

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas



# **“Ineficiencia en la Gestión de las Instituciones Públicas de la Ciudad de Ayacucho”**

*TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION*

PRESENTADO POR  
GALINDO PAQUIYURI, TIMOTEO JUAN

AYACUCHO — PERU  
2002

*Dedico este trabajo de investigación a todos los peruanos que no pierden la esperanza de tener un país desarrollado con justicia social.*

Mi imperecedera gratitud a la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga , a todos mis docentes y en especial al asesor; quienes participaron en mi formación profesional.

## I N D I C E

INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I : DISEÑO DE INVESTIGACION	
1.1.- Fundamentación del problema	8
1.2.- Formulación del problema	10
1.3.- Justificación	10
1.4.- Objetivos	11
1.5.- Hipótesis	11
1.6.- Diseño Matemático	11
1.7.- Operacionalización de las variables	12
1.8.- Metodología	14
1.9.- Técnicas de investigación	15
1.10.- Instrumentos de investigación	15
1.11.- Población y muestra	15
CAPITULO II : MARCO TEORICO	
2.1.- Cultura Organizacional	18
2.2.- Burocracia	19
2.3.- Ineficiencia Organizacional	22
CAPITULO III : EVALUACIÓN DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DE LA CIUDAD DE AYACUCHO	
3.1.- Antecedentes de la Administración Pública	25
3.2.- La Administración Pública en el Perú	28
3.3.- Naturaleza y finalidad de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho	

3.3.1.- Consejo Transitorio de Administración Regional Ayacucho	29
3.3.2.- Dirección Regional Agraria Ayacucho	30
3.3.3.- Dirección Regional de Salud de Ayacucho	31
3.3.4.- Dirección Regional de Educación de Ayacucho	32
3.3.5.- Dirección Regional de Transportes, comunicaciones, Vivienda, y Construcción de Ayacucho	33
3.3.6.- Municipalidad Provincial de Huamanga	34
3.3.7.- Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	35
3.3.8.- Corte Superior de Justicia de Ayacucho	38
3.4.- Evaluación de la gestión Administrativa atribuibles a la persona y a la Organización que restringen la eficiencia en las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho	
3.4.1.- Cultura Organizacional	40
3.4.2.- La Burocracia	49
3.4.3.- Ineficiencia en la gestión de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho	58

CAPITULO IV : PROPUESTA DE CRITERIOS TÉCNICOS PARA MEJORAR  
LA EFICIENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE  
LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DE LA CIUDAD DE  
AYACUCHO

4.1.- Propuesta de criterios técnicos para cambiar la Cultura Organizacional de los trabajadores de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho	
4.1.1.- Referente a los valores	72
4.1.2.- Referente a las actitudes	73
4.1.3.- Referente a las costumbres	73
4.1.4.- Referente a la Motivación	73
4.2.- Propuesta de criterios técnicos para cambiar el Burocratismo en las instituciones	

públicas de la ciudad de Ayacucho	
4.2.1.- Referente a la Autoridad	74
4.2.2.- Referente a las características de la Burocracia	74
4.2.3.- Referente a las disfunciones de la Burocracia	76
4.3.- Propuesta de criterios técnicos para cambiar la Ineficiencia Organizacional en las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho	
4.3.1.- Referente a la mala atención al público	80
4.3.2.- Referente al excesivo trámite	80
4.3.3.- Referente a la corrupción	80
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

Un mundo le es dado al hombre y El trata de entenderlo y enseñorearse para hacerlo mas confortable.- Amansa y remoldea la naturaleza sometiéndola a sus propias necesidades, construye la sociedad, crea así el mundo de los artefactos y el mundo de la cultura con ese creciente cuerpo de ideas llamado “Ciencia” que puede caracterizarse como conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente falible.

En este caso el presente trabajo de investigación científica describe la ineficiencia de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho, analizando las causas tanto personales como organizacionales, con la finalidad de plantear criterios técnicos que hagan eficientes a éstas organizaciones, muy fundamental para el desarrollo de esta ciudad.

