo (5.9%) sugiere que existen algunas percepciones negativas que podrían estar vinculadas a experiencias específicas o áreas donde las prestaciones no cumplen con las expectativas. En general, aunque la percepción es mayoritariamente positiva,

se podría mejorar la comunicación y evaluación de estos servicios para reducir la neutralidad y las percepciones negativas.

21. ¿Considera usted necesario realizar cambios organizacionales en la Municipalidad Distrital de Lluta?

El (64.7%) de los encuestados cree que es necesario realizar cambios organizacionales en la Municipalidad Distrital de Lluta, lo que indica que la estructura actual podría no estar funcionando de manera óptima para satisfacer las necesidades del distrito. La neutralidad de los encuestados (29.4%) podría reflejar incertidumbre o falta de información sobre la naturaleza y el impacto de los posibles cambios. La pequeña proporción que está totalmente de acuerdo con la necesidad de cambios (5.9%) refuerza la idea de que, aunque existe un consenso general sobre la necesidad de ajustes organizacionales, estos cambios deben ser cuidadosamente planeados y comunicados para asegurar su aceptación y eficacia.

2.3. Resultados por dimensiones

En el cuestionario se empleó una escala Likert del 1 al 5, donde (1) representaba “totalmente en desacuerdo” y (5) “totalmente de acuerdo”. Los resultados fueron interpretados considerando la frecuencia de las respuestas dentro de cada rango (bajo, medio y alto), clasificándolas según el valor seleccionado en la escala de Likert.

Para facilitar la comprensión de los resultados obtenidos, el análisis se ha estructurado en función de las dimensiones que componen cada variable de estudio: gestión administrativa y desarrollo institucional. Esta segmentación permite una interpretación más precisa y focalizada de los aspectos específicos evaluados. Los datos fueron recolectados mediante cuestionarios estructurados con escala de Likert de cinco puntos, cuyas respuestas se agruparon posteriormente en niveles de valoración: bajo, medio y alto.

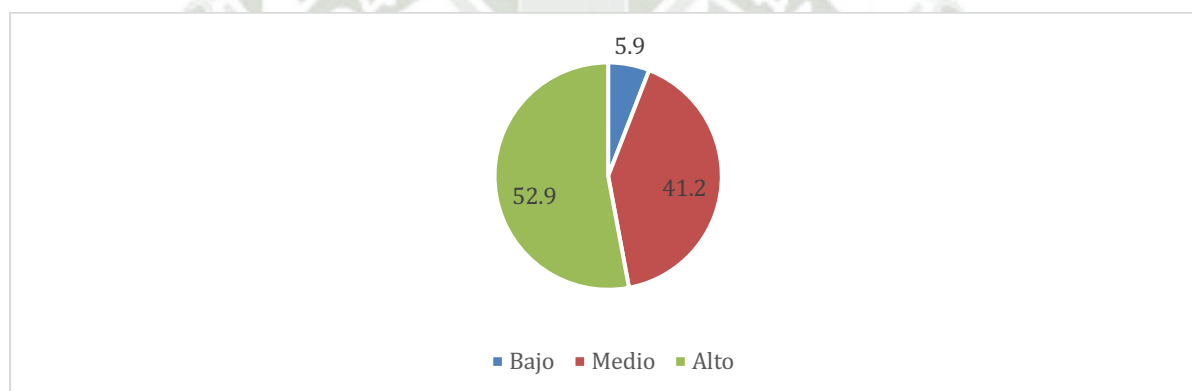
Esta categorización responde a un criterio de frecuencia porcentual: si la mayoría de las respuestas se concentraron en los niveles superiores de la escala ("de acuerdo" o "totalmente

de acuerdo"), se interpretó como una percepción alta; si se distribuyeron mayormente en el centro de la escala, se consideró percepción media; y si predominaron respuestas en desacuerdo, se catalogó como baja. Este procedimiento responde a lo planteado por Hernández et al. (2014), quienes sugieren que, en estudios cuantitativos descriptivos, el uso de frecuencias y porcentajes es adecuado para identificar tendencias y percepciones generales cuando se trabaja con escalas de tipo ordinal.

2.3.1. Dimensiones de la variable 1

Figura 7

Planificación

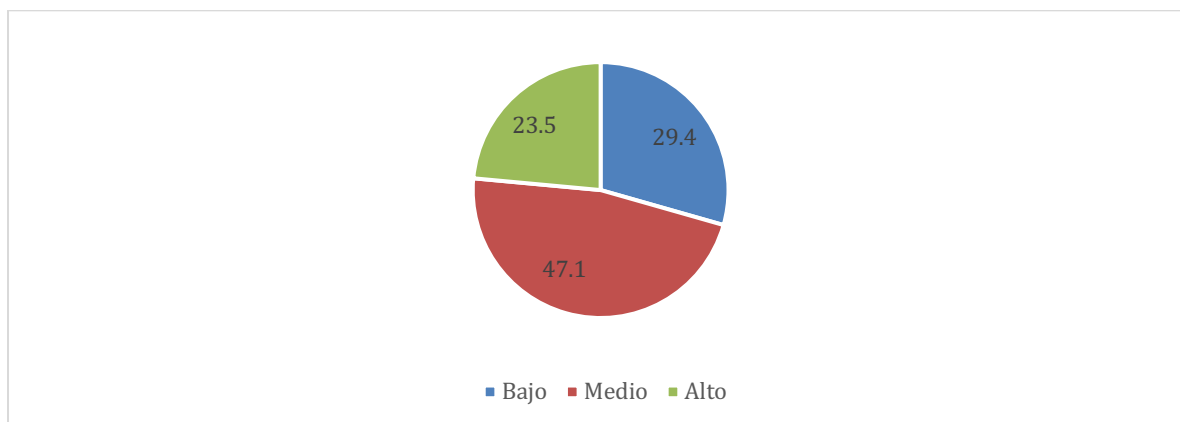


Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Se muestran los resultados de Planificación, donde el 5.9% de los participantes consideran que el nivel es bajo, el 41.2% lo ven como medio, y el 52.9% lo perciben como alto. Esto sugiere que la mayoría evalúa la planificación en un nivel alto, lo que indica una percepción positiva sobre la calidad de la planificación en la municipalidad de Lluta. Según Drucker (2007), una planificación efectiva contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el rendimiento. La predominancia de una evaluación alta refleja que se están realizando esfuerzos significativos en la planificación, aunque un porcentaje notable la perciba en un nivel medio.

Figura 8

Organización

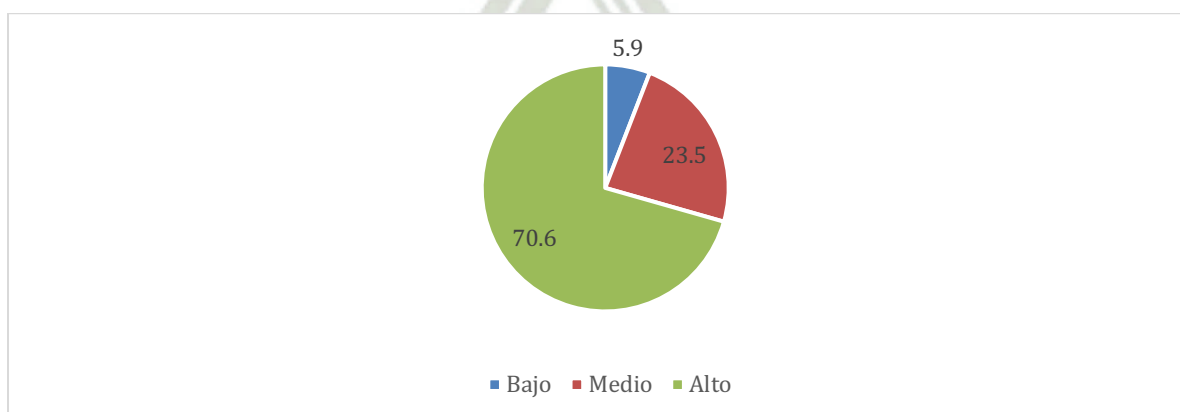


Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Se muestran los resultados para la dimensión organización, en donde el 47.1% tienen un nivel medio, 29.4% un nivel bajo y 23.5% un nivel alto. Se infiere que actualmente en la institución se están presentando retos para una correcta organización, como la preparación de la documentación sobre la recaudación. Si esta desorganización persiste, según Valencia (2023), puede provocar incumplimiento de las metas, además de retrasos en los procesos.

Figura 9

Dirección

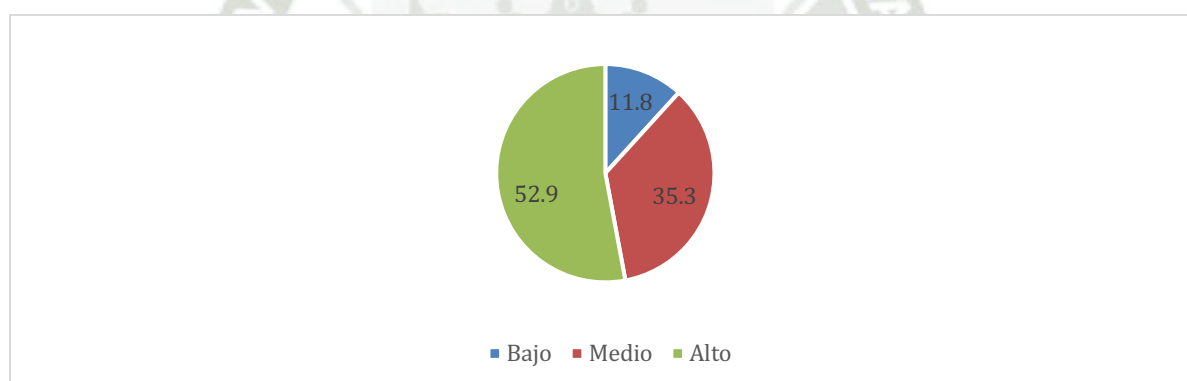


Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Los resultados muestran que la dimensión de "Dirección" en la Municipalidad de Lluta es vista de manera positiva, con un 70.6% de los encuestados ubicándola en un nivel alto. Esto sugiere que la mayoría percibe una dirección efectiva y capaz en la gestión municipal. No obstante, un 23.5% la evalúa en un nivel medio, lo que indica posibles áreas que requieren mayor atención para optimizar la toma de decisiones y la supervisión. Solo un 5.9% considera que la dirección es baja, lo cual, aunque es una minoría, refleja la necesidad de continuar fortaleciendo los procesos directivos. Según Pérez (2022), una dirección sólida es clave para el logro de metas institucionales, y la mejora continua en este ámbito puede marcar la diferencia entre una gestión eficiente y una que enfrenta dificultades.

Figura 10

Control



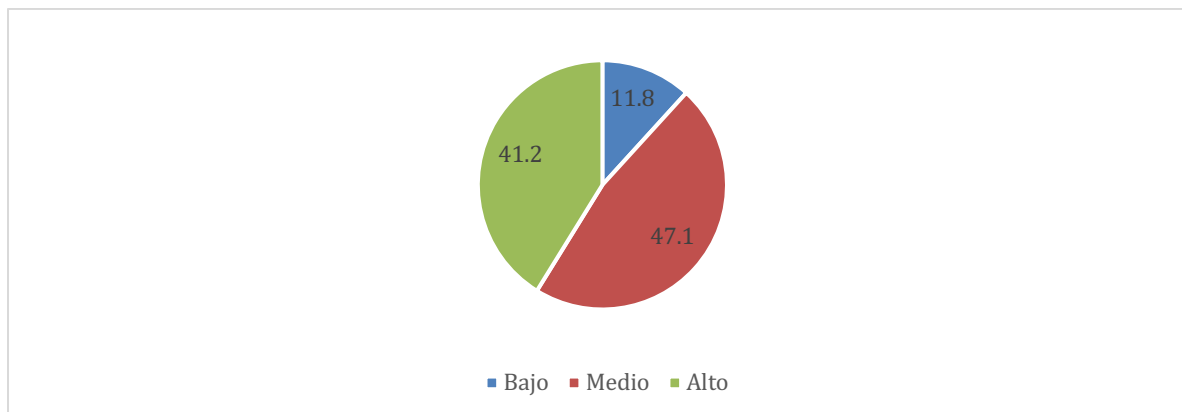
Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

La mayoría (52.9%) de los encuestados percibe un nivel alto de control en la Municipalidad de Lluta, mientras que un 35.3% lo califica como medio y un 11.8% como bajo. Esto indica que, aunque el control es mayormente efectivo, hay áreas que requieren atención. Según García (2021), un control adecuado es fundamental para la eficiencia y transparencia en la gestión pública.

2.3.2. Dimensiones de la variable 2

Figura 11

Identificación del Desarrollo Institucional

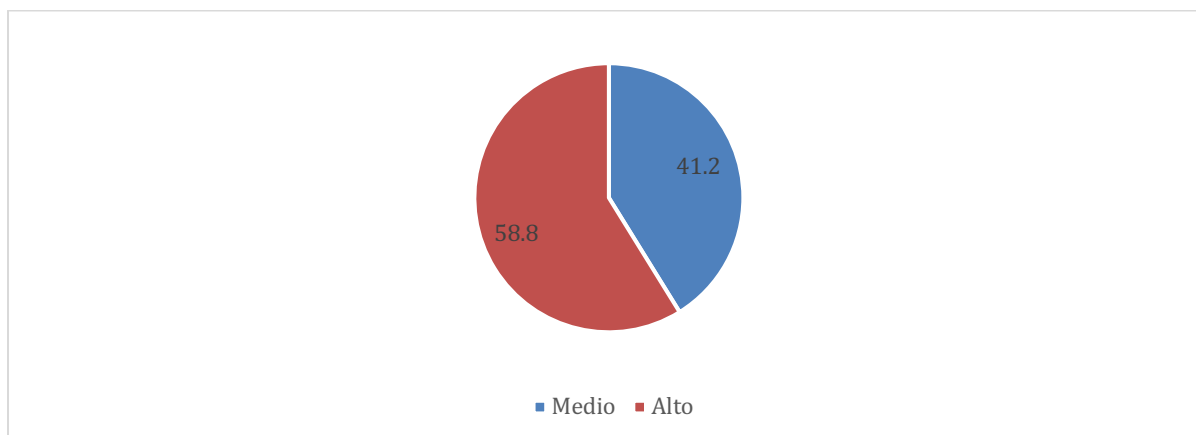


Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Los resultados sobre la "Identificación del Desarrollo Institucional" indican que la mayoría de los encuestados perciben un desarrollo institucional favorable, con un 41.2% calificándolo como alto y un 47.1% como medio. Sin embargo, un 11.8% lo percibe como bajo, lo que sugiere áreas que necesitan mejoras. Esto refleja un reconocimiento general de los avances, pero también la necesidad de fortalecer puntos críticos. Mendoza (2022) destaca que mejorar áreas críticas es indispensable para un desarrollo institucional sostenible y efectivo.

Figura 12

Diseño del Desarrollo Institucional

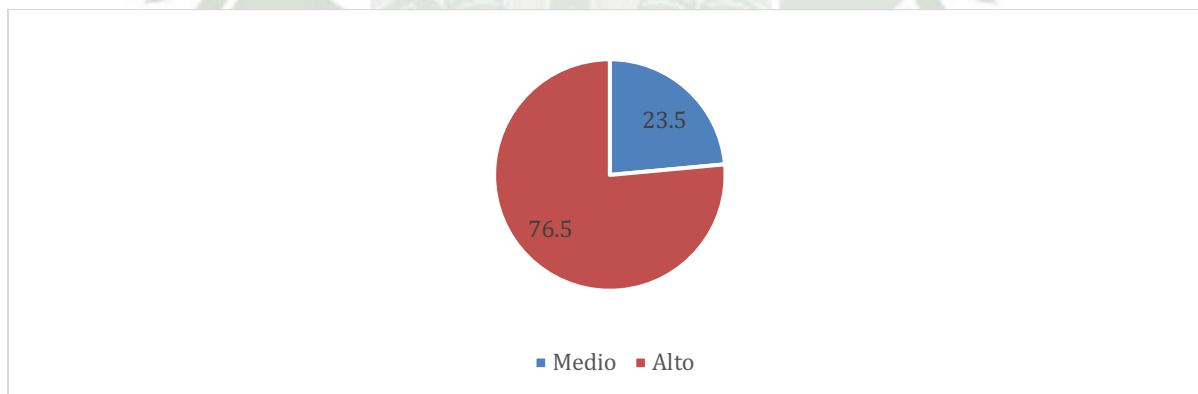


Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Se presentan los resultados para la dimensión "Diseño del Desarrollo Institucional," donde el 41.2% de los participantes consideran que el nivel es medio y el 58.8% lo perciben como alto. Esto sugiere que, en general, el diseño del desarrollo institucional en la municipalidad de Lluta se encuentra en un nivel elevado. Según Mintzberg (2009), un diseño institucional eficaz resulta crucial para el éxito organizacional, ya que permite una mejor coordinación y alineación de los recursos con los objetivos estratégicos. Por lo tanto, el predominio de una percepción alta en el diseño del desarrollo institucional indica una sólida estructura que probablemente facilita la implementación de estrategias y el cumplimiento de metas.