El punto de partida es la determinación del problema: ¿Qué aspectos de gestión atribuible a la persona y a la organización hacen ineficientes a las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho? y la hipótesis al respecto es “La ineficiencia de las Instituciones Públicas de la ciudad de Ayacucho expresada en mala atención al usuario, excesivo trámite y corrupción, están influenciadas por aspectos de gestión atribuibles a la persona como es la Cultura Organizacional (valores, actitudes, costumbres y motivación) y de los aspectos atribuibles a la organización como es la burocracia (autoridad, características y disfunciones). El tipo de investigación es prospectiva, descriptiva, correlacional y explicativa y el método de investigación es inductivo-deductivo.

Se ha tomado ocho instituciones públicas más representativos de la ciudad de Ayacucho como son: Consejo Transitorio de Administración Regional Ayacucho; Dirección Regional Agraria Ayacucho; Dirección Regional de Salud Ayacucho; Dirección Regional de Educación Ayacucho; Dirección Regional de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción Ayacucho; Municipalidad Provincial de Huamanga; Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga y la Corte Superior de Justicia de Ayacucho (Oficina de Administración del Distrito Judicial de Ayacucho).- En estas instituciones se ha

hecho el trabajo de Campo por medio de Encuesta de Opinión y Observación para evaluar la gestión Administrativa.- Luego se hace las propuestas Técnicas adecuadas para la eficiencia de la gestión de las instituciones mencionadas.

Las dificultades fueron muchas respecto a la Bibliografía que generalmente tienen explicaciones teóricas de otras realidades por lo que fue necesario confrontar. Agradezco mucho a mis docentes por las orientaciones que han dado respecto al camino de la investigación para llegar a una verdad y contribuir de esta forma al desarrollo de Ayacucho.

Juan Galindo

## C A P I T U L O I

### DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA

Las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho son percibidos por los usuarios y el público, que acude para realizar algún trámite como organizaciones Burocráticas e ineficientes con excesivo papeleo, mucha demora en la atención, etc.

Lamentablemente estos casos son reales y en muchas oportunidades las críticas son extremas ya que son calificadas como organizaciones donde existe corrupción.

Los medios de comunicación masivos (periódicos y radios en sus programas de noticias) expresan casi a diario los problemas que pasan en éstas instituciones como corrupción expresada en : malversación de fondos, incumplimiento de obligaciones, abuso de autoridad, nepotismo; además incapacidad, creación de elefantes blancos, etc. De las diferentes instituciones públicas de Ayacucho como: la Municipalidad Provincial de Huamanga, Gobierno Regional, DREA, Ministerio de Agricultura, Dirección Regional de salud, etc.

Si bien los organismos públicos de la ciudad de Ayacucho son creados como canales del desarrollo de este departamento y con presupuestos regulares. En realidad el avance es muy lento y tedioso ya que no coadyuva eficientemente el desarrollo del departamento en estos tiempos críticos donde existe mucha pobreza y recesión económica.

La gestión de las instituciones públicas está basada en documentos técnicos normativos como son.: ROF, MOF, ESTATUTOS, PAP, CAP, SIAF, PIA ....etc.; los trabajadores deben conocer totalmente sus funciones y actuar en base a ella, pero a pesar de ello se da la ineficiencia, generando los problemas mencionados.

Con el advenir de este nuevo milenio y la globalización que ya vivimos en parte es menester analizar el problema fundamental que existe y proponer cambios. Si bien es cierto que en otras realidades se ha investigado al respecto pero el problema continua y afecta mucho en este caso el desarrollo pleno del departamento de Ayacucho.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué aspectos de gestión atribuibles a la persona y a la organización hacen ineficientes a las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho?

## 1.3. JUSTIFICACIÓN

Los motivos que nos llevan a investigar la ineficiencia de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho son: que éstas instituciones no coadyuvan adecuadamente al desarrollo de la ciudad de Ayacucho teniendo presupuestos regulares, la atención a los usuarios es deficiente, los trámites que se realizan son engorrosos y existen quejas a diario de actos negativos como corrupción en malversación de fondos, nepotismo, favores políticos, incapacidad, etc.

La cultura Organizacional de las personas que laboran (y de los ayacuchanos) es característico en cuanto a sus actitudes, sistema de valores, formas de comportamiento social, sus motivaciones, sus costumbres, etc.- Es menester investigar porque influyen en la ineficiencia de éstas instituciones.