Figura 13

Implementación del desarrollo Institucional



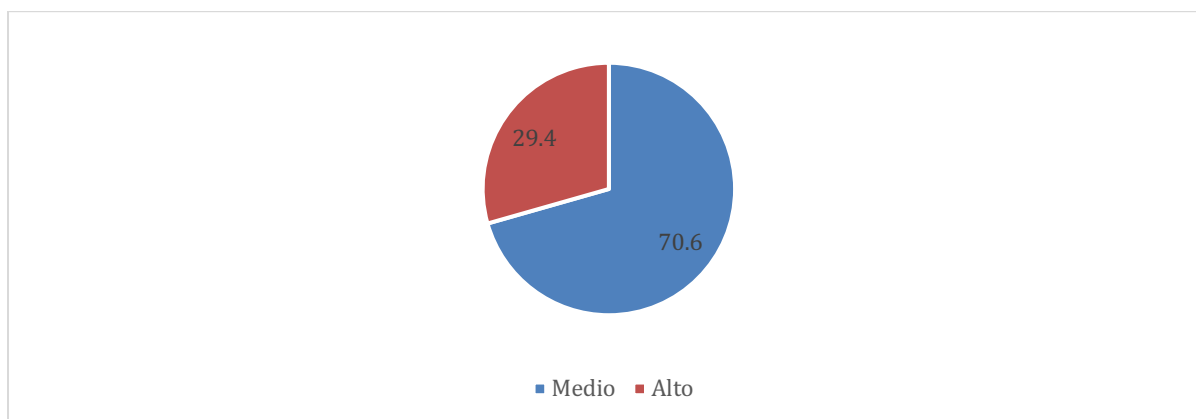
Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Acercas de la "Implementación del Desarrollo Institucional," los resultados muestran que el 23.5% de los participantes consideran que la implementación es de nivel medio, mientras que un 76.5% la perciben como de nivel alto. Este alto porcentaje indica que la mayoría de los participantes evalúan la implementación del desarrollo institucional en la municipalidad de

Lluta como eficaz y bien gestionada. Según Kaplan y Norton (1996), una implementación efectiva resulta vital para transformar las estrategias en resultados tangibles, ya que asegura que los planes se lleven a cabo de manera eficiente y se logren los objetivos organizacionales.

Figura 14

Monitoreo y Evaluación del Desarrollo Institucional



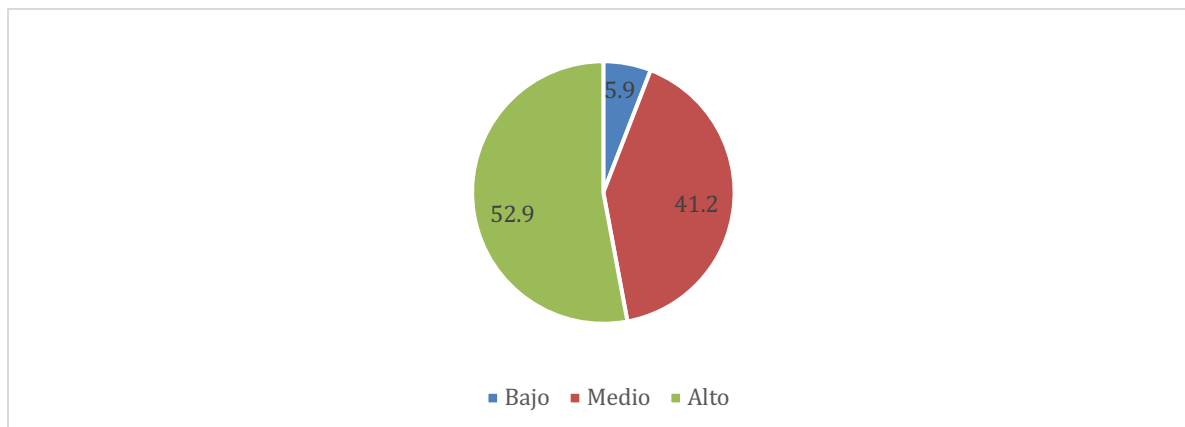
Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

El 70.6% de los participantes consideran que el nivel de monitoreo y evaluación es medio, y el 29.4% lo perciben como alto. Esto indica que, aunque una parte significativa de los participantes ve el monitoreo y la evaluación como adecuados, con un nivel medio de efectividad, una menor proporción los percibe como sobresalientes. Según Scriven (1991), un monitoreo y evaluación efectivos son imprescindibles para el desarrollo institucional, ya que permiten ajustar y mejorar continuamente las estrategias y procesos para alcanzar los objetivos deseados. El predominio de una percepción media sugiere que, aunque se están realizando esfuerzos en esta área, hay oportunidades para mejorar y fortalecer las prácticas de monitoreo y evaluación para alcanzar un nivel más alto de efectividad.

2.4. Resultados por variables

Figura 15

Gestión Administrativa

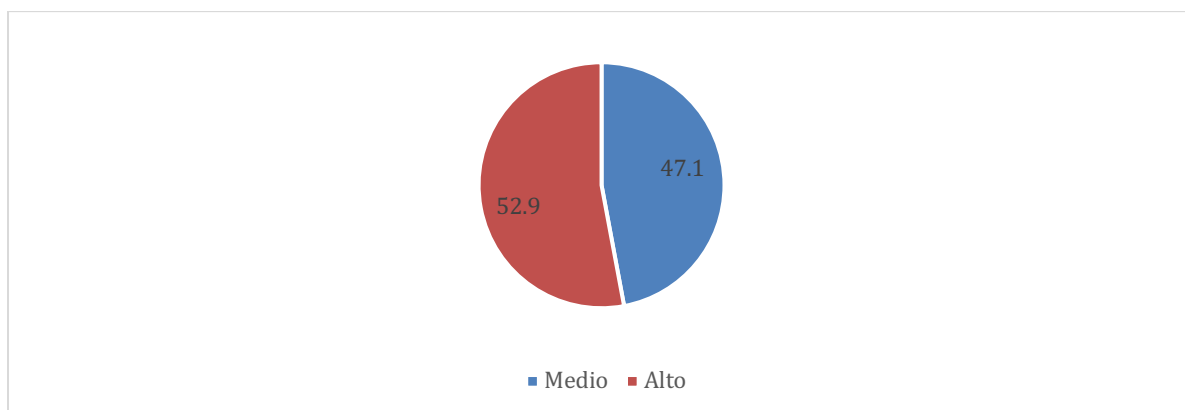


Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Según los resultados, el 52.9% percibe la gestión administrativa en la Municipalidad de Lluta como alta, lo que sugiere que, en general, los procesos administrativos están bien manejados. Sin embargo, un 41.2% considera que la gestión es de nivel medio, y un 5.9% la califica como baja, lo que indica que aún existen áreas de mejora. Según Pérez (2020), una gestión administrativa eficiente resulta crucial para lograr el desarrollo institucional y cumplir con los objetivos organizacionales.

Figura 16

Desarrollo Institucional



Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Según los resultados de "Desarrollo Institucional," el 47.1% de los participantes consideran que está en un nivel medio, mientras que el 52.9% lo evalúan como alto. Esto indica que la mayoría percibe el desarrollo institucional de la municipalidad de Lluta de manera positiva, con una ligera inclinación hacia un nivel alto. Según Peters y Waterman (1982), un buen desarrollo institucional es crucial para el éxito y la adaptación organizacional.

2.5. Resultados de la entrevista

Se diagnosticó la situación actual de la municipalidad distrital de Lluta a través de una entrevista al gerente municipal, donde se realizó una serie de preguntas en base a las variables y sus dimensiones. La gerencia viene laborando desde el inicio del periodo del actual alcalde 2023 – 2025 , sus funciones principales está coordinar, dirigir, supervisar a las áreas de la municipalidad, canalizar reclamos, atender las necesidades de la población, aprobar planes de trabajo, la gestión administrativa, económica, financiera, etc. (MDLL, 2023).

2.5.1. Variable 1

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante entrevista a la Gerente Municipal, organizados por dimensiones, cada una con su respectiva tabla y apreciación crítica:

2.5.1.1. Dimensión: planificación

Añadir

Tabla 6

Cumplimiento de Procedimientos por Área

Área	Cumplimiento (%)
Alcaldía	90%
Secretaría General	90%
Gerencia Municipal	90%
Logística y Abastecimiento	90%
Almacén	30%
Tesorería (OT)	45%
Planificación y Presupuesto	80%
Unidad Formuladora	90%

Asesoría Jurídica	90%
Obras Públicas e Infraestructura	90%
Desarrollo Social y Económico	80%
Gestión Ambiental y Servicios Comunales	50%
Registro Civil	40%

Nota. datos obtenidos de la entrevista.

Según el criterio y evaluación de la gerencia de la municipalidad, valoró el cumplimiento de cada área en porcentajes, en base al cumplimiento de metas, donde la mayoría de áreas muestran un cumplimiento elevado de los procedimientos, sin embargo, Almacén, Registro Civil y Tesorería requieren mejoras sustanciales para alcanzar niveles óptimos y alcance de metas.

Ejecución Presupuestaria: Información en recolección mediante Consulta Amigable (MEF).

Tabla 7

Resultado de Consulta Amigable por distrito

The screenshot shows the 'Consulta Amigable' interface with the following data table:

¿Quién gasta?	¿En qué se gasta?	¿Con qué se financian los gastos?	¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuándo se hizo el gasto?			
Categoría Presupuestal	Producto/Proyecto	Función	Fuente	Rubro	Genérica	Departamento	Trimestre	Mes
TOTAL	240,806,216,645	262,057,841,554	251,201,075,509	244,040,593,163	241,671,146,149	238,994,777,576	238,661,249,000	91.2
Nivel de Gobierno M: GOBIERNOS LOCALES	34,742,034,645	51,803,640,633	48,219,749,855	43,426,947,073	41,595,955,063	39,356,224,036	39,285,214,344	76.0
Gob.Loc.Mancom: M: MUNICIPALIDADES	34,742,034,645	51,790,804,315	48,207,685,959	43,418,243,168	41,587,251,211	39,347,524,966	39,276,517,056	76.0
Departamento DE: AREQUIPA	1,907,390,202	3,134,712,707	2,896,249,584	2,951,120,238	2,465,004,011	2,370,071,303	2,368,056,326	75.6
Provincia 0405: CAYLLOMA	173,099,796	302,626,052	283,779,120	260,122,276	256,183,581	249,173,214	249,129,304	82.3

Municipalidad	PIA	/ PIA	Certificación	Compromiso Anual	Atención de Compromiso Mensual	Ejecución Devengado	Girado	Avance %
040520-300414: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MAJES	75,485,288	139,435,241	138,396,330	132,413,799	130,337,608	129,400,573	129,390,100	92.8
040501-300395: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAYLLOMA - CHIVAY	35,302,129	53,396,170	48,648,514	43,526,890	42,136,490	38,322,484	38,320,043	71.8
040508-300402: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCRA	17,270,958	21,010,497	20,633,984	20,630,841	20,621,144	19,917,371	19,917,271	94.8
040514-300408: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ANTONIO DE CHILCA	2,728,357	9,170,859	6,543,870	6,543,869	6,543,869	6,543,869	6,541,961	71.4
040515-300410: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TAPAY	3,714,541	8,252,676	7,305,651	7,184,371	7,166,440	6,900,788	6,900,788	83.6
040505-300399: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYLLOMA	7,190,927	8,170,077	7,893,293	7,196,104	7,190,289	6,752,927	6,752,927	82.7
040503-300397: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CABANACONDE	2,639,339	7,799,702	7,514,308	4,288,482	4,288,482	4,228,882	4,228,482	54.2
040517-300411: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TISCO	3,968,350	6,171,057	5,226,734	4,466,659	4,375,125	4,222,579	4,221,860	68.4
040504-300398: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CALLALLI	2,376,595	5,569,848	4,077,771	3,816,023	3,812,766	3,591,821	3,585,694	64.5
040518-300412: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TUTI	1,509,218	5,465,742	5,042,958	2,782,236	2,773,531	2,640,292	2,640,142	48.3
040506-300400: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COPORAQUE	1,734,938	5,422,969	4,658,057	2,658,692	2,648,395	2,449,635	2,445,385	45.2
040511-300405: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LLUTA	2,468,777	4,549,284	4,150,380	3,175,561	3,024,277	3,024,277	3,024,277	66.5
040519-300413: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YANGUE	4,382,829	4,358,844	3,505,695	3,150,228	3,114,475	3,114,475	3,110,124	71.5
040513-300407: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MADRIGAL	2,175,780	4,340,835	3,363,571	3,363,571	3,363,571	3,363,571	3,363,571	77.5
040510-300404: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE IARI	2,117,725	4,109,453	3,693,712	3,558,959	3,519,070	3,512,694	3,511,440	85.5
040509-300403: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ICHUPAMPA	1,660,139	4,075,319	3,558,086	3,512,557	3,437,757	3,384,429	3,382,492	83.0
040502-300396: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACHOMA	2,683,663	3,973,099	3,654,374	2,926,885	2,926,885	2,926,885	2,926,885	73.7
040507-300401: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUAMBO	1,057,973	3,015,304	2,820,252	1,879,621	1,860,955	1,860,955	1,850,755	61.7
040515-300409: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SIBAYO	1,536,948	2,398,520	1,540,604	1,504,784	1,499,307	1,477,962	1,477,962	61.6
040512-300406: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MACA	1,095,292	1,940,576	1,549,976	1,538,985	1,537,145	1,537,145	1,537,145	79.2

Nota. datos obtenidos de la plataforma del (MEF) – Transparencia económica.

Tabla 8

Resultado de Consulta Amigable por sector

Transparencia Económica | **Consulta Amigable**
Portal del MEF | Portal de Transparencia Económica

lunes, 05 de mayo del 2025

¿Quién gasta? | ¿En qué se gasta? | ¿Con qué se financian los gastos? | ¿Cómo se estructura el gasto? | ¿Dónde se gasta? | ¿Cuándo se hizo el gasto?

Función	¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?		¿Dónde se gasta?		¿Cuándo se hizo el gasto?		Avance %
	PIA	/ PIM	Certificación	Compromiso Anual	Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado		
03: PLANEAMIENTO, GESTION Y RESERVA DE CONTINGENCIA	1,877,472	1,762,427	1,718,298	1,693,838	1,632,818	1,632,818	1,632,818	1,632,818	92.6
15: TRANSPORTE	0	1,491,651	1,236,262	298,516	263,037	263,037	263,037	263,037	17.6
21: CULTURA Y DEPORTE	0	606,212	577,145	572,604	558,898	558,898	558,898	558,898	92.2
07: TRABAJO	0	199,973	191,045	190,394	190,394	190,394	190,394	190,394	95.2
09: TURISMO	0	176,585	149,254	149,113	126,070	126,070	126,070	126,070	71.4
23: PROTECCION SOCIAL	61,808	82,549	80,530	79,398	79,398	79,398	79,398	79,398	98.2
10: AGROPECUARIA	465,757	65,804	49,700	49,700	42,700	42,700	42,700	42,700	64.9
19: VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	30,059	62,659	51,141	45,141	41,141	41,141	41,141	41,141	65.7
05: ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD	22,700	49,856	47,256	47,256	42,456	42,456	42,456	42,456	85.2
17: AMBIENTE	4,481	34,068	34,068	33,920	32,120	32,120	32,120	32,120	94.3
18: SANEAMIENTO	5,500	17,480	15,681	15,681	15,246	15,246	15,246	15,246	87.2
20: SALUD	1,000	0	0	0	0	0	0	0	0.0

Notas
Las montos están en Soles.
La columna Avance % representa la razón del Devengado ante el PIM, expresado en porcentajes.
A partir del 2007 se comienza a incluir información de los Gobiernos Locales. Ver más detalles.
A partir del 2012 el programa cambia de denominación por el de división funcional, y el subprograma por el de grupo funcional.
La información se actualiza diariamente. Última actualización: 04 de mayo de 2025.
Sobre la información presentada | Estadísticas de uso

Nota. datos obtenidos de la plataforma del (MEF) – Transparencia económica.