Sin bien el funcionamiento de las instituciones públicas está cimentada en le teoría de la Burocracia, es necesario cuanto antes plantear un cambio basado en estudios científicos para que en este nuevo milenio y en la globalización éstas instituciones sirven de canal para erradicar la pobreza que vive el departamento de Ayacucho; por lo que la inversión en esta investigación es justificativo.

#### 1.4. **OBJETIVOS**

##### a) **Objetivo General:**

Identificar los aspectos de gestión atribuibles a la persona y a la organización que restringen la eficiencia de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho,

##### b) **Objetivos Específicos:**

b.1.- Examinar la Cultura Organizacional de las Instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho.

b.2.- Determinar qué factores de gestión propiamente dicho influyen en el nivel de eficiencia en las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho.

b.3.- Plantear algunos criterios técnicos de gestión para mejorar la eficiencia de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho.

#### 1.5. **HIPÓTESIS**

La ineficiencia de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho expresada en mala atención al usuario, excesivo trámite y corrupción; están influenciados por aspectos de gestión atribuibles a la persona como es la Cultura Organizacional (valores, actitudes, costumbres y motivación) y de los aspectos de gestión atribuible a la organización como es la Burocracia (autoridad, características y disfunciones).

#### 1.6. **DISEÑO MATEMÁTICO**

$$Y = F(X_1, X_2)$$

Donde:

$X_1$  = Cultura Organizacional

$X_2$  = La Burocracia

$Y$  = Ineficiencia Organizacional

## 1.7. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

### a) Variables Independientes

#### a.1.- Cultura Organizacional:

**Definición**.- Cultura Organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, actitudes y valores; una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas en determinada organización.

<u>CATEGORÍAS</u>	<u>INDICADORES</u>
VALORES	- Ética y moral - Responsabilidad - Honradez
ACTITUDES	- Conformismo - Pasividad - Factores Políticos
COSTUMBRES	- Tradición - Fiestas
MOTIVACIÓN	- Motivación intrínseca - Motivación extrínseca - Satisfacción Laboral

**a. 2.- La Burocracia:**

**Definición.**- Organización eficiente por excelencia

CATEGORÍAS	INDICADORES
AUTORIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradicional</li> <li>- Carismática</li> <li>- Legal o Burocrática</li> </ul>
CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carácter legal de las normas y reglamentos.</li> <li>- Carácter formal de las comunicaciones</li> <li>- Carácter racional.</li> <li>- Jerarquía de autoridad</li> <li>- Rutinas y procedimientos estandarizados.</li> <li>- Completa previsibilidad del funcionamiento.</li> </ul>
DISFUNCIONES DE LA BUROCRACIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor internacionalización de las reglas y el exagerado apego a los reglamentos.</li> <li>- Exceso de formalismo y papeleo.</li> <li>- Resistencia al cambio</li> <li>- Despersonalización de las relaciones.</li> <li>- Categorización como base del proceso decisorial.</li> <li>- Super conformidad con las rutinas y procedimiento.</li> <li>- Exhibición de señales de autoridad.</li> <li>- Dificultad en la atención de clientes y conflictos con el público.</li> </ul>

## b) Variable Dependiente

### Ineficiencia Organizacional

Definición.- Deficiente utilización de recursos para el logro de los objetivos organizacionales.

<u>CATEGORÍAS</u>	<u>INDICADORES</u>
MALA ATENCIÓN AL PUBLICO	- Demora - Autoritarismo - Queja
EXCESIVO TRAMITE	- Muchos documentos. - Muchas oficinas - Muchas firmas..
CORRUPCIÓN	- Malversación - Acoso - Nepotismo

## 1.8.- METODOLOGÍA ✓

### Tipo de Investigación

Según el periodo en que se recolecta la información PROSPECTIVA ya que la información se obtiene de acuerdo a los fines y objetivos del Plan de Investigación.

- Por el nivel de investigación:

**Descriptivo** por que se avocará a describe los hechos de acuerdo a los estudios previos y literatura existente.

**Correlacional.**- Ya que analiza la relación de las variables independientes con la variable dependiente.

**Explicativa.-** Ya que este fenómeno se presenta interrelacionado; precedidos de antecedentes (causa) y seguidos por consecuentes (efecto)

- Por el método de investigación.- INDUCTIVO-DEDUCTIVO porque establece las conclusiones y generaliza los resultados.