De las municipalidades distritales que pertenecen a la provincia de Caylloma, la Municipalidad del distrito de Lluta obtuvo S/. 4,549,264 de presupuesto en el año 2024, por su parte ha gastado S/. 3,024,277 del presupuesto que representa el 66.5 % de lo recibido. De acuerdo al orden de asignación presupuestal, de las 20 provincias de Caylloma, la municipalidad de Lluta se ubica en el doceavo lugar del monto transferido del presupuesto institucional modificado (PIM) en el 2024.

El análisis de la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de Lluta, durante el año 2024 mostró un comportamiento desigual en la ejecución de su presupuesto, revelando tanto fortalezas como debilidades en su capacidad de gestión administrativa. De acuerdo con la plataforma de Transparencia Económica, la función Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia registró una ejecución del 92.6%, lo que indica una adecuada programación y utilización de recursos en tareas administrativas y operativas internas. Esta eficiencia sugiere que la municipalidad ha logrado mantener cierto orden en la planificación institucional y en la atención a obligaciones previsibles, como pagos de servicios o mantenimiento institucional.

Sin embargo, es fundamental que este tipo de gasto no consuma de manera desproporcionada el presupuesto en detrimento de otras funciones más orientadas al desarrollo territorial.

Una de las preocupaciones más marcadas se evidencia en el rubro de transporte, cuya ejecución apenas alcanzó el 17.6%, a pesar de contar con una certificación presupuestal superior a 1.2 millones de soles. Esta baja ejecución resulta alarmante si se considera que Lluta es un distrito rural con necesidades urgentes en mejoramiento y construcción de vías de acceso, caminos vecinales y servicios de transporte rural. Esta situación podría reflejar una serie de debilidades estructurales en la gestión municipal, como la ausencia de expedientes técnicos listos para ejecución, trabas administrativas en los procesos de contratación, limitada articulación interinstitucional o una escasa capacidad de respuesta frente a los procedimientos del Sistema Nacional de Inversión Pública. En ese contexto, el bajo aprovechamiento del presupuesto destinado al transporte no solo representa una ineficiencia financiera, sino también un obstáculo directo al desarrollo institucional y territorial, al limitar la conectividad y restringir la movilidad de la población.

Por otro lado, la función de Cultura y Deporte logró una destacada ejecución del 92.2%, lo que denota una priorización importante de actividades recreativas y culturales en la agenda local. Esta decisión puede interpretarse positivamente como una forma de fortalecer la identidad cultural del distrito, promover la participación ciudadana y fomentar la cohesión social, factores importantes en cualquier proceso de desarrollo institucional. No obstante, también es necesario hacer una lectura crítica sobre la proporción de recursos que se destinaron a esta función en comparación con otras áreas más estructurales, como transporte o agropecuaria, donde las ejecuciones fueron considerablemente más bajas (64.9% en agropecuaria).

Tabla 9

Proyectos de la municipalidad 2024

Transparencia Económica PERU

Consulta Amigable
Consulta de Ejecución del Gasto

Portal del MEF | Portal de Transparencia Económica

vienes, 23 de mayo del 202

¿Quién gasta?	Categoría Presupuestal	¿En qué se gasta? Act./Acción de Inv/Obra	Función	¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto? Genérica	¿Dónde se gasta? Departamento	¿Cuándo se hizo el gasto?		Avance %	
				Fuente	Rubro			Trimestre	Mes		
▲ TOTAL				240,806,216,845	282,057,841,554	251,201,075,509	244,040,593,163	241,662,265,269	238,993,085,363	238,651,890,605	91.2
▲ Nivel de Gobierno M. GOBIERNOS LOCALES				34,742,034,645	51,803,640,633	48,219,749,855	43,426,947,073	41,590,542,931	39,354,868,212	39,280,048,057	76.6
▲ Gob.Loc./Mancom. M. MUNICIPALIDADES				34,742,034,645	51,790,804,315	48,207,685,999	43,418,243,168	41,581,839,079	39,346,169,143	39,271,350,769	76.6
▲ Departamento 04: AREQUIPA				1,907,399,202	3,134,712,707	2,896,249,584	2,551,120,238	2,464,946,421	2,370,068,864	2,368,001,506	75.6
▲ Provincia 0405: CAYLLOMA				173,099,756	302,626,052	283,779,120	260,122,278	256,183,415	249,173,214	249,129,299	82.1
▲ Municipalidad 040511-300405: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LLUTA				2,468,777	4,549,264	4,150,380	3,175,561	3,024,277	3,024,277	3,024,277	66.6

Proyecto	PIA	ΔPIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
3999999: SIN PRODUCTO	1,540,224	1,463,518	1,409,443	1,389,391	1,361,695	1,361,695	1,361,695	89.6
2640603: RENOVACION DE PUENTE: EN EL(LA) VIA VECINAL DEL SECTOR HUASAMAYO EN EL CAMINO VECINAL AR-704, EMP. AR-109- LLUTA - EMP. AR-109 DEL DISTRITO DE LLUTA, PROVINCIA CAYLLOMA, DEPARTAMENTO AREQUIPA	0	871,132	871,132	28,000	28,000	28,000	28,000	3.2
2592041: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE PRACTICA DEPORTIVA Y/O RECREATIVA EN PISCINA MUNICIPAL DEL DISTRITO DE LLUTA DE LA PROVINCIA DE CAYLLOMA DEL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA	0	606,212	577,145	572,604	558,898	558,898	558,898	92.2
2667670: CONSTRUCCION DE MURO DE CONTENCIÓN, EN EL(LA) EN LAS CALLES PROGRESO Y GONZALES PRADA DEL DISTRITO DE LLUTA DE LA PROVINCIA DE CAYLLOMA DEL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA	0	283,703	283,692	191,729	170,250	170,250	170,250	60.6
2647060: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE APOYO AL DESARROLLO PRODUCTIVO EN EL DESARROLLO OPERATIVO Y COMPETITIVO DEL FORRAJE ANDINO DEL DISTRITO DE LLUTA DE LA PROVINCIA DE CAYLLOMA DEL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA	0	276,000	275,000	273,900	270,900	270,900	270,900	98.5
2302442: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE TRANSITABILIDAD VEHICULAR Y PEATONAL DE LAS CALLES Y PASAJES DE LA LOCALIDAD DE TAYA, DISTRITO DE LLUTA, PROVINCIA DE CAYLLOMA - AREQUIPA	0	285,514	10,137	10,137	10,137	10,137	10,137	3.6
2621111: CREACION DE LOS SERVICIOS OPERATIVOS O MISIONALES INSTITUCIONALES EN EL LOCAL SOCIAL DE HATUMPATA DISTRITO DE LLUTA DE LA PROVINCIA DE CAYLLOMA DEL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA	0	203,778	203,777	201,921	198,170	198,170	198,170	97.2
2589046: CREACION DE LOS SERVICIOS TURISTICOS PUBLICOS EN RECURSOS TURISTICOS EN EL MIRADOR TURISTICO EN EL ANEXO DE CCASAO DEL DISTRITO DE LLUTA DE LA PROVINCIA DE CAYLLOMA DEL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA	0	176,585	149,254	149,113	126,070	126,070	126,070	71.4
2670108: REMODELACION DE AMBIENTE DE USOS MULTIPLES, EN EL(LA) PALACIO MUNICIPAL DEL DISTRITO DE LLUTA, PROVINCIA CAYLLOMA, DEPARTAMENTO AREQUIPA	0	115,736	115,736	112,353	83,978	83,978	83,978	72.4
2001621: ESTUDIOS DE PRE-INVERSION	30,059	62,659	51,141	45,141	41,141	41,141	41,141	65.7
3000355: PATRULLAJE POR SECTOR	21,700	48,856	47,256	47,256	42,456	42,456	42,456	86.9
2622409: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE PROVISION DE AGUA PARA RIEGO EN EL CANAL DE RIEGO EL TRIUNFO DEL CENTRO POBLADO SAN PEDRO DE QUERQUE DEL DISTRITO DE LLUTA DE LA PROVINCIA DE CAYLLOMA DEL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA	0	40,250	38,000	38,000	38,000	38,000	38,000	94.4
2661051: RENOVACION DE FUENTES PEATONAL: EN EL(LA) CENTRO POBLADO DE QUERQUE DEL DISTRITO DE LLUTA, PROVINCIA CAYLLOMA, DEPARTAMENTO AREQUIPA	0	38,052	38,052	35,400	35,400	35,400	35,400	93.0
2622860: CREACION DEL SERVICIO DE TRANSITABILIDAD VIAL INTERURBANA EN LA TROCHA CARROZABLE DE LOS CENTROS POBLADOS DE LLUTA, TOROY Y QUERQUE DEL DISTRITO DE LLUTA DE LA PROVINCIA DE CAYLLOMA DEL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA	0	19,250	19,250	19,250	19,250	19,250	19,250	100.0
3000848: RESIDUOS SOLIDOS DEL AMBITO MUNICIPAL DISPUESTOS ADECUADAMENTE	4,481	17,485	17,485	17,485	17,485	17,485	17,485	100.0
3000882: HOGARES RURALES CONCENTRADOS CON SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y DISPOSICION SANITARIA DE EXCRETAS DE CALIDAD Y SOSTENIBLES	5,500	17,480	15,681	15,681	15,246	15,246	15,246	87.2
2478896: RECONSTRUCCION DEL CANAL HUASAMAYO - QUERQUE, DISTRITO DE LLUTA, PROVINCIA DE CAYLLOMA, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA	13,854	13,854	0	0	0	0	0	0.0
2635563: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE TRANSITO PEATONAL INTERURBANO O RURAL EN EL CAMINO PEATONAL DEL SECTOR CCASAO DEL CENTRO POBLADO CCASAO DEL DISTRITO DE LLUTA DE LA PROVINCIA DE CAYLLOMA DEL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA	0	10,000	10,000	10,000	0	0	0	0.0
2283509: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA DEL SISTEMA DE RIEGO CANAL SAN MIGUEL EN LOS SECTORES CHANGARANI, PURO PURO Y MACALLE, EN LA LOCALIDAD DE TAYA, DISTRITO DE LLUTA, PROVINCIA DE CAYLLOMA - AREQUIPA	200,000	7,000	7,000	7,000	0	0	0	0.0
2428387: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE TRANSITABILIDAD VEHICULAR Y PEATONAL EN EL CENTRO POBLADO DE LLUTA DEL DISTRITO DE LLUTA - PROVINCIA DE CAYLLOMA - DEPARTAMENTO DE AREQUIPA	0	4,000	4,000	4,000	0	0	0	0.0
3000737: ESTUDIOS PARA LA ESTIMACION DEL RIESGO DE DESASTRES	0	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	100.0
2610025: CONSTRUCCION DE LINEA DE CONDUCCION Y DESARENADOR, EN EL(LA) DESARENADOR Y LINEA DE CONDUCCION DEL RESERVOIRIO EN EL ANEXO DE SANTA CECILIA DISTRITO DE LLUTA, PROVINCIA CAYLLOMA, DEPARTAMENTO AREQUIPA	0	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	100.0
3000001: ACCIONES COMUNES	0	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	100.0
3000734: CAPACIDAD INSTALADA PARA LA PREPARACION Y RESPUESTA FRENTE A EMERGENCIAS Y DESASTRES	1,000	1,000	0	0	0	0	0	0.0
3033251: FAMILIAS SALUDABLES CON CONOCIMIENTOS PARA EL CUIDADO INFANTIL, LACTANCIA MATERNA EXCLUSIVA Y LA ADECUADA ALIMENTACION Y PROTECCION DEL MENOR DE 36 MESES	1,000	0	0	0	0	0	0	0.0
3000523: PRODUCTOR PECUARIO CON MENOR PRESENCIA DE ENFERMEDADES EN SUS ANIMALES POR EL CONTROL SANITARIO	500	0	0	0	0	0	0	0.0
3000380: PRODUCTORES AGRICOLAS CON MENOR PRESENCIA DE PLAGAS PRIORIZADAS	500	0	0	0	0	0	0	0.0
2571287: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE PROVISION DE AGUA PARA RIEGO DEL CANAL CCASAO SECTOR CCASAO - COCOCHA Y EL CANAL IRRIGACION SECTOR CEMENTERIO - CANOAS DEL DISTRITO DE LLUTA - PROVINCIA DE CAYLLOMA - DEPARTAMENTO DE AREQUIPA	150,000	0	0	0	0	0	0	0.0
2011303: MEJORAMIENTO DE SISTEMA DE RIEGO	100,903	0	0	0	0	0	0	0.0
2000634: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	399,056	0	0	0	0	0	0	0.0

Notas
 • Los montos están en Soles.
 • La columna Avance % representa la razón del Devengado entre el PIM, expresado en porcentajes.
 • A partir del 2007 se comienza a incluir información de los Gobiernos Locales. Ver más detalles.
 • A partir del 2012 el programa cambia de denominación por el de división funcional, y el subprograma por el de grupo funcional.
 • La información se actualiza diariamente. Última actualización: 22 de mayo de 2025.
 Sobre la información presentada | Estadísticas de uso

Nota. datos obtenidos de la plataforma del (MEF) – Transparencia económica.

Apreciación crítica: Se puede indagar que la municipalidad viene ejecutando proyectos, sin embargo el porcentaje de avance de estos aumenta lentamente, debido al bajo seguimiento de expedientes para su ejecución. Además, no se visualiza ningún proyecto para el mejoramiento del transporte, agricultura, salud, educación; se evidencia que las obras están centralizadas en la capital del distrito y no presentan obras para los demás centros poblados y anexos. Entre ellos se encuentra el Centro Poblado de Taya, Mocca, Cuñirca, Santa Cecilia, Hatumpata, Toroy y otros (Plan de Desarrollo Local Concertado Lluta al 2033, 2025, p. 43, 44, 45).

Porcentaje de Objetivos Alcanzados (2024): La gerencia municipal calificó el avance los objetivos alcanzados con el 85% durante el año 2024. Este porcentaje es considerablemente alto, su puede deducir que la percepción de la gerencia acerca de la administración de la municipalidad, es alta.

2.5.1.2. Dimensión: organización

Tabla 10

Tiempo Promedio de Ejecución de Tareas por Área

Área	Tiempo Promedio
Alcaldía	1 día
Secretaría General	2 días
Gerencia Municipal	1 día
Logística y Abastecimiento	3 días
Almacén	1 día
Tesorería (OT)	1 día
Planificación y Presupuesto	1 día
Unidad Formuladora	3 días
Asesoría Jurídica	2 días
Obras Públicas e Infraestructura	2 días
Desarrollo Social y Económico	2 días
Gestión Ambiental y Servicios Comunes	2 días
Registro Civil	1 día

Nota. datos obtenidos de la entrevista.

Predomina una ejecución eficiente, sin embargo, áreas como Logística y Unidad Formuladora presentan tiempos elevados que pueden optimizarse.

Distribución del Personal: Información cualitativa disponible por unidad funcional, aún en proceso de sistematización.

Procesos Interconectados: Destacan el conocimiento de la Ley Orgánica de Municipalidades, liderazgo en planificación participativa, transparencia en la gestión y fortalecimiento de la ética pública.

Tiempo de Respuesta Interáreas: Promedio de 10 días hábiles.

Capacitación en Instrumentos de Gestión: Se realizaron 2 sesiones obligatorias.

2.5.1.3. Dimensión: dirección

Satisfacción con el Liderazgo: Según encuesta aplicada.

Retención del Personal Nuevo: Solo el 20% permanece tras el primer año, evidenciando una rotación preocupante.

Programas de Incentivos: Tres programas activos, entre ellos el reconocimiento anual al mejor trabajador.

2.5.1.4. Dimensión: control

Tabla 11

Desempeño Laboral

Indicador	Resultado
Empleados que cumplen metas	40%
Cumplimiento de normas y políticas	90%

Nota. datos obtenidos de la entrevista.

Apreciación crítica: El nivel de cumplimiento de políticas es adecuado, pero la baja proporción de empleados que alcanzan metas revela la necesidad de reforzar mecanismos de motivación y evaluación.