### 1.9. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

a) **OBSERVACIÓN.-** Dirigido a descubrir las secuencia de gestión y comportamiento de los trabajadores de las instituciones públicas.

b) **ENCUESTA.-** Dirigido a los usuarios de las instituciones públicas, para diagnosticar sus opiniones.

c) **ENTREVISTAS.-** Dirigido a los trabajadores de las instituciones públicas para evaluar su cultura organizacional.

### 1.10.- INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

a) Guía de observación

b) Cuestionario

c) Guía de entrevista

### 1.11.- POBLACIÓN Y MUESTRA

a) **POBLACIÓN.-** Comprende los usuarios de las Instituciones públicas de la Ciudad de Ayacucho de 20 a 59 años de edad y los trabajadores de estas mismas instituciones públicas ( 08 ) que son: CTAR- Ayacucho; Dirección Regional de Educación Ayacucho (DREA); Dirección Regional Agraria Ayacucho; Dirección Regional de Salud Ayacucho; Dirección Regional de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción Ayacucho; Municipalidad Provincial de Huamanga; UNSCH y la Corte Superior de Justicia de Ayacucho (Oficina de Administración del Distrito Judicial de Ayacucho)

b) **MUESTRA.-** Comprende 207 trabajadores de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho y 245 usuarios de éstas instituciones.- Se

obtiene utilizando la técnica de muestreo aleatorio, cuya fórmula a utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

Donde:

N = Población

n = Tamaño de la muestra

P = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra.

E = Error de estimación

z = Nivel de Confianza

#### EL PROCEDIMIENTO REALIZADO ES LO SIGUIENTE

1) Para obtener la muestra de usuarios de las Instituciones públicas:

N = 57,794 usuarios de los distritos de Ayacucho, San Juan Bautista, Carmen Alto y Nazarenas, según Censo proyectado por INEI de 20 a 59 años de edad.

n = ?

P = 0.8 Según Preencuesta a treinta usuarios con la pregunta ¿Son ineficientes las Instituciones Públicas de la ciudad de Ayacucho?

q = (1-P) = 0.2

E = 0.05 Según tabla

$Z = 1.96$  Según tabla

Por tanto

$$N = \frac{0.8(1-0.8)}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + 0.8(1-0.8)}$$

$n = 245$  usuarios

2) Para obtener la muestra de los trabajadores de las ocho Instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho :

$N = 1,319$  trabajadores de las ocho Instituciones públicas entre Funcionarios, Profesionales y Auxiliares (información obtenida con solicitud).

$n = ?$

$P = 0.8$  con la Preencuesta a treinta usuarios ¿Sus compañeros de labor son eficientes en esta Institución Pública ?

$q = (1-P) = 0.2$

$E = 0.05$  Según tabla

$Z = 1.96$  Según tabla

Por tanto

$$N = \frac{0.8(1-0.8)}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + 0.8(1-0.8)}$$

$n = 207$  trabajadores

## C A P I T U L O   I I

### MARCO TEÓRICO

#### **2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

El concepto de Cultura Organizacional según RICHARD BECKHARD,(1). Busca explicar que la única forma viable de cambiar las organizaciones es cambiar su “Cultura” o sea, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.

Según. B.V.H. GILMES(2).- El clima organizacional está constituido por aquellas características que distinguen la organización de otras organizaciones e influyen el comportamiento de las personas en la organización. El concepto de Clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología involucrada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales), además de actitudes,

---

(1) Richard Beckhard -1972 - (INTERNET)

(2) B.V.H. GILMES<sup>(2)</sup>, INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY NEW YORK 1971 - (INTERNET)

sistemas de valores, formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factor social).

**La Gestión Humana.-** Queda claro que, mientras no se absorbe con seriedad el proceso de desarrollo humano, no se puede tener respuestas claras acerca de que significa la filosofía de la transformación organizacional. Se deben hacer preguntas, como por ejemplo ¿Cómo funciona la mente humana?, ¿Cómo influyen los medios y temores en el accionar de las personas?, ¿Cómo determinan, sus apegos y su tipo de pensamiento, el proceder en las organizaciones?, ¿Cómo se da el proceso de desarrollo de talentos en una organización?, etc.