2.5.2. Variable 2

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la Variable 2, organizados por dimensiones, cada una con su respectiva tabla y apreciación crítica:

2.5.2.1. Dimensión: identificación del desarrollo institucional

Índice de Ejecución: Información en recolección mediante Consulta Amigable (MEF).

Tabla 12

Cantidad de quejas o reclamos por mes

Mes	Número de Quejas/Reclamos
Promedio	5

Nota. datos obtenidos de la entrevista.

El número promedio de quejas o reclamos no es elevado, es necesario implementar estrategias de atención y mejora continua para reducir las. Y al ser una municipalidad que tiene centros poblados alejados, es probable que no todas las quejas y reclamos lleguen a la gerencia de la municipalidad.

2.5.2.2. Dimensión: diseño del desarrollo institucional

Tiempo Medio de Respuesta (TMR): 10 días.

Índice de Satisfacción del Empleado: Según encuesta aplicada (resultados en análisis).

Apreciación crítica: El tiempo de respuesta es aceptable en algunos casos, dependiendo a las solicitudes que se recibe a través del área de secretaria general en mesa de partes. El retraso de respuesta a los documentos produce una mala imagen institución y pone en duda la capacidad de la municipalidad. Se recomienda reducir el tiempo de respuesta a solicitudes simples a un día.

2.5.2.3. Dimensión: implementación del desarrollo institucional

Registro de Asistencia: Existe registro para personal permanente.

Percepción sobre el Ambiente Laboral: Información basada en encuesta aplicada.

Desarrollo de Capacidades del Personal:

Se promueven competencias en:

- Calidad en el servicio y atención al ciudadano.
- Desarrollo humano sostenible.
- Innovación y gestión de proyectos.
- Conocimiento normativo de la gestión pública.
- Formulación y gestión de proyectos de inversión.
- Trabajo en equipo y productividad.

Existe un esfuerzo institucional por fortalecer capacidades, aunque se sugiere incrementar la frecuencia de programas de capacitación.

2.5.2.4. Dimensión: monitoreo y evaluación del desarrollo institucional

Tiempo Promedio de Atención al Ciudadano: La gerencia dedica tiempo de atención al ciudadano a 3 horas diarias aproximadamente.

Proyectos de Inversión Ejecutados: 5 proyectos.

El número de proyectos ejecutados es positivo, pero debería correlacionarse con indicadores de impacto ciudadano para evaluar su efectividad.

3. Análisis interno - resultados inferenciales

En esta sección se presentan los resultados inferenciales que permiten analizar las relaciones entre diferentes dimensiones de la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la Municipalidad Distrital de Lluta, en línea con los objetivos planteados en esta investigación. Se busca, en primer lugar, determinar la relación entre Planificación e Identificación del Desarrollo Institucional, analizar la relación entre Dirección e Implementación del Desarrollo Institucional, y finalmente, establecer la correlación entre Control y Monitoreo y Evaluación del Desarrollo Institucional. Para el análisis inferencial, se utilizaron pruebas de normalidad, y debido a que la muestra no cumplió con los supuestos de

normalidad, se aplicaron métodos estadísticos no paramétricos, como la correlación de Spearman. Los resultados obtenidos aportan una visión clara sobre las interacciones entre las variables clave, permitiendo entender mejor los factores que impactan en el desarrollo institucional de la municipalidad.

Este análisis se desarrolla considerando la realidad actual del distrito rural, la observación de los procesos internos de la municipalidad, el seguimiento a los tramites que ejecuta y sus resultados. Además, se evalúan los problemas administrativos que enfrenta, como el limitado recurso humano y las herramientas con las que cuenta, que limitan su capacidad para atender las necesidades del distrito. Se analiza también cómo, a pesar de la carga laboral, los problemas internos y las condiciones propias de una zona fría, la municipalidad adopta acciones para el desarrollo local y se prepara para afrontar temporadas difíciles con su experiencia.

La información obtenida, desde la perspectiva de todos los trabajadores que planifican, organizan, dirigen y controlan, sirvió como base para el diagnóstico de los procesos internos, cuyo resultado fue complementado mediante el tratamiento estadístico correspondiente.

3.1. Prueba de normalidad

Tabla 13

Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Administrativa	0.845	17	0.009
Desarrollo Institucional	0.916	17	0.124
Spearman	<0.05		
Pearson	>0.05	Ambas variables deben ser mayores a 0.05	

Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Se emplea la prueba de Shapiro Wilk para el análisis de normalidad, puesto que la muestra tiene menos de 35 datos, en tal sentido, se analiza los grados de significancia, en ambas

variables, este no excede el 0.05 del valor esperado, por lo que "La muestra tiene una distribución no normal", por ello se procede al análisis inferencial con estadísticos no paramétricos, empleando la correlación de Spearman.

3.2. Correlación general

Tabla 14

Desarrollo Institucional

		Gestión Administrativa V1
Desarrollo Institucional V2	Rho de Spearman	0.862
	valor p	< .001

Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Se observa que existe una correlación significativa, positiva y fuerte ($r=0.862$, $p < 0.001$) entre Gestión Administrativa y Desarrollo Institucional. La correlación positiva de 0.862 es muy alta, lo que sugiere una relación fuerte y directa entre ambas variables: a medida que mejora la Gestión Administrativa, también tiende a mejorar el Desarrollo Institucional. Este resultado se alinea con la teoría organizacional, que postula que una gestión administrativa eficiente y bien estructurada es decisiva para el desarrollo sostenible de una institución, ya que permite una mejor toma de decisiones, una mayor eficiencia operativa y un alineamiento estratégico más efectivo con los objetivos institucionales, y este hallazgo puede ser generalizado a poblaciones similares.

3.3. Correlaciones específicas

Tabla 15

Identificación del Desarrollo Institucional

		Planificación
Identificación del Desarrollo Institucional	Rho de Spearman	0.856
	valor p	< .001

Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Se observa que existe una correlación significativa, positiva y fuerte ($r=0.856$, $p < 0.001$) entre Planificación e Identificación del Desarrollo Institucional. La correlación positiva de 0.856 es muy alta, lo que sugiere una relación fuerte y directa entre ambas variables: a medida que mejora la Planificación, también tiende a mejorar la Identificación del Desarrollo Institucional. Este hallazgo está respaldado por teorías de gestión que destacan la importancia de una planificación efectiva como un elemento crucial para el éxito organizacional. La planificación estratégica no solo define las metas y objetivos, sino que también proporciona un marco para la implementación y seguimiento de las acciones necesarias para alcanzar el desarrollo institucional. Una planificación sólida facilita la identificación precisa de áreas esenciales de desarrollo, lo que a su vez fortalece el proceso de crecimiento institucional. Dada la significancia estadística del resultado ($p < 0.001$), es razonable inferir que esta fuerte asociación puede generalizarse a poblaciones similares.

El análisis de los resultados evidencia que, si bien existe una planificación formal dentro de la Municipalidad Distrital de Lluta, esta no se encuentra plenamente alineada con las percepciones del personal administrativo. Según Chiavenato (2009), una planificación efectiva debe ser coherente con los recursos, capacidades y expectativas internas de la organización. Sin embargo, los trabajadores manifiestan cierta desconexión entre los planes estratégicos formulados y la realidad operativa cotidiana, evidenciando limitaciones en la comunicación

interna y en la participación del personal en los procesos de formulación estratégica. Esta brecha sugiere la necesidad de fortalecer mecanismos de socialización de los objetivos institucionales y de articular mejor la identificación de necesidades locales en la planificación organizacional.

Tabla 16

Implementación del Desarrollo Institucional

		Dirección
Implementación del Desarrollo Institucional	Rho de Spearman	0.519
	valor p	0.033

Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Se observa que existe una correlación moderada con tendencia alta, significativa y positiva ($r=0.519$, $p < 0.033$) entre Dirección e Implementación del Desarrollo Institucional. Este resultado sugiere que, aunque la Dirección tiene un impacto importante en el desarrollo institucional, su influencia no es tan fuerte como para garantizar el éxito por sí sola. Según la teoría organizacional, la Dirección efectiva debe estar respaldada por otros elementos fundamentales como la planificación estratégica, la gestión eficiente y el control adecuado para lograr un desarrollo institucional sólido y sostenible. La correlación moderada indica que, si bien la Dirección es un factor relevante, es necesario un enfoque integral donde estos elementos trabajen en conjunto para maximizar el impacto. La significancia estadística ($p < 0.033$) indica que este hallazgo puede ser generalizado a poblaciones similares.

Respecto a la dimensión de dirección e implementación, los hallazgos indican que el liderazgo institucional actual tiende a ser más administrativo que estratégico, limitando el impulso de iniciativas de mejora continua. De acuerdo con (Robbins & Coulter, 2018) una dirección efectiva no solo coordina recursos, sino que también motiva, orienta y dinamiza a los equipos de trabajo hacia la consecución de metas institucionales. La falta de seguimiento y

retroalimentación periódica en los procesos implementados refleja una dirección reactiva más que proactiva. En este contexto, resulta indispensable fortalecer el liderazgo transformacional dentro de la Municipalidad, promoviendo una gestión basada en el empoderamiento del personal y en la adopción de buenas prácticas de mejora organizacional.

Tabla 17

Monitoreo y Evaluación del Desarrollo Institucional

		Control
Monitoreo y Evaluación del Desarrollo Institucional	Rho de Spearman	0.56
	valor p	0.019

Nota. datos obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, datos procesados en el programa SPSS versión 25.

Se presentan los resultados de la correlación entre Control y Monitoreo y Evaluación del Desarrollo Institucional ($r=0.56$, $p < 0.019$). La correlación positiva de 0.56 sugiere una relación moderada con tendencia alta, lo que significa que a medida que mejora el Control, también tiende a mejorar el Monitoreo y Evaluación del Desarrollo Institucional. Una relación positiva entre estas variables indica que un sistema de control robusto contribuye a un proceso de monitoreo y evaluación más efectivo, lo que a su vez puede llevar a una mejora continua en la organización. Dada la significancia estadística del resultado ($p < 0.019$), se infiere que esta relación puede generalizarse a contextos similares, sugiriendo que el fortalecimiento del control interno es esencial para mejorar el monitoreo y evaluación del desarrollo institucional.

4. Análisis interno – AMOFHIT

En esta sección se presenta el Análisis Interno AMOFHIT de la Municipalidad Distrital de Lluta, basado en los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas a los colaboradores y autoridades locales. Este análisis busca identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades que influyen en el desarrollo institucional y la gestión administrativa. A través de los datos recolectados, se han identificado áreas clave de mejora,

así como oportunidades para fortalecer la gestión interna de la municipalidad. El análisis interno permite no solo comprender el estado actual de la organización, sino también planificar estrategias para enfrentar los desafíos detectados y aprovechar los recursos disponibles de manera más eficiente.

4.1. Administración y gerencia

La Administración y Gerencia de la Municipalidad de Lluta está dirigida por una única persona, quien supervisa las diferentes áreas del organigrama y, en cierta medida, participa en la selección del personal. A pesar de la estructura limitada, la administración enfrenta restricciones presupuestarias significativas que afectan la realización de actividades importantes para el distrito, como eventos y celebraciones locales. Sin embargo, se realizan esfuerzos considerables para llevar a cabo estas actividades, incluso con los recursos limitados.

La administración también tiene dificultades para implementar proyectos de desarrollo debido a la falta de planificación estratégica y el escaso presupuesto. La carga laboral en la administración es elevada, ya que la población tiene muchas necesidades que no pueden ser cubiertas por los pocos recursos disponibles. Al ser un distrito extenso, se requiere el uso de vehículos y maquinaria como tractores para poder atender adecuadamente las demandas de la comunidad. Estos recursos son administrados por la gerencia municipal.

La gerencia tiene la responsabilidad de mejorar la comunicación con la comunidad y garantizar que sus demandas sean atendidas, especialmente en lo que respecta a servicios básicos y proyectos de infraestructura. Existen áreas, como contabilidad y presupuestos, que no operan dentro de la sede principal de la municipalidad, ya que no requieren cercanía directa con la población.

A pesar de las limitaciones financieras y operativas, se están gestionando algunos proyectos con el apoyo de entidades externas, como el proyecto de la compañía minera Zafranal

(CMZ), el cual se espera que proporcione ingresos adicionales a través del canon minero en los próximos años, lo que podría aliviar parte de las restricciones presupuestarias actuales.

4.2. Marketing y ventas

En el ámbito del marketing, la Municipalidad Distrital de Lluta enfrenta el reto de no aprovechar al máximo su rica oferta natural y cultural. Aunque cuenta con una amplia variedad de recursos turísticos y tradicionales como la "Qhasqa de Taya" patrimonio cultural de la nación del distrito, la mina de sal, miradores y otros recursos; estos no reciben la atención necesaria para ser promovidos a nivel regional o nacional. Sin embargo, la municipalidad hace esfuerzos en la promoción de su queso rojo característico a través del "Festival del queso rojo" dicha actividad fue integrado al calendario turístico del distrito. El queso del distrito de Lluta es elaborado con sal roja proveniente de la mina de sal por ello el nombre de "queso rojo" (Plan de Desarrollo Local Concertado Lluta al 2033, 2025). La compañía minera Zafranal, como parte de su responsabilidad social, respalda a la municipalidad en la difusión de algunos de estos recursos tradicionales, como la "Casca de Lluta".

Para mejorar la visibilidad del distrito, la municipalidad ha intentado promocionar diversos eventos locales a través de su página de Facebook, incluyendo el carnaval de Lluta y Taya, el festival del queso rojo lluteño, el aniversario del distrito y de sus centros poblados, ferias agropecuarias, y fiestas patronales. A pesar de estos esfuerzos, la falta de una estrategia de marketing integral limita el alcance de estos eventos, y la promoción turística sigue siendo insuficiente.

Lluta enfrenta un desafío en cuanto a la infraestructura turística. La falta de inversión en la mejora de las vías de acceso, como el asfaltado de carreteras, y la falta de promoción coordinada con entidades como AUTOCOLCA, afecta directamente el desarrollo turístico del distrito. Mientras otros destinos en la provincia de Caylloma, han recibido mayor apoyo y

mejoras en infraestructura, Lluta ha quedado rezagado. Esto ha limitado su capacidad para atraer turistas y aprovechar su potencial económico.

La ausencia de campañas publicitarias robustas que destaquen los atractivos del distrito, como sus paisajes naturales, su riqueza cultural y sus productos locales, reduce el interés de visitantes potenciales y desaprovecha recursos valiosos para el crecimiento económico. Para superar estas limitaciones, el marketing institucional debe centrarse en posicionar a Lluta como un destino turístico emergente. Esto requiere que la gestión municipal trabaje en facilitar los servicios necesarios, mejore la infraestructura y desarrolle proyectos que hagan al distrito más competitivo en el sector turístico.

4.3. Operaciones

Las operaciones en la Municipalidad de Lluta están afectadas por una infraestructura insuficiente y la falta de recursos, lo que limita la eficiencia en la prestación de servicios básicos. El acceso al distrito es complicado debido a la falta de asfaltado en las vías, lo que impacta negativamente en la conectividad, tanto para el turismo como para el transporte de bienes esenciales. Además, la escasez de agua potable y la propagación de enfermedades como la anemia, debido al agua contaminada, reflejan una gestión operativa deficiente en temas críticos de salud pública. Según con el INEI, el distrito de Lluta registra uno de los índices más altos de anemia infantil en la provincia de Caylloma, para enfrentar este problema se están estableciendo alianzas con las microrredes de salud de Ciudad de Dios, el Proyecto Zafranal y el Pedregal (Desde Adentro, 2024). Sin embargo, se han logrado algunos avances, como la alianza con el Proyecto Minero Zafranal, que ha contribuido a mejorar la infraestructura energética tras completar el mantenimiento de la minicentral hidroeléctrica para asegurar el suministro eléctrico en Lluta (Zafranal, 2024). A pesar de estos avances, la falta de planificación y presupuesto sigue siendo un obstáculo, especialmente en proyectos de gran

escala como la Central Hidroeléctrica Lluella (ANDINA, 2020). Además, el personal limitado de la municipalidad reduce su capacidad para implementar y supervisar proyectos clave.

Dentro de la jurisdicción del distrito de Lluta opera la comunidad Campesina de Taya que es como un pequeño estado que administra sus recursos, sin embargo la municipalidad distrital de Lluta apoya a los usuarios de esta comunidad con los programas que llegan del estado.