En el momento actual, teniendo como principio la relevancia organizacional, cuando una persona llega a ocupar un cargo, se encuentra con una descripción rígida y mecanicista del mismo, como manuales de funciones y procedimientos, normas y estándares, relaciones de autoridad y controles que limitan la posibilidad de usar su talento e inteligencia, en beneficios de los propósitos de la sociedad.

## 2.2. LA BUROCRACIA

**Según Idalberto Chiavenato(3)-** La Burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos.

Los orígenes de la Burocracia como forma de organización humana se remonta a la antigüedad.

---

<sup>(3)</sup> Idalberto Chiavenato – Introducción a la Teoría General de la Administración 3ra. Edición

KARL MARX estudia el surgimiento de la Burocracia como forma de dominación estatal en la antigua Mesopotamia, China, India, Imperio Inca, antiguo Egipto y Rusia.

MAX WEBER. Destaca que el sistema moderno de producción, eminentemente racional capitalista, no se originó en los cambios tecnológicos ni en las relaciones de propiedad, como afirmaba KARL MARX, sino a partir de un conjunto de normas morales a las cuales denominó ética protestante.

Max Weber no consideró la Burocracia como sistema social sino principalmente como un tipo de poder. Para comprender mejor la Burocracia estudió los tipos de sociedad y los tipos de autoridad; los tipos de sociedad: sociedad tradicional en la que predominaban características patriarcales y hereditarias como la familia, el clan, la sociedad medieval. Sociedad Carismática en la que predominaba características místicas arbitrarias y personalistas como los grupos revolucionarios, los partidos políticos, las naciones en revolución. La sociedad legal racional o burocrática, en la que predominan normas personales y la racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines como las grandes empresas, en los estados modernos, en los ejércitos. A cada tipo de sociedad para Weber comprende un tipo de autoridad, como es: autoridad Tradicional, autoridad Carismática y autoridad Racional, legal o burocrático. En la autoridad burocrática según NICOS P. MOUZELIS. El conjunto gobernante es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados siguiendo ciertas normas o leyes. La obediencia no es debida a alguien específicamente, sino a un conjunto de reglas y reglamentos previamente establecidos.

MAX WEBER en su obra los tres aspectos de autoridad legítima, la Burocracia tiene las siguientes características: carácter legal de las

normas y reglamentos, carácter legal de las comunicaciones, carácter racional y división del trabajo, impersonalidad de las relaciones, jerarquía de autoridad, rutinas y procedimientos estandarizados, competencia técnica y meritocracia, especialización de la Administración separada de la propiedad, profesionalización de los participantes y completa previsibilidad del funcionamiento.

Según Antonio Pinillas (4).- La administración pública es la forma organizativa y burocrática a través de la cual se concibe y aplica la política económica, social y militar dinámica que hace cumplir las decisiones del Estado. La administración pública deviene fundamental para el progreso de la civilización contemporánea. La administración pública puso énfasis especial en el concepto de la autoridad legítima eficazmente organizada. La aceptación de la autoridad legítima es la base de la disciplina. Disciplina es el respeto de las decisiones de la autoridad legítima y a las normas que de ella emanan. Específicamente, la administración pública vendría a ser la aplicación de las reglas legítimas a los casos concretos. Se alcanza la distinción entre la autoridad del cargo y la persona que lo ocupa. Se dejó claramente establecido que la fuerza coercitiva emana de la autoridad ajena al cargo mismo. Para Weber el principio de la división del trabajo coincide con el de la organización jerárquica de la autoridad. Puso de manifiesto el carácter "sui generis" de la administración pública o burocracia, como conjunto de bienes, oficinas, máquinas procedimientos escritos, archivos, que tienen subsistencia aparte de las personas mismas.