En la operación de los procesos administrativos internos, la comunicación entre las áreas de la municipalidad se desarrolla mayormente de forma verbal, a través del diálogo directo, debido a que no se plasman todas las comunicaciones y/o informaciones a través de documentos que respalden o figuren la información que circula en la municipalidad. Por ello, no se tiene un registro detallado sistemático de documentos como: hoja de coordinación, proveído, memorándum circular, informe de conformidad, cartas, etc.

4.4. Finanzas

La municipalidad enfrenta limitaciones financieras debido a su reducido presupuesto, lo que afecta su solvencia financiera. Esto se refleja en los salarios de los trabajadores, que no son competitivos, limitando la contratación de personal externo y la retención de talento calificado. Además, la falta de recursos dificulta la inversión en infraestructura y servicios esenciales. Aunque la municipalidad realiza esfuerzos para optimizar el uso de sus fondos, la gestión financiera podría beneficiarse de una mayor supervisión y planificación estratégica para asegurar el uso eficiente de los recursos y priorizar áreas críticas como la mejora de los servicios públicos. Sin embargo, se espera que en los próximos años la municipalidad reciba un incremento en el canon minero y regalías debido a la construcción y operación por 30 años de la compañía minera Zafranal, lo que podría representar una oportunidad significativa para mejorar la situación financiera y realizar inversiones en infraestructura y servicios para la comunidad.

La rendición de los fondos de caja chica se realiza a la gerencia municipal, donde presentan tablas de los gastos realizados, sin embargo estos no presentan su sustento completo con comprobantes de pago que amerite el gasto, esto es debido a que los gastos se hacen en lugares donde no emiten comprobantes de pagos; además no se tiene un procedimiento claro del manejo de este fondo a las diferentes áreas, que hacen el uso de este fondo; dicho manejo se manifiesta en directivas que regulan los procedimientos como la administración del fondo de caja chica y otras directivas en la entidad.

4.5. Recursos humanos

La Gerencia Municipal asume las funciones de jefatura de Recursos Humanos, lo cual incrementa la carga laboral. Esta área es la que controla el horario del personal, los permisos y vacaciones son gestionados directamente por la gerencia municipal, la gestión de las capacitaciones está a cargo de esta área, no se utilizan papeletas de salida, el rendimiento del personal no se mide y/o no se redacta en informes. Cada área está compuesta por una persona, pero en el área de UGAS es donde se cuenta con un poco más de personal como choferes, técnicos eléctricos y personal de limpieza.

La estructura organizacional de la MDLL está integrada en su mayoría por trabajadores jóvenes en la administración, quienes aportan dinamismo a la gestión. Sin embargo, la limitada experiencia de estos empleados en la gestión pública representa un desafío para la implementación efectiva de políticas y proyectos. Además, se ha generado malestar en la población debido a la selección de algunos trabajadores que han sido seleccionados por cercanía o confianza, lo que ha provocado tensiones internas en el consejo municipal respecto al proceso de selección del personal. Estas disputas afectan la cohesión institucional y, en ocasiones, han resultado en una alta rotación de personal, lo que compromete la estabilidad de las áreas clave.

En cabildos abiertos, la población ha expresado su disconformidad con algunos trabajadores de la municipalidad, solicitando cambios en el personal. Esta situación refleja la falta de satisfacción de la comunidad con la gestión actual del equipo municipal y la inestabilidad que produce esta rotación constante.

Los sueldos de los trabajadores son bajos debido a las restricciones presupuestarias de la municipalidad, lo que afecta la capacidad de atraer y retener personal externo con mayor experiencia y especialización.

Dentro de la municipalidad, la cantidad de personal por cada área es limitado debido al tamaño de la población del distrito. El personal está compuesto principalmente por estudios secundarios completos, bachilleres y algunos licenciados, con maestrías en gestión pública, sin que exista una exigencia rigurosa en cuanto a certificaciones profesionales, lo que puede limitar la capacidad de la municipalidad para abordar temas complejos que requieren mayor especialización. No se tiene información del perfil del puesto convocados de los servidores, así como el proceso de selección. La mayoría de los servidores laboran con Orden de Servicio.

Las capacitaciones son organizadas por el Estado y generalmente se llevan a cabo en la capital de la provincia de Caylloma, en la ciudad de Arequipa o en la ciudad de Lima, lo que implica costos de viaje y estadía que son cubiertos por la municipalidad. Aunque estas capacitaciones están destinadas a todo el personal, incluidos el alcalde y los regidores, la logística y los costos asociados son una carga adicional para la gestión. Para minimizar estos costos, la gerencia prefiere contratar personal local; sin embargo, gran parte del equipo sigue siendo foráneo, lo que aumenta los gastos en alojamiento y alimentación. Para mitigar este gasto, se proporciona alojamiento municipal a las trabajadoras que vienen de otras localidades.

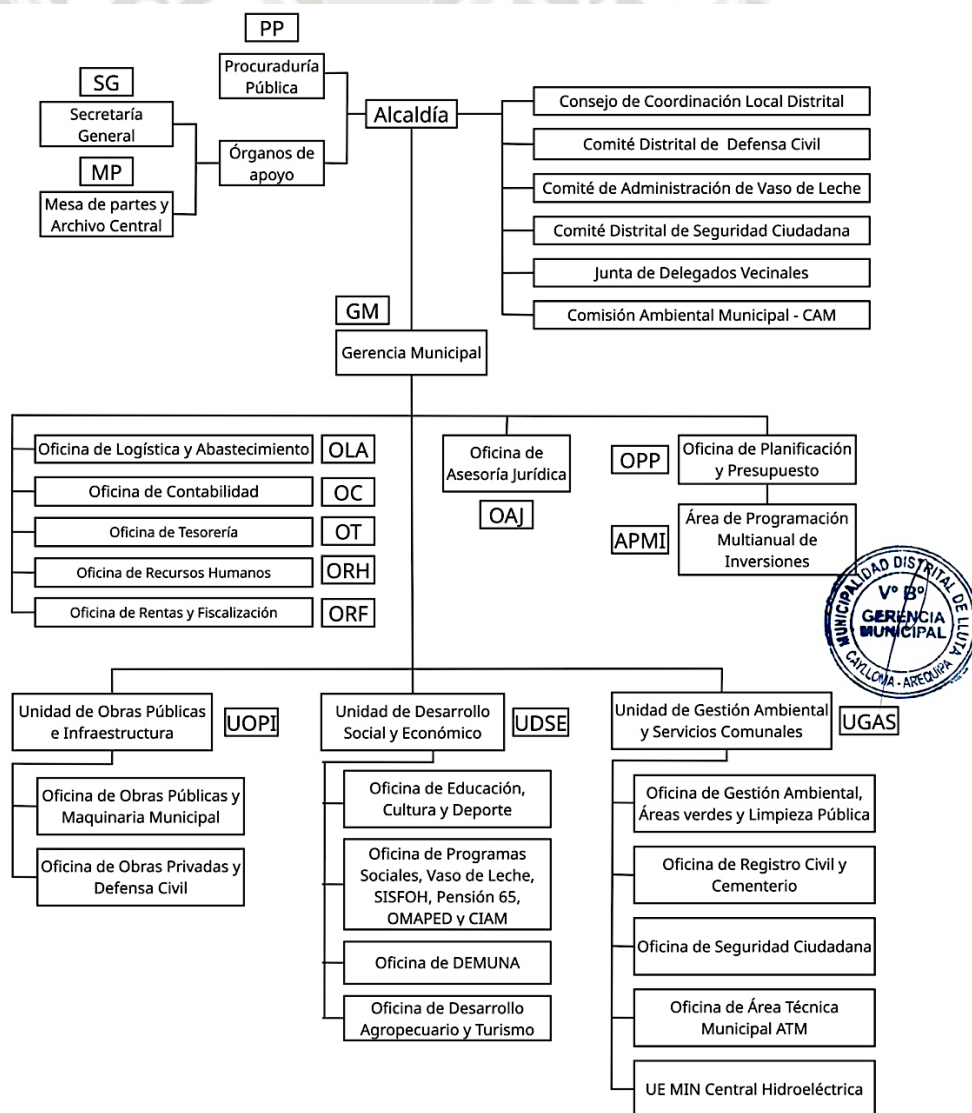
No se realizan capacitaciones internas, se reciben capacitaciones virtuales externas en conjunto con otros colabores de los distritos de la provincia de Caylloma, no se controla la

asistencia y no se otorga el tiempo exclusivo para su atención, debido a que se presentan en momentos inoportunos.

A pesar de estos esfuerzos, persiste la falta de personal capacitado, especialmente en el uso de software de oficina y sistemas administrativos del Estado, lo que afecta la eficiencia operativa. Esta situación refleja las debilidades estructurales en la gestión de recursos humanos, que se ven exacerbadas por las limitaciones financieras y la falta de formación especializada del personal.

Figura 17

Organigrama estructural - MDLL



Nota. organigrama obtenido de la Municipalidad distrital de Lluta 2023-2026.

4.6. Informática y comunicaciones

En el ámbito de informática y comunicaciones de la Municipalidad Distrital de Lluta, los anuncios se comunican de manera tradicional, perifoneando, y para áreas más alejadas, se contacta a un encargado vía telefónica para difundir la información. Sin embargo, la limitada conectividad telefónica y de internet complica aún más la gestión; en la capital del distrito, el servicio de Entel depende de la disponibilidad eléctrica, y durante los cortes de luz, el acceso a la comunicación se ve severamente restringido. La cobertura de la señal de Claro es solo para llamadas, mientras que Movistar está presente en algunas áreas alejadas. Esta falta de comunicación eficiente no solo afecta la coordinación interna de la municipalidad, sino también la relación con los ciudadanos y otros organismos, limitando la capacidad para gestionar eficazmente los servicios y proyectos en la comunidad.

La municipalidad emplea herramientas informáticas como el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) para gestionar procesos como el control de recibos de luz; sin embargo, el acceso a tecnología más avanzada es limitado. Además, utilizan otros portales y plataformas del Estado informáticos para la gestión de sus documentos administrativos. Al no ser una municipalidad grande, no hacen uso de herramientas como el SIGGO para el seguimiento de documentos, su documentación lo llevan en archivadores, pero no lo guardan en un sistema. La información de la municipalidad no se cuenta colgados en la plataforma del estado y tampoco en el portal de transparencia, lo que debilita el acceso a información (Ver Anexo 5).

4.7. Tecnologías (I&D)

La Municipalidad Distrital de Lluta enfrenta desafíos significativos debido a su infraestructura tecnológica limitada. La entidad no tiene un área que se encargue específicamente de la tecnología e informática de la municipalidad. Aunque utilizan sistemas básicos como el SIAF para la gestión financiera, otros aspectos esenciales de la tecnología

están subdesarrollados. La falta de acceso a computadoras modernas o teléfonos inteligentes proporcionados por la municipalidad dificulta la implementación de herramientas tecnológicas más avanzadas que podrían mejorar la eficiencia operativa. Además, la carencia de programas especializados limita la capacidad de la municipalidad para optimizar procesos administrativos y fortalecer las comunicaciones, tanto internas como externas.

En el contexto de los cabildos abiertos, la ausencia de tecnología adecuada impide que la municipalidad realice presentaciones efectivas o que proporcione información clara a los ciudadanos. Para superar estas deficiencias, la municipalidad podría gestionar el apoyo de la compañía minera Zafranal, solicitando recursos tecnológicos como computadoras, proyectores y pantallas. Esto permitiría llevar a cabo audiencias públicas donde se presenten rendiciones de cuentas, promoviendo así una gestión más transparente y participativa, lo que contribuiría significativamente a mejorar tanto su operatividad como la relación con la comunidad.

5. Análisis FODA Cruzado

Tabla 18

Foda Cruzado

MATRIZ FODA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1: Uso SIAF y otros plataformas del estado permiten un mejor control de los recursos financieros y la administración. F2: Presencia de personal joven y dinámico que aporta flexibilidad en la gestión diaria. Personas jóvenes están más enfocadas en su trabajo porque no tiene responsabilidades familiares. F3: Conocimiento del contexto local por parte del personal residente en el distrito, lo que facilita la toma de decisiones ajustadas a la realidad local. F4: Esfuerzos en la optimización de recursos a pesar de las limitaciones presupuestarias. F5: Colaboración de empresas privadas, como la Minera Zafranal, para mejorar infraestructura y promocionar productos locales.	D1: Limitaciones financieras que impiden la ejecución de proyectos a gran escala y la contratación de personal calificado. D2: Falta de tecnología avanzada y carencia de programas especializados que limitan la eficiencia administrativa. D3: Rotación de personal debido a la falta de estabilidad y tensiones internas en la selección de colaboradores. D4: Escasez de personal capacitado en áreas clave como planificación estratégica y uso de software de gestión pública. D5: Falta de planificación estratégica a largo plazo, lo que dificulta la implementación de proyectos de desarrollo.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
O1: Incremento del canon minero debido a la operación futura de la compañía minera Zafranal, lo que podría aliviar las restricciones presupuestarias. O2: Posibilidad de cooperar con empresas privadas, como Zafranal, para financiar infraestructura y promover eventos locales. O3: Interés creciente en el desarrollo del turismo, lo que podría diversificar las fuentes de ingreso. O4: Programas gubernamentales de apoyo que pueden contribuir a mejorar la infraestructura y el desarrollo institucional.	E1: Establecer alianzas con la empresa minera Zafranal para financiar proyectos urgentes de infraestructura, como el asfaltado de vías y la mejora de los accesos, aprovechando la presencia de Zafranal en la región. (F5, O2) E2: Promocionar Lluta como un destino turístico emergente aprovechando los productos locales (como el queso rojo lluteño) y las festividades tradicionales, utilizando las plataformas digitales y la cooperación con Zafranal para atraer más visitantes. (F5, O5) E3: Aprovechar el crecimiento de la población impulsado por las oportunidades laborales del proyecto Zafranal, para incrementar la captación de presupuesto estatal vinculado al número de habitantes, mejorando así la gestión administrativa. (F3, O1) E4: Fortalecer el uso del SIAF y otros sistemas de gestión con capacitaciones, establecer alianzas con sistemas informáticos para el fácil acceso y reducción en tiempos administrativos y	E11: Gestionar el financiamiento y apoyo técnico de Zafranal para resolver la falta de tecnología avanzada en la municipalidad, mejorando la eficiencia administrativa. (D2, O2) E12: Desarrollar una planificación estratégica a largo plazo, aprovechando los recursos futuros del canon minero para ejecutar proyectos de infraestructura, como el asfaltado de vías y la construcción de represas. (D5, O1) E13: Establecer alianzas con la comunidad campesina para la protección y extensión de las áreas que abastecen los ojos de agua, asegurando el abastecimiento del recurso hídrico al distrito. (D1, O4) E14: Implementar un programa de formación para el personal, aprovechando los programas estatales de apoyo, para mejorar la capacitación en el uso de software y tecnología. (D4, O4)	

<p>O5: Uso de plataformas digitales y redes sociales para promocionar eventos y productos locales, para aumentar la popularidad del distrito en beneficio del desarrollo.</p>	<p>para optimizar los ingresos adicionales que se esperan por el aumento del canon minero, permitiendo una administración más eficiente de los recursos. (F1, O1) E5: Implementar una estrategia de promoción de los eventos tradicionales del distrito, como festivales y ferias, alineando esfuerzos con los recursos de las empresas privadas que operan en la zona, como Zafranal. (F4, O5)</p>	<p>E15: Buscar cooperación con empresas privadas para mejorar la infraestructura vial y de acceso, lo que permitiría incrementar el flujo turístico y dinamizar la economía local. (D1, O3)</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>
<p>A1: Conflictos sociales relacionados con la distribución de recursos y la propiedad de terrenos comunales con AUTODEMA.</p> <p>A2: Inestabilidad política que afecta la continuidad de proyectos a largo plazo.</p> <p>A3: Falta de servicios básicos de saneamiento, infraestructura adecuada, como vías asfaltadas, calles asfaltadas, que limita el acceso y el desarrollo económico.</p> <p>A4: Vulnerabilidad climática debido a heladas y lluvias intensas que afectan la agricultura y el acceso a la zona.</p> <p>A5: Baja percepción pública de la gestión municipal, lo que afecta la confianza de los ciudadanos.</p>	<p>E6: Establecer un plan de alianzas y comunicación con la comunidad campesina para mejorar las relaciones sociales y mitigar posibles conflictos sobre el uso de recursos naturales, como el agua, que abastece al distrito. (F3, A1) E7: Mejorar la infraestructura y los servicios básicos del distrito para mitigar el impacto del crecimiento poblacional vinculado a la llegada de más personas en busca de empleo en el proyecto Zafranal. (F5, A4) E8: Desarrollar proyectos de infraestructura agrícola que mejoren la resiliencia ante condiciones climáticas adversas, como la construcción de represas para almacenar agua de lluvia, aprovechando la geografía local. (F4, A4) E9: Optimizar el uso del conocimiento del personal local para enfrentar la falta de confianza en la gestión municipal, creando campañas de transparencia y participación ciudadana. Aperturar un sistema de sugerencias y peticiones de ciudadanos para tender sus solicitudes (F3, A5) E10: Crear un plan de contingencia para gestionar la demanda de servicios públicos provocada por el crecimiento demográfico, utilizando los recursos adicionales que provendrán del canon minero. (F1, A1, A4)</p>	<p>E16: Implementar un plan de estabilización del personal que reduzca la rotación mediante la mejora de condiciones laborales y la capacitación del equipo, financiado por los ingresos del canon minero. (D3, A1, A5) E17: Gestionar el apoyo de Zafranal para el financiamiento de proyectos urgentes, como el asfaltado de vías, mitigando los problemas de infraestructura que limitan el desarrollo económico y turístico. (D1, A3) E18: Desarrollar estrategias para reducir la vulnerabilidad climática mediante la construcción de infraestructuras que mitiguen el impacto de las lluvias intensas y las heladas. (D5, A4) E19: Crear un programa de inversión tecnológica para enfrentar las limitaciones tecnológicas que afectan la eficiencia administrativa, asegurando una gestión más eficiente de los recursos. (D2, A2) E20: Establecer una estrategia de comunicación y participación ciudadana que promueva la confianza en la gestión municipal, reduciendo las tensiones internas y externas. (D4, A5)</p>

Nota. matriz FODA Estratégico de la Municipalidad Distrital de Lluta. Determinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además de las estrategias a seguir para lograr cada uno de ellos. Elaboración Propia.