Según Dwight Waldo(5).- Transcribe en el ensayo redactado por Encyclopaedia Of social Science por el tratadista de ciencias sociales Harold J. Laski:

---

(4) Antonio Pinillas. "Administración Pública" - Ibesa Pag. 44. 1981

(5) Dwight Waldo. "Administración Pública" Edit. Trillas. 1985. Pag. 53 y 57

“Burocracia es el término generalmente aplicado a un sistema de gobierno cuya aplicación está tan completamente en manos de funcionarios, que el poder de éstos pone en peligro las libertades de los ciudadanos ordinarios. Las características de tal régimen son una pasión por la rutina en la Administración, el sacrificio de la flexibilidad a la rigidez del reglamento, demora en la adopción de decisiones y resistencia a embarcarse en experimentos. En casos extremos, los miembros de la burocracia pueden llegar a constituir una casta hereditaria que manipula el gobierno en beneficio propio”.

Así mismo el mismo autor, Dwight Waldo, manifiesta que: “En la ciencia social contemporánea se emplea el término burocracia para indicar un tipo general de organización humana que, por significativos conceptos, se distingue de otros tipos de organización humana. Como tipo de Organización la burocracia ofrece características buenas y malas. Sus “malas” características se encuentran entre las que incluyen el término cuando se emplea en su sentido popular y despectiva; en cierto modo las dos acepciones del término se sobreponen una a otra. Pero los dos empleos pueden distinguirse claramente. Uno, el popular es connotativo, emocional, impreciso; el otro es denotativa, analítica y preciso”.

### **2.3. INEFICIENCIA ORGANIZACIONAL**

<sup>(6)</sup>Según ROBERT K. MERTON 1952-1957; para Weber, la Burocracia en una organización cuyas consecuencias deseadas se resumen en la previsibilidad de su funcionamiento, en tal sentido de obtener una mayor eficacia en la organización. Sin embargo, al estudiar las consecuencias previstas (o deseadas) de la burocracia que la conducen a la máxima eficiencia, MERTON notó también las consecuencias imprevistas (o indeseadas) que le llevan a la ineficacia y a las imperfecciones. A éstas

---

<sup>(6)</sup> En la obra de Idalberto Chiavenato – “Introducción a la Teoría de la Administración General”

les dio el nombre de DISFUNCIONES DE LA BUROCRACIA que son básicamente las siguientes: mayor internacionalización de las reglas y exagerado apego a los reglamentos, excesos de formalismo y de papeleo, resistencia al cambio, despersonalización de las relaciones, categorización como base de proceso decisorial, superconformidad con las rutinas y procedimientos, exhibición de señales de autoridad y dificultad en la atención de los clientes y conflictos con el público. Con éstas disfunciones la Burocracia se torna esclerotizada, cerrada al cliente que es su propio objetivo, e impide totalmente la innovación y la creatividad. Las causas de las disfunciones residen básicamente en el hecho de que la burocracia no tiene cuenta la llamada organización informal, ni se preocupa en la variabilidad en el desempeño de las personas.

Según SELZNICK, PHILIP: La autoridad crea voluntariamente funciones especializadas, con la correspondiente competencia a nivel organizacional. Las consecuencias de ello, es decir los resultados no deseados son: divergencias de intereses, aparición de objetivos subalternos, que no coinciden con los de la organización.

Según GOULDNER Y NEWCOMBS. Las organizaciones de control producen indirectamente a través de la utilización de las reglas impersonales, un mínimo de aceptación de comportamiento. Esta línea genera ciertas diferencias entre los objetivos de la organización y su realización, ambos distanciados del burócrata.

Según MANUEL ROMAN DE SILGADO (7).- Las exigencias del control burocrático estarían depositados en mecanismos de control automático, es decir que allí donde se produzcan disfunciones (a consecuencia de roles de autoridad o deformación de grupos de estatus).

Estos mecanismos actuarían como catalizadores de las aberraciones de la Burocracia, del Centralismo y ritualismo del poder y consecuentemente

---

(7) Manuel Roman de Silgado. Burocracia y Cambio Social. Centro de Investigación Universidad del Pacífico 1975

de la autoridad y de su desgaste correspondiente. Concluimos también que el diseño corresponde a una reflexión sobre la hipótesis de partida: que la burocracia es necesaria desde el momento en que la acción social requiere canales organizativos para no desperdiciar esfuerzos, dinamizar el sentido de esa acción social; pero, al mismo tiempo la Burocracia significa un freno al cambio porque genera contradictoriamente mecanismos de control, grupos de interés y continuas alineaciones.