A partir de los resultados obtenidos en la entrevista aplicada a la Gerencia Municipal, se diagnosticaron las principales brechas institucionales, las encuestas realizadas a los servidores públicos para evaluar las variables de estudio, y del análisis de los factores internos y externos, se procedió a la formulación de estrategias de mejora. Dichas estrategias fueron diseñadas a partir del análisis FODA cruzado, con el propósito de fortalecer las capacidades institucionales, minimizar las deficiencias detectadas y aprovechar de manera estratégica las oportunidades del entorno.

6. Balanced Score Card

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que se usa para la presente investigación sobre la gestión administrativa y el desarrollo institucional en Lluta, ya que permite alinear la estrategia municipal con la ejecución operativa; a través de la identificación de objetivos claros y medibles en áreas como finanzas, procesos internos y desarrollo del personal, el BSC facilita el monitoreo del desempeño; además, fomenta la mejora continua y asegura una asignación eficiente de recursos, contribuyendo al desarrollo institucional del distrito de Lluta.

En este sentido, la utilización del análisis FODA cruzado y del Balanced Scorecard permitió retroalimentar de manera directa los objetivos de la presente investigación.

6.1. Visión

La visión del distrito de Lluta, describe un distrito competitivo, sostenible, inclusivo y participativo, con mejoras significativas en el acceso a servicios básicos, reducción de la pobreza y desnutrición, y avances en infraestructura y desarrollo económico, particularmente a través del turismo y la conservación del patrimonio cultural; se plantea la siguiente visión: “Al 2033, Lluta será un distrito agrícola, minero y turístico líder, caracterizado por la gestión eficiente de sus recursos hídricos y energéticos, donde la institucionalidad y la participación ciudadana aseguren un desarrollo inclusivo y sostenible. La gestión administrativa estará

alineada con las demandas del desarrollo institucional, facilitando proyectos de infraestructura, seguridad hídrica y la diversificación económica a través del turismo y la minería, mejorando la calidad de vida de su población.”

6.2. Mapa estratégico

6.2.1. Financiera

E3: Aprovechar el crecimiento de la población impulsado por las oportunidades laborales del proyecto Zafranal, para incrementar la captación de presupuesto estatal vinculado al número de habitantes. (F3, O1)

E11: Gestionar el financiamiento y apoyo técnico de Zafranal para resolver la falta de tecnología avanzada en la municipalidad, mejorando la eficiencia administrativa. (D2, O2)

6.2.2. Clientes

E2: Aprovechar los recursos turísticos para promocionar el distrito de Lluta como un destino turístico emergente (como el queso rojo lluteño), utilizando las plataformas digitales y la cooperación con Zafranal para atraer más visitantes. (F5, O5,O3)

E5: Identificar las viviendas en extrema pobreza con el uso de herramientas digitales para gestionar programas en beneficio de la población vulnerable (F3, O5).

E6: Establecer un plan de alianzas y comunicación con la comunidad campesina para mitigar posibles conflictos sobre el uso de recursos naturales. (F3, A1)

E9: Optimizar el uso del conocimiento del personal local para enfrentar la falta de confianza en la gestión municipal, creando campañas de transparencia y participación ciudadana. (F3, A5)

E10: Crear un plan de contingencia para gestionar la demanda de servicios públicos por el crecimiento demográfico, identificando áreas sin servicios básicos. (F1, A1, A4)

E13: Establecer alianzas con la comunidad campesina de Taya para proteger y extender las áreas que abastecen los ojos de agua, asegurando seguimiento y resultados. (D1, O4)

6.2.3. Procesos Internos

E1: Aprovechar el trabajo en equipo para fortalecer alianzas con la empresa minera Zafranal, impulsando la ejecución de proyectos de infraestructura clave como el asfaltado de vías y mejoras en los accesos. (F5, F6, O2)

E4: Fortalecer el uso del SIAF y otros sistemas de gestión con capacitaciones, y establecer alianzas con sistemas informáticos para reducir tiempos administrativos y optimizar los ingresos adicionales del canon minero. (F1, O1)

E15: Implementar un sistema de gestión documental digital y capacitar al personal en su uso, para reducir las demoras en la atención de documentos. (D7, O2)

E17: Reducir los tiempos de respuesta de documentos a 24 a 48 horas mediante la implementación de capacitaciones y optimización de los procesos internos. (D7, A5)

6.2.4. Aprendizaje Interno

E12: Mejorar los ambientes de la municipalidad para aumentar la eficiencia y bienestar del equipo. (D6, O1)

E14: Implementar un programa de formación para el personal, aprovechando los programas estatales de apoyo. (D4, O4)

E16: Implementar un plan de estabilización del personal que reduzca la rotación mediante la mejora de condiciones laborales y la capacitación del equipo, priorizando el reclutamiento de profesionales del distrito. (D3, A5)

E18: Desarrollar un programa de capacitación en planificación estratégica y gestión de riesgos climáticos, utilizando recursos de programas estatales. (D4, A4)

A continuación, se presenta el mapa estratégico que busca optimizar la gestión de la Municipalidad Distrital de Lluta a través de un enfoque alineado a cuatro áreas clave: Finanzas, Clientes (población), Procesos Internos y Aprendizaje Interno. Estas áreas están diseñadas para aprovechar las oportunidades externas, y enfrentar los desafíos internos de la municipalidad.

Figura 18

Mapa estratégico



Nota. presentación del mapa estratégico que busca optimizar la gestión de la municipalidad, elaboración propia.

En el diseño del mapa estratégico, se ha situado a la perspectiva financiera en el nivel superior, dado que una adecuada gestión de los recursos económicos garantiza la ejecución de las estrategias institucionales. Conforme al enfoque del Balanced Scorecard planteado por Kaplan y Norton, la perspectiva financiera proporciona el sustento necesario para el logro de los demás objetivos estratégicos. En el ámbito municipal, del área de planificación y presupuesto, el manejo eficiente del fondo presupuestal permite financiar proyectos, fortalecer capacidades internas y mejorar los servicios a la ciudadanía. Por tanto, priorizar la gestión financiera asegura la sostenibilidad de las acciones y contribuye al fortalecimiento del desarrollo institucional en la Municipalidad Distrital de Lluta.

6.3. Medición estratégica

Para medir eficazmente el avance hacia los objetivos estratégicos de la Municipalidad Distrital de Lluta, se establecen los objetivos a largo plazo y los indicadores correspondientes. Cada objetivo se alinea con las perspectivas clave de la municipalidad y se evalúa en distintos trimestres, hasta el 2033. Las metas se clasificarán en óptimas, regulares y deficientes, lo que proporcionará un marco claro para evaluar el desempeño. La asignación de responsabilidades considerará la representación de cada área en la municipalidad. En este sentido, los objetivos estratégicos proyectados hasta el año 2033 buscan asegurar un desarrollo institucional sostenible, entendiendo que los cambios administrativos requieren continuidad más allá de los periodos de gestión. Esta proyección permite consolidar mejoras en los procesos internos, la capacitación del personal, el fortalecimiento financiero y la atención a la población, articulando una visión de largo plazo que oriente las acciones de la Municipalidad de Lluta en los próximos años.

A continuación, se presenta la tabla de medición estratégica, que incluye los objetivos, indicadores, metas y responsables:

Tabla 19

Medición estratégica

Perspectiva	Objetivos a largo plazo	Indicador	Meta	Estrategias asociadas al OLP	Responsable
Perspectiva financiera	Para el 2033, incrementar la captación de presupuesto estatal en un 35% a partir del primer trimestre.	Porcentaje de captación del presupuesto.	Óptima: >35% / Regular: 25-35% / Deficiente: <25%	E1, E3	Tesorería, Oficina de Planificación y Presupuesto Contabilidad Gerencia Municipal
Perspectiva cliente (ciudadanía)	Lograr un nivel de satisfacción ciudadana del 80% para el segundo trimestre.	Nivel de satisfacción ciudadana	Óptima: ≥80% / Regular: 60-80% / Deficiente: <60%	E2, E5	UGASC, UDSE, Mesa de partes
Perspectiva procesos internos	Reducir el tiempo de respuesta en los procesos administrativos a menos de 48 horas para el primer trimestre.	Tiempo promedio de respuesta	Óptima: <24 horas / Regular: 24-48 horas / Deficiente: >48 horas	E4, E15	Oficina de Planificación y Presupuesto, Logística, Contabilidad
Perspectiva aprendizaje interno	Capacitar al 100% del personal en habilidades clave para el segundo trimestre.	Porcentaje de personal capacitado	Óptima: 100% / Regular: 70-100% / Deficiente: <70%	E14, E16	Recursos Humanos Gerencia Municipal

Nota. presentación de la medición estratégica con indicador, responsable a cargo y meta.

CONCLUSIONES

PRIMERA: El diseño de la propuesta de mejora para la Municipalidad Distrital de Lluta ha sido fundamentado en una relación significativa entre la gestión administrativa y el desarrollo institucional. La implementación de procesos administrativos eficientes y una correcta distribución de recursos permitirán un desarrollo sostenible de la municipalidad. La optimización de la gestión no solo asegurará una mejor atención a las necesidades de la población, sino también fortalecerá la capacidad institucional para cumplir con los objetivos estratégicos planteados hasta 2033.

SEGUNDA: Se ha demostrado que existe una correlación positiva significativa entre la planificación administrativa y la identificación del desarrollo institucional en la Municipalidad Distrital de Lluta, con un valor de correlación de 0.856 y un valor $p < 0.001$, lo que indica una relación fuerte entre ambas variables. Este hallazgo resalta la importancia de fortalecer los procedimientos de planificación para identificar correctamente las áreas prioritarias de intervención. Esto permitirá mejorar la toma de decisiones y facilitar la implementación de proyectos estratégicos para el desarrollo del distrito.

TERCERA: La investigación muestra que la relación entre la dirección administrativa y la implementación del desarrollo institucional es sólida. Una adecuada orientación y liderazgo en la municipalidad promueve la ejecución efectiva de los planes y proyectos diseñados, lo que es crucial para alcanzar las metas establecidas. La implementación eficiente depende de un liderazgo que motive al personal, establezca metas claras y asigne correctamente los recursos. El valor de la correlación entre Dirección e Implementación del desarrollo institucional es de 0.519, con un valor $p < 0.033$. Este resultado indica una correlación moderada, significativa y positiva, lo que indica que a medida que mejora la dirección, también tiende a mejorar la implementación del desarrollo institucional.

CUARTA: El valor de la correlación entre Control y Monitoreo y Evaluación del desarrollo institucional es de 0.56, con un valor $p < 0.019$. La correlación positiva entre los sistemas de control y monitoreo, y la evaluación del desarrollo institucional sugiere que una mayor rigurosidad en estos procesos garantiza una mejor ejecución de los objetivos institucionales. Un sistema de control efectivo, junto con evaluaciones periódicas, permitirá ajustar las acciones cuando sea necesario, asegurando que la municipalidad mantenga un enfoque constante en la mejora continua y en el cumplimiento de las metas.

QUINTA: Se propone 12 estrategias para mejorar la gestión administrativa y el desarrollo institucional de la Municipalidad Distrital de Lluta. Entre las cuatro más destacadas se encuentran: E1 que busca aprovechar el crecimiento de la población impulsado por el Proyecto Zafranal para incrementar el presupuesto estatal en función del número de habitantes; E2, que propone utilizar los recursos turísticos del distrito para promocionar Lluta como un destino emergente, aprovechando la cooperación con Zafranal; E4, que indica fortalecer el uso del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) para optimizar la gestión administrativa y reducir los tiempos de respuesta; y E6, que plantea establecer un plan de alianzas con la comunidad campesina para mitigar conflictos sobre el uso de recursos naturales. Estas estrategias están orientadas a potenciar el desarrollo sostenible del distrito y mejorar la eficacia administrativa.

SEXTA: Para la mejora de la gestión administrativa y el desarrollo institucional a largo plazo en la Municipalidad Distrital de Lluta, se proponen cuatro Objetivos a Largo Plazo (OLP) con indicadores y metas claras. Entre ellos, se destaca la perspectiva de procesos internos, donde se plantea reducir el tiempo de respuesta en los procesos administrativos a menos de 48 horas para el primer trimestre de 2024, con un indicador de tiempo promedio de respuesta y una meta óptima de menos de 24 horas. Asimismo, se plantea lograr un nivel de satisfacción ciudadana del 80% para el segundo trimestre de 2024, con indicadores de satisfacción

ciudadana que garantizan una atención eficiente a la población. Estos OLP, junto con las estrategias asociadas, aseguran que la municipalidad avance hacia un desarrollo sostenible y eficiente, respondiendo a las demandas ciudadanas y optimizando la gestión de los recursos.



RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Municipalidad Distrital de Lluta continúe fortaleciendo los procesos de planificación mediante la implementación de herramientas tecnológicas y la capacitación constante del personal encargado. La adopción de tecnologías permitirá optimizar la recopilación y análisis de datos, facilitando la identificación de áreas prioritarias para el desarrollo institucional. Asimismo, la capacitación continua del personal garantizará que estos procesos sean eficientes y alineados con los objetivos estratégicos. Estas medidas ayudarán a mejorar la toma de decisiones y asegurar que los recursos se asignen de manera efectiva para maximizar el impacto de los proyectos en la comunidad.

Se recomienda implementar un sistema documentario tecnológico para gestionar la documentación de la municipalidad, para evitar la modificación manual del ingreso de los documentos con esta plataforma, para darle el seguimiento a los documentos, tener más ordenado y controlar los niveles de respuesta, por ello se recomienda el sistema SIGGO.

En vista al difícil acceso a normas, acuerdos, decretos, directivas, agendas de sesiones de consejo, tramites y servicios, noticias, información Institucional, documentos de gestión como el TUPA y otros que son de interés público; se recomienda implementar el Gobierno electrónico a través de la “Unidad de Informática” o “Tecnología de la Información y Comunicación”, dado que no cuenta con un funcionario responsable de la publicación y actualización del Portal de Transparencia. Entre sus funciones principales esta dar soporte técnico de software y hardware a todas las unidades orgánicas de la entidad, dar apoyo técnico en los cabildos, actividades institucionales, hacer publicaciones oficiales en el portal de transparencia, estar a cargo de la imagen institucional de la municipalidad. Se sugiere que la mencionada área esté bajo la jefatura de secretaria general.

Al ser un distrito con poseer en su extensión geografía recursos turísticos y patrimonios, es considerable dar la atención necesaria a esta área, debido a los problemas que atraviesa con

el control de sus terrenos que colindan con distritos aledaños, es por ello que se recomienda atender esta necesidad dando la apertura al área de “Control Patrimonial” bajo la dirección o jefatura de la Oficina de Administración.

En vista a la carga laboral y demoras en la atención al poblador de la gerencia municipal es recomendable poner a cargo las oficinas de Logística y Abastecimiento, Contabilidad, Tesorería, Recursos Humanos, Rentas y Fiscalización a un órgano de apoyo siendo este la Oficina de administración para que haya mayor control de estas áreas. De ese modo la gerencia municipal pueda atender sus propias funciones.

Se recomienda implementar la elaboración obligatoria de la Memoria Anual Institucional, incorporando el número de actividades, logros, indicadores de los servicios brindados, evidencia fotográfica. Para ello se sugiere formar un Comité de Control Interno conformado por regidores o personal competente.

Se sugiere implementar un buzón físico o virtual para que se reciba sugerencias del personal interno y las problemáticas e inquietudes de la población, este buzón puede ser administrado por la gerencia municipal debido a que recibe visitas de los pobladores, lo que disminuye su tiempo para otras tareas rutinarias.

Se recomienda realizar directivas de manejo de procesos administrativos para el control y el adecuado manejo de los fondos de caja chica, asimismo este debe ser analizado y aprobado anualmente por la alta gerencia y áreas competentes.

Implementar un sistema de control biométrico de asistencia para controlar el tiempo laboral de los colaboradores, asimismo poner en funcionamiento las papeletas de salida.

Se sugiere implementar programas de desarrollo de liderazgo para los funcionarios clave de la municipalidad, con el fin de fortalecer sus habilidades directivas. Un liderazgo claro y efectivo es crucial para la implementación exitosa de los planes y proyectos estratégicos. Estos programas deben centrarse en la mejora de habilidades como la comunicación, la toma

de decisiones y la gestión de equipos, asegurando que los líderes puedan motivar al personal y guiar las acciones hacia el cumplimiento de las metas institucionales. Invertir en el desarrollo de liderazgo permitirá una gestión más eficiente y una mayor capacidad de respuesta a los desafíos del municipio.

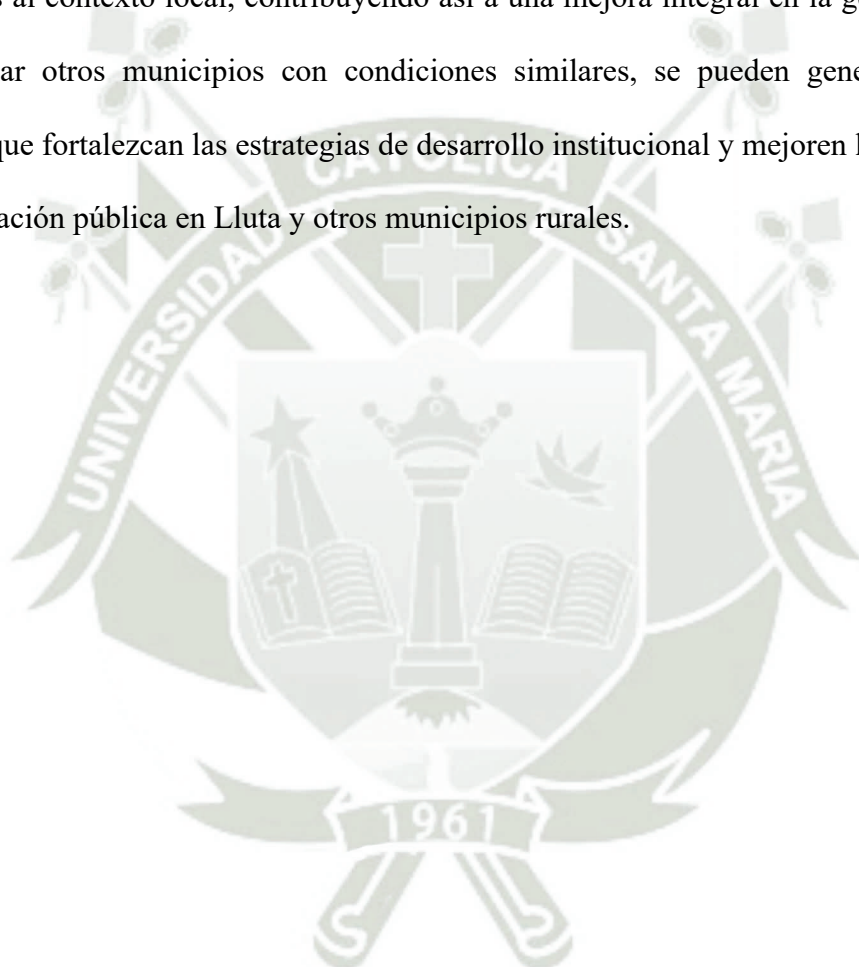
Se recomienda establecer un sistema de control y monitoreo continuo para asegurar la correcta ejecución de los proyectos municipales. Este sistema debe estar acompañado de evaluaciones periódicas que permitan ajustar las estrategias y acciones en tiempo real, garantizando que los recursos se utilicen de manera eficiente y que los objetivos trazados se alcancen en los plazos establecidos. La implementación de este tipo de control contribuirá a una mejora continua en la gestión institucional, permitiendo que la municipalidad se mantenga alineada con las necesidades de la comunidad y los cambios en el entorno.

Se recomienda que la municipalidad explore la creación de alianzas estratégicas con otras instituciones públicas, privadas y comunitarias, con el objetivo de optimizar el uso de los recursos disponibles. Estas alianzas pueden facilitar el acceso a financiamiento adicional, apoyo técnico y recursos humanos especializados, lo que contribuirá a mejorar la eficiencia administrativa y el desarrollo institucional. Además, la colaboración con diferentes actores permitirá compartir conocimientos y mejores prácticas, lo que ayudará a fortalecer las capacidades institucionales de la municipalidad y mejorar la prestación de servicios públicos.

Para asegurar una gestión eficiente, se recomienda continuar implementando programas de capacitación para todo el personal municipal en áreas clave como la planificación estratégica, el uso de tecnologías y la atención al ciudadano. Estos programas deben estar alineados con los objetivos de largo plazo de la municipalidad, asegurando que el personal esté adecuadamente preparado para enfrentar los desafíos del desarrollo institucional. La capacitación continua no solo mejorará el desempeño individual, sino que también fortalecerá

la capacidad de la municipalidad para adaptarse a los cambios y ofrecer un servicio de mayor calidad a la comunidad.

Se sugiere a futuros investigadores indagar en municipios con características similares al de Lluta, como aquellos ubicados en zonas rurales o que cuenten con proyectos mineros cercanos. Esta investigación comparativa permitirá identificar buenas prácticas y soluciones aplicables al contexto local, contribuyendo así a una mejora integral en la gestión municipal. Al analizar otros municipios con condiciones similares, se pueden generar aprendizajes valiosos que fortalezcan las estrategias de desarrollo institucional y mejoren la eficiencia de la administración pública en Lluta y otros municipios rurales.



REFERENCIAS

- ANDINA. (22 de mayo de 2018). *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de Proyecto que llevará fibra óptica a la selva debe declararse viable este año:
<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-aprueba-3-contratos-anadarko-para-explorar-hidrocarburos-el-mar-683399.aspx/gob.pe/noticia-proyecto-llevara-fibra-optica-a-selva-debe-declararse-viable-este-ano-710828.aspx>
- ANDINA. (29 de setiembre de 2022). *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de INEI: más del 57 % de hogares en el Perú cuentan con internet:
<https://andina.pe/agencia/ndina.com.pe/agencia/agencia/noticia-inei-mas-del-57-hogares-el-peru-cuentan-internet-912038.aspx>
- Arenas, J., & Mamani, S. (2023). *Gestión administrativa y la calidad de servicio en la empresa Universo S.A.C. año 2021*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Armas, G. (15 de noviembre de 2016). *La Gestión Municipal*. Recuperado el 21 de febrero de 2023, de Semanario Universidad: <https://semanariouniversidad.com/opinion/la-gestion-municipal/>
- Banco Mundial. (1987). *Informe sobre el desarrollo mundial 1987*. Banco Mundial.
- Barzola, M., Flores, M., Daza, M., Flores, C., & Flores, M. (2023). Importancia de la planificación para mejorar la gestión administrativa en las empresas públicas de turismo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2707-2724.
doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4617
- Bautista, J., & Delgado, J. (2020). Evaluación de la gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1737-1753.
- Cáceres, L., & Soltau, L. (2019). *El Desarrollo Local Y La Importancia De La Participación Ciudadana. Estudio Exploratorio Del Programa Municipal De Participación*

Ciudadana Y Su Valoración En El Desarrollo Local Desde La Percepción De La Población Del Distrito De Lurín, Provincia De . Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú .

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) & Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Perú: migraciones internas y dinámica sociodemográfica de departamentos, provincias y distritos en las dos primeras décadas del siglo XXI*. CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/47891>

Chavez, D. (2022). *La Gestión Administrativa y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cumandá*. Riobamba, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (Vol. Décima Edición). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Comexperu. (24 de noviembre de 2023). *Sociedad de comercio exterior del peru*. Recuperado el febrero de 2024, de Presupuesto Del Sector Público Para 2024: Esta Es La Distribución Por Sectores Y Niveles De Gobierno: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/presupuesto-del-sector-publico-para-2024-esta-es-la-distribucion-por-sectores-y-niveles-de-gobierno>

Diario Oficial El Peruano. (2023). *El servidor público del Perú*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

Editorial Etecé. (28 de noviembre de 2023). *Gestión Administrativa*. Recuperado el febrero de 2024, de Empresas y negocios: <https://concepto.de/gestion-administrativa/>

El Comercio. (09 de abril de 2022). BCR: “*El Perú ha dejado de ser la estrella de la región*”, ¿por qué y qué hacer? Obtenido de Diario El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/como-afecta-la-inestabilidad-politica-a-la-economia-nacional-noticia/>

El Peruano. (21 de agosto de 2024). *Diario El Peruano*. Obtenido de BCR: Perú tiene capacidad para elevar crecimiento potencial y reducir pobreza:

<https://elperuano.pe/noticia/250892-bcr-peru-tiene-capacidad-para-elevar-crecimiento-potencial-y-reducir-pobreza>

Estrada, S. (2019). *Gestión municipal factor determinante en el desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas: 2013-2016*. Cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Fernández, J. (2023). *Relación entre simplificación y gestión administrativa en la gerencia de desarrollo social de la municipalidad provincial de Arequipa, 2022*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.

Garbanzo-Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista educación*, 67-57. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v40n1/2215-2644-edu-40-01-00067.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Herrera-Sánchez, M. (2021). Estrategias de gestión administrativa para el desarrollo sostenible de emprendimientos en La Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 56-69. Obtenido de <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/42>

Instituto de Ingeniero Mineros del Perú. (2023). *Repositorio de normas legales del sector Minero*. Obtenido de Instituto de Ingeniero Mineros del Perú: <https://iimp.org.pe/mineria-en-el-peru/repositorio-de-normas-legales-del-sector-minero>

- Luna, J., & Luna, M. (2021). La Gestión Administrativa Municipal. Una aproximación Conceptual. *Revista Iberoamericana de la Educación*, 1, 1-15.
- MEF. (2023). *Guía de orientación al ciudadano de la Ley de Presupuesto Público para el Año Fiscal 2024*. Recuperado el febrero de 2024, de Ministerio de Economía y Finanzas MEF: https://mef.gob.pe/guia-presupuesto-publico-2024/Guia_Orientacion_Ciudadano_Ley_2024_final.pdf
- Meléndez, J., & Bardales, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1510-1523. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176>
- MIDIS. (2024). *Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social*. Obtenido de <https://www.gob.pe/midis>
- MINEM. (2023). *Anuario Minero 2022 Reporte estadístico*. Lima: La dirección del promoción minera. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4700376/2022.pdf?v=1689975935>
- Montecinos, E. (2022). De La Administración Municipal Al Gobierno Local En Chile ¿Qué Nos Falta?. Aportes Sobre La Planificación Territorial Y La Participación Ciudadana. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, 1-31.
- Muñiz, K., Vásquez, H., & Fajardo, M. (2019). Valoración del servicio al asegurado en la mejora de la gestión administrativa del Hospital General Milagro (IESS) en el año 2018. *Visionario Digital*, 213-227. Obtenido de <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/410>
- Noel, A. (2021). *Gestión pública para el desarrollo sostenible de gobiernos locales: El caso de la Municipalidad Distrital de Lurigancho (Chosica), Provincia de Lima*,

- Departamento de Lima, Perú, un análisis al 2020*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pastor, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*, 55-72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Peña, D., Sanchez, M., & Sancan, L. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Recimundo*, 120-131. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).ju-nio.2022.120-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).ju-nio.2022.120-131)
- Ponce, D., Chancay, M., & Lopez, L. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Recimundo*, 120-131. Obtenido de <http://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/1626>
- Ramírez, L. (2020). “*Gestión administrativa y desarrollo institucional en los gobiernos parroquiales de Babahoyo, Ecuador, 2013 - 2016*”. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rayme, V. (2023). *Evaluación de gestión administrativa y desempeño del personal, municipalidad distrital Santa Rosa provincia Grau - Apurímac, 2022*. Callao: Universidad César Vallejo.
- Rodriguez, J. (2023). *Control previo y su incidencia en la gestión administrativa de la Gerencia de Administración Financiera de la municipalidad distrital de Cerro Colorado, Arequipa, año 2022, 2023*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- SENAJU. (septiembre de 2020). *Gestión pública para funcionarias y funcionarios que trabajan con población joven*. Recuperado el febrero de 22, de Gestión Pública: <https://juventud.gob.pe/wp-content/uploads/2020/09/Guía-de-Gestión-pública.pdf>
- Serrano, O. (2021). *Compromiso Organizacional y Desarrollo Institucional de la Municipalidad Provincial de Huanta, 2020*. Huancayo: Universidad Peruana Los

Andes. Obtenido de Compromiso Organizacional y Desarrollo Institucional de la Municipalidad Provincial de Huanta, 2020.

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (marzo de 2024). *Abordaje integral de la minería informal e integral del Perú*. Obtenido de https://issuu.com/sociedadminerioenergetica/docs/snmpe-resumen-final-miner_a-ilegal

Torres, G. (2022). *Gestión administrativa y calidad de servicio en el personal del área de desarrollo urbano de la Municipalidad distrital de Breña, Lima Perú 2020*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

UPCH. (s.f.). *Cronitas*. Recuperado el setiembre de 2024, de PERU MIGRANT Study. Estudio de la migración rural-urbana y su impacto en enfermedades cardiovasculares en el Perú: <https://cronicas-upch.pe/peru-migrant-study-estudio-de-la-migracion-rural-urbana-y-su-impacto-en-enfermedades-cardiovasculares-en-el-peru/>

Uphoff, N. (1986). *Local Institutional Development: an analytical source book with cases*. Kumarian Press.

Vargas, J., & Guerra, E. (2013). Desarrollo Institucional como Instrumento para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social y Ambiental. *Revista Científica -Decanato de Administración y Contaduría Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"*, 7(2), 65-83.

Vargas, J., Estrada, S., & Castro, C. (2019). Administración del riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 134-147. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7202004>

Vargas-Hernández, J. (2013). Análisis crítico sobre el Desarrollo Institucional. *Revista electronica do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade do Contestado*, 23-51.

Velapatiño, V., Grippa, F., Crispin, Y., & Vega, H. (17 de febrero de 2023). *Perú | Situación del sector minero 2022*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2023/02/Situacion-del-sector-minero-2022-2.pdf>

Villegas, E. (2019). *Gestión Administrativa de la municipalidad provincial de Anta departamento de Cusco, 2019*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.

Vivanco, O. (2021). *Gestión Administrativa y Desarrollo Organizacional de los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Satipo - 2018*. Huancayo: Universidad Peruana de los Andes.