MICHEL CROZIER <sup>(8)</sup>.- El paradigma burocrático surgió de los estados naciones europeas a comienzos del siglo XVIII, gracias a la tradición patrimonial de imponer un orden formal y crear una responsabilidad ante la Administración real. Perdió todo prestigio. Esto no se debe a las cuestiones morales que tanto se le criticaron a comienzos del siglo XX, sino al hecho que no funciona eficientemente. Los patrones burocráticos han llegado a ser difíciles de manejar, ya que no logran manejar la complejidad creciente de nuestras actividades colectivas.- Además la obediencia que antes constituía la virtud cardinal que hacía funcionar el sistema, ya no es aceptada de buen grado por los ciudadanos y los empleados públicos, quienes ahora exigen libertad nacional y autonomía individual en forma incontrolable. La complejidad ofrece a los agentes la oportunidad de lograr la libertad mientras que a la inversa, la libertad de los agentes aumenta la complejidad. Los arreglos legales negociados siempre habían existido no obstante después de la Burocracia se vio en la necesidad de dictar cada vez más reglas para controlar la complejidad, el respeto a las mismas ha declinado y el sistema ha generado confusión e irresponsabilidad.

---

<sup>(8)</sup> Michel Crozier Paris-Francia- Límites del Paradigma burocrático. (INTERNET)

### C A P I T U L O   I I I

#### **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE AYACUCHO**

##### **3.1.- ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La ciencia de la Administración Pública tiene sus antecedentes en los legisladores y jefes políticos de la antigüedad: Hammurabi, Ciro, Ramsés, Solón, Licurgo, Pericles, Platón, Aristóteles, Gallo, Ulpiano, Paulo Papiniano, Modestino, Julio César, Filipo, Alejandro, Carlo Magno; también en los jefes políticos creadores del Estado Moderno: Richelieu, Luis XIII, Luis XIV, Nazario, Fernando el Católico, Carlos V, Felipe II, Enrique VIII y Francisco I.

Los jefes de los estados-Ciudad italianos: César Borgia, Lorenzo de Médicis. Pero de manera inmediata los especialistas en la Ciencia de la Administración Pública, además de Nicolás Maquiavelo y de Baltasar Gracián, sólo aparecen en los inicios del siglo XIX.

La obra “Ciencia y enseñanza de la Administración Pública”, de Von Justi, da para el Estado Prusiano las normas administrativas conforme a las cuales debía organizarse. El Movimiento “Kameralista” se refiere a la Administración del Estado y a las bases Organizativo-Administrativas del Derecho Administrativo. Von Stein, en su obra “La Teoría de la Administración” (1866), pone énfasis en el concepto Organista de la Administración Pública separándola del Derecho Administrativo.

Es importante distinguir que el Derecho Administrativo trata del aspecto formal de las leyes, mientras la Administración Pública es Ciencia de la acción que origina cambios concretos en la conducta humana y en las circunstancias de la vida social y de la del Estado.

La Administración se perfila así como la ciencia de la Dirección y del Poder.- Max Weber, en 1920, establece las bases de la ciencia de la Administración Pública (“The Theory of social and Economical Organization” Oxford Press, 1947).

Weber establece la diferencia que existe entre la libertad de acción de una persona y la subordinación de su libertad a los deberes propios de la función o cargo. La función es una estructura formal dinámica subsistente de acuerdo a las normas legítimas, que la crea y a la Autoridad del Estado que la respalda. En ella se insertan los individuos y empleados que “asumen la función o cargo” y adquieren una serie de derechos y responsabilidades en su condición de empleados públicos.

Weber fue uno de los primeros que preconizó la función pública como una carrera guiada por criterios de antigüedad y mérito a base de evaluaciones objetivas.

El desarrollo alcanzado por el Movimiento llamado de la Administración Científica de empresas, en especial por el concepto de

eficiencia desarrollado por Henry Fayol, Frederic Taylor, ha influido indudablemente en la Administración Pública, especialmente a través de la experiencia Norteamericana. En Estados Unidos, Woodrow Wilson, el creador de la Liga de las Naciones y Presidente de Estados Unidos, fue un esclarecido estudioso de la Administración Pública. Su obra "The Study of Administration", publicada en 1887, es muy importante. Su objetivo era superar la concepción de la Administración como práctica empírica y sustituirla por una ciencia basada en principios. Anteriormente en Estados Unidos, Jefferson se había ocupado de problemas relativos a la Administración Pública y fue uno de los creadores de la Constitución de su país que hasta hoy sigue vigente.