Ziegler, S., & Arias, J. (2022). *Conectividad rural en América Latina y El Caribe*. Obtenido de Repositorio IICA: <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/21350/BVE22118792e.pdf?sequence=1>



ANEXOS

Anexo 1 Servidores públicos de la entidad

ANEXO 1-B

ORDEN	NOMBRES	APELLIDOS	REGIMEN LABORAL	AREA, CARGO U OCUPACIÓN
1	██████████	FLORES	276	OPERADOR DE SERVICIO DE ELECTRICIDAD
2	██████████	FLORES	CAS	LIMPIEZA PUBLICA
3	██████████	ANCO	CAS	LIMPIEZA PUBLICA
4	██████████	FLORES	CAS	OPERADOR MINI CENTRAL
5	██████████	YUPANQUI	CAS	OPERADOR MINI CENTRAL
6	██████████	VALDIVIA	CAS	GERENTE MUNICIPAL
7	██████████	NESTOR	CAS	GERENTE DE OBRAS PUBLICAS INFRAESTRUCTURA
8	██████████	APAZA	RH	ENCARGADA DE LA UNIDAD DE TESORERA
9	██████████	REVILLA	RH	REGISTRADORA CIVIL
10	██████	SORAIDA	RH	SECRETARIA GENERAL
11	████	ARROSPIDE	RH	ASISTENTE DE LA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMICO
12	██████████	MENDOZA	RH	ENCARGADA DE LA UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMICO
13	██████████	TUNCO	RH	ASISTENTE DE GERENCIA MUNICIPAL
14	██████████	TUALINO	RH	ENCARGADA DE LA UNIDAD DE COTABILIDAD
15	██████████	ALEJO	RH	ENCARGADA DE LA UNIDAD DE GESTION AMBIENTAL Y SERVICIOS COMUNALES
16	██████████	FLORES	RH	ASISTENTE DE OBRAS
17	██████████	ZAPANA	RH	ENCARGADA DE ALMACEN
18	████	YONAIKER	RH	ENCARGADA DE LA UNIDAD FORMILADORA
19	██████	Gómez	RH	ENCARGADA DE LA OFICINA DE ASESORIA JURIDICA
20	██████	YANA	RH	OPERADOR DE AGUA POTABLE
21	██████████	REVILLA	RH	ENCARGADA DE LA UNIDAD DE LOGISTICA



Anexo 2 Cuestionario para medir las variables



Universidad Católica de Santa María

Este cuestionario se llevará a cabo de manera anónima y las respuestas proporcionadas se utilizarán únicamente con fines educativos. Agradezco sinceramente su colaboración y disposición para participar en esta investigación.

¡Muchas Gracias de ante mano!

Marque según la siguiente escala donde: 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo

Datos de control

1. Tiempo de Servicio: _____
2. Regimen laboral que pertenece: _____
3. Sexo: (F) (M)
4. Edad: _____
5. Estado civil: Soltero () Casado () Otros ()
6. Distrito donde vive: _____
7. Área a la que pertenece: _____

Instrumento para medir la variable “Gestión Administrativa”


Dimensiones	Ítems	1	2	3	4	5
Planificación	1. ¿En qué medida considera que los procedimientos administrativos se cumplen con el desarrollo de una adecuada planificación de la Municipalidad Distrital de Lluta?					
	2. ¿En qué medida considera que el presupuesto formulado permite una adecuada planificación para la toma de decisiones?					
	3. ¿En qué medida considera que se establecen los objetivos institucionales buscando satisfacer las necesidades de la población?					
Organización	4. ¿En qué medida considera que la estructura organizacional de la institución permite conseguir las metas trazadas?					
	5. ¿En qué medida considera que se cuenta con instrumentos de gestión adecuados que faciliten la labor administrativa?					
	6. ¿En qué medida considera que se asignan las tareas de manera adecuada cumpliendo con el manual de funciones?					
Dirección	7. ¿En qué medida considera que el liderazgo del funcionario público ayuda a cumplir con los objetivos de la Municipalidad Distrital de Lluta?					

	8. ¿En qué medida considera que se desarrolla un debido proceso de selección de personal de acuerdo al perfil del cargo?					
	9. ¿En qué medida considera que la gerencia motiva a los trabajadores de la entidad?					
	10. ¿Está satisfecho con la guía u orientación de sus jefes superiores?					
Control	11. ¿En qué medida considera que el correcto desempeño de las tareas asignadas ayuda en las labores de control?					
	12. ¿En qué medida considera que se evalúan los resultados para mejorar el proceso de toma de decisiones?					
	13. ¿En qué medida considera que se realiza un monitoreo frecuente permitiendo una corrección oportuna?					
Instrumento para medir la variable “Desarrollo Institucional”						
Dimensiones	Ítems	1	2	3	4	5
Identificación del Desarrollo Institucional	14. ¿Considera que los insumos y recursos empleados por la Municipalidad Distrital de Lluta se asignan eficientemente?					
	15. ¿Considera Ud. que las estrategias de planificación dentro de la Municipalidad Distrital de Lluta son las apropiadas?					
	16. ¿Considera Ud. que el clima laboral del área donde trabaja es la adecuada?					
	17. ¿Con qué frecuencia recibe las capacitaciones que otorga la Municipalidad Distrital de Lluta?					
	18. ¿Considera Ud. que las escalas salariales son las adecuadas dentro del área donde trabaja?					
	19. ¿Con qué frecuencia el área donde trabaja llega a concretar las metas propuestas por la Municipalidad Distrital de Lluta?					
Diseño del Desarrollo Institucional	20. ¿Considera usted que las prestaciones de servicios de la Municipalidad Distrital de Lluta son las adecuadas?					
	21. ¿Considera usted necesario realizar cambios organizacionales en la Municipalidad Distrital de Lluta?					
Implementación del Desarrollo Institucional	22. ¿Con qué frecuencia considera usted que sus labores realizadas son las adecuadas para el cumplimiento de los objetivos del área donde trabaja?					
	23. ¿Con qué frecuencia considera usted que las labores realizadas por la persona a cargo del área donde trabaja, son las adecuadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos?					
Monitoreo y Evaluación del	24. ¿Desde el momento que usted inicio sus labores dentro del área al que pertenece, hubo mejoras en el cumplimiento de metas?					

Desarrollo Institucional	25. ¿Con qué frecuencia se monitorean los procesos que realizan los colaboradores?					
	26. ¿Con qué frecuencia la MPH realiza la evaluación del cumplimiento de metas y objetivos?					



Anexo 3 Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA (diagnóstico) 			
TEMA:	Propuesta de mejora basada en la relación entre la gestión administrativa y el desarrollo institucional en la Municipalidad Distrital de Lluta, Caylloma 2024		
Entrevistador:	Yasbel Dayana Huamani Ytuza	Entrevistado:	María Ysabel Valdivia Chávez Gerente Municipal
VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
I. PLANIFICACIÓN			
Procedimientos			
1. ¿Cuál es la tasa de cumplimiento de procedimientos en el área? 2. ¿Cuál es el porcentaje de ejecución presupuestaria?			
Objetivos			
3. ¿Cuál es el porcentaje de objetivos alcanzados en el periodo evaluado (2024)?			
II. ORGANIZACIÓN			
Estructura			
4. ¿Cómo está distribuido el personal en cada nivel de la jerarquía? 5. ¿Cuáles son los procesos interconectados que existen entre las áreas? 6. ¿Cuál es el tiempo promedio que toma responder a solicitudes de otras áreas o departamentos?			
Instrumentos de Gestión			
7. ¿Cuántas sesiones de capacitación se han realizado para instruir al personal en el uso de los instrumentos de gestión? ¿Son obligatorias? ¿Cuántas se realizan al año?			
Tareas			
8. ¿Cuál es el tiempo promedio que toma completar las tareas asignadas en cada área?			
III. DIRECCIÓN			
Liderazgo			
9. ¿Cuál es el porcentaje de empleados satisfechos con el liderazgo en la municipalidad por área?			
Selección			
10. ¿Cuál es el porcentaje de nuevos empleados que permanecen en la municipalidad después de un año?			
Motivación			
11. ¿Cuántos programas de incentivos y recompensas existen para los empleados?			

IV. CONTROL
<p>Desempeño 12. ¿Cuál es el porcentaje de empleados que alcanzan o superan sus metas de desempeño?</p>
<p>Monitoreo 13. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de las normas y políticas establecidas?</p>
VARIABLE: DESARROLLO INSTITUCIONAL
I. IDENTIFICACIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>Insumos y recursos 14. ¿Cuál es el índice de ejecución?</p>
<p>Desempeño 15. ¿Cuántas quejas o reclamos se han registrado?</p>
II. DISEÑO DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>Prestación de servicios 16. ¿Cuál es el Tiempo Medio de Respuesta (TMR)?</p>
<p>Cambios organizacionales 17. ¿Cuál es el índice de satisfacción del empleado?</p>
III. IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>Rol del trabajador 18. ¿Existe un registro de asistencia de todos los trabajadores? 19. ¿Cuál es la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, la comunicación y el apoyo de la dirección?</p>
<p>Rol del líder 20. ¿Cómo se promueve el desarrollo de capacidades y competencias del personal municipal?</p>
IV. MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>Proceso 21. ¿Cuál es el tiempo promedio de atención al ciudadano?</p>
<p>Recursos 22. ¿Cuántos proyectos de inversión se han ejecutado?</p>

Anexo 4 Resultados de la guía de entrevista

Guía de entrevista

Nombre: Maria Ysabel Valdivia Chavez

Cargo: Gerente del distrito de Lluta

Preguntas

VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

■ PLANIFICACIÓN

Procedimientos

1. *¿Cuál es la tasa de cumplimiento de procedimientos en el área?*

- a. Alcaldía = 90
- b. Secretaria general = 90
- c. Gerencia municipal = 90
- d. Logística y Abastecimiento = 90
- e. Almacén = 30
- f. OT Oficina de Tesorería = 45
- g. Oficina de Planificación y presupuesto = 80
- h. Unidad formuladora = 90
- i. Asesoría Jurídica = 90
- j. UOPI Unidad de Obras públicas e Infraestructura = 90
- k. UDSE Unidad de Desarrollo Social y Económico = 80
- l. UGASC Unidad de Gestión Ambiental y Servicios Comunes = 50
- m. Registro Civil = 40

2. *¿Cuál es el porcentaje de ejecución presupuestaria? en el año, por MESES:*

Consultar a la página de Consulta Amigable, por meses.

Objetivos

3. *¿Cuál es el Porcentaje de objetivos alcanzados en el periodo evaluado (2024)?*

Durante el 2024 alcanzamos el 85% de los objetivos planteados.

■ ORGANIZACIÓN

Estructura

4. *¿Cuál es la Distribución del personal en cada nivel de la jerarquía?*

- a. Alcaldía
- b. Secretaria general
- c. Gerencia municipal
- d. Logística y Abastecimiento
- e. Almacén

- f. OT Oficina de Tesorería
- g. Oficina de Planificación y presupuesto
- h. Unidad formuladora
- i. Asesoría Jurídica
- j. UOPI Unidad de Obras públicas e Infraestructura
- k. UDSE Unidad de Desarrollo Social y Económico
- l. UGASC Unidad de Gestión Ambiental y Servicios Comunes
- m. Registro Civil

5. *¿Cuáles son los procesos interconectados que existen entre las áreas?*

- 1. Conocimiento pleno de la Ley Orgánica de Municipalidades en cuanto a las competencias y atribuciones de la Municipalidad como gobierno local.
- 2. Competencias y liderazgo en planificación del desarrollo con participación de instituciones del sector público, privado y la sociedad civil organizada.
- 3. Competencias para promover mecanismos de transparencia de la gestión en el marco de la normatividad del caso y el uso de la innovación tecnológica y gestión administrativa simplificada y que generen confianza en los vecinos sobre el uso de los recursos municipales y la mejora de la atención institucional.
- 4. Desarrollar los valores morales y éticos en la función pública que contribuyan a mejorar la relación vecino-municipalidad.

6. *¿Cuál es el tiempo promedio que toma responder a solicitudes de otras áreas o departamentos?*

10 días hábiles.

Instrumentos de Gestión

7. *¿Cuál es la cantidad de sesiones de capacitación realizadas para instruir al personal en el uso de los instrumentos de gestión? ¿Hay sesiones de capacitación obligatorias? ¿Cuántas hay al año?*

La cantidad de sesiones fueron 2

Si existen sesiones de capacitación, obligatorias son 2.

Tareas

8. *¿Cuál es el Tiempo promedio que toma completar las tareas asignadas? (por cada área)*

- a. Alcaldía = 1 día
- b. Secretaría general = 02 días
- c. Gerencia municipal = 01 día
- d. Logística y Abastecimiento = 03 días
- e. Almacén = 01 día
- f. OT Oficina de Tesorería = 01 día

- g. Oficina de Planificación y presupuesto = 01 día
- h. Unidad formuladora = 3 días
- i. Asesoría Jurídica = 2 días
- j. UOPI Unidad de Obras publicas e Infraestructura = 02 días
- k. UDSE Unidad de Desarrollo Social y Económico = 02 días
- l. UGASC Unidad de Gestion Ambiental y Servicios Comunes = 02 días
- m. Registro Civil = 01 día

DIRECCIÓN

Liderazgo

9. *¿Cuál es el Porcentaje de empleados que están satisfechos con el liderazgo en la municipalidad? (por cada área)*

De acuerdo con la encuesta.

Selección

10. *¿Cuál es el Porcentaje de nuevos empleados que permanecen en la municipalidad después de un año?*

20 %

Motivación

11. *¿Cuál es la cantidad de programas de incentivos y recompensas disponibles para los empleados?*

Se le da un reconocimiento al mejor trabajador del año.

▪ **CONTROL**

Desempeño

12. *¿Cuál es el porcentaje de empleados que alcanzan o superan sus metas de desempeño?*

40%

Monitoreo

13. *¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de las normas y políticas establecidas?*

90%

VARIABLE: DESARROLLO INSITUCIONAL

▪ **IDENTIFICACIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Insumos y recursos

14. *¿Cuál es el Índice de Ejecución?*

De acuerdo con la página Consulta Amigable.

Desempeño

15. *¿Qué cantidad de número de Quejas o Reclamos hay?*

Por mes se producen 05 quejas u reclamos.

▪ **DISEÑO DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Prestación de Servicios

16. *¿Cuál es el Tiempo Medio de Respuesta (TMR)?*

10 días.

Cambios Organizacionales

17. *¿Cuál es el Índice de Satisfacción del Empleado?*

De acuerdo con encuesta.

▪ **IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Rol del trabajador

18. *¿Hay un registro de asistencia de todos los trabajadores?*

Para el personal permanente si la asistencia es con registro.

19. *¿Cuál es la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, comunicación y apoyo de la dirección?*

De acuerdo con encuesta.

Rol del líder

20. *¿Cómo se promueve el desarrollo de capacidades y competencias del personal municipal?*

1. Competencias de calidad en el servicio y atención al ciudadano.
2. Competencias vinculadas al desarrollo humano sostenible.
3. Competencias en innovación y gestión de proyectos sociales, culturales y ambientales.
4. Conocimientos de los procedimientos y normativas de la Gestión Pública (Marco Normativa).

6. Conocimientos y habilidades para la identificación, formulación, evaluación y gestión de los proyectos de inversión.
7. Orientación al ciudadano.
8. Trabajo en equipo.
9. Productividad.

▪ **MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Proceso

21. ¿Cuál es el Tiempo Promedio de Atención al Ciudadano?

Durante el día, son en promedio tres horas de atención al público.

Recursos

22. ¿Cuál es el número de Proyectos de Inversión Ejecutados?

Son cinco proyectos ejecutados.

Anexo 5 Aplicación de la encuesta

Figura 19

Aplicación presencial de la encuesta en el municipio – parte 1



Figura 20

Aplicación presencial de la encuesta en el municipio – parte 2



Anexo 6 Portal de Transparencia



Buscar en MDLL



[Inicio](#) > [El Estado](#) > [MPC](#) > [MDLL](#) > Información Institucional

[Inicio](#)

[Normas y documentos](#) ▾

Información Institucional ▾

[Contacto](#) ▾

[Municipalidad Distrital de Lluta](#)

Información institucional

¿Qué hacemos?

[Directorio de funcionarios](#)

Sobre el Estado Peruano

[El Estado Peruano](#)

[¿Qué es Gob.pe?](#)

[Política de privacidad para el manejo de datos en Gob.pe](#)

Directorios nacionales

[Directorio Nacional de Funcionarios Públicos](#)

[Directorio Nacional de Redes Sociales](#)

[Directorio de Establecimientos de Salud](#)