Wilson tiene el mérito, lo mismo Frank Gounod ("Politics and Administration", N. Y. 1900) de señalar las posibles fuentes de conflicto entre la Administración Pública y la Organización política y democrática.

Los conceptos desarrollados por Taylor, Chester Barnard y Herbert Simon, tuvieron incidencia en el campo de la Administración Pública, especialmente los conceptos y principios de la Administración Científica de empresas, tal como la concibiera Frederic Taylor.

Las contribuciones de la Psicología y de las ciencias sociales en el desarrollo de la Administración Pública, vinieron a contemplar y a corregir las omisiones relativas al factor humano de los Tayloristas. Estos son meritorios por su énfasis en la más práctica o eficiente utilización de los recursos técnicos, mecánicos y humanos, pero ignoran la realidad Biológica y Psicológica del trabajo y del trabajador así como las reacciones psicológicas del individuo en las circunstancias laborales.

Las técnicas ensayadas en el campo de la Administración de la empresa privada, han influido en la Administración Pública. Las concernientes al estudio del clima de actitudes prevalecientes en los grupos

humanos, de las actitudes de los jefes frente a los subordinados, del grado de cooperación, espíritu de grupo o del grado de antagonismo y conflicto.

Estos estudios y experiencias revelaron hechos de interacción humana de importancia decisiva en el rendimiento del trabajo individual y del trabajo en grupo de las empresas y se han aplicado con éxito en el gobierno.

Progresivamente se ha ido destacando la importancia que tienen en la Administración Pública las tendencias a la imitación, los cambios sociales, las costumbres y las modas. La relación entre el grupo social y los fines sociales y colectivos son definidos por la norma jurídica y por sistemas de educación. Son perseguidos y condicionados estos cambios por el grupo de hombres que conforman la Administración o gobierno de un país y ellos aplican los conceptos, técnicas y procedimientos de dirección y control que denominamos Administración Pública.

### **3.2.- LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL PERU**

La Administración Pública en el Perú comprende los poderes Legislativo, Judicial y Ejecutivo, las reparticiones de este último, las instituciones, entidades u órganos a los que la Constitución Política del Perú confiere autonomía, las instituciones públicas descentralizadas, las empresas de Derecho Público, Los Gobiernos Regionales, los Gobiernos Locales, los Organismos descentralizados Autónomos y en general, las entidades del Estado de Derecho Público y en cuanto ejerzan funciones Administrativas.

La Administración Pública en el Perú consta de tres elementos: La Organización, los Procedimientos y los recursos humanos. Precisamente este último elemento es el que se halla constituido por el personal que se encuentra al servicio del Estado en sus diferentes dependencias y organismos, lo que de conformidad con el Artículo 39 de la Constitución se encuentra formada por los Funcionarios y Servidores públicos.- Los cargos

políticos y de Confianza son nombrados personalmente por los responsables políticos, pero los demás cargos administrativos se encuentran sometidos en principio al concurso de méritos y a la relación entre los más capaces para ejercerlos, de acuerdo al Artículo 40 de la Constitución.

### **3.3.- NATURALEZA Y FINALIDAD DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DE LA CIUDAD DE AYACUCHO.**

#### **3.3.1.- CONSEJO TRANSITORIO DE ADMINISTRACIÓN REGIONAL “AYACUCHO”**

El Consejo Transitorio de Administración Regional es un organismo público descentralizado del Ministerio de la Presidencia, con autonomía técnica, presupuestal y Administrativa en el ejercicio de sus funciones.

La finalidad del Consejo Transitorio de Administración Regional Ayacucho, es promover e impulsar el desarrollo socio-económico sostenido y armónico de la Región, revalorando sus patrones culturales, así como la prestación de los servicios públicos y administrativos e impulsando las obras de infraestructura básica; mejorando la calidad de vida de la población y promoviendo la participación de la inversión privada.

El objetivo del Consejo Transitorio de Administración Regional Ayacucho, es alcanzar la consolidación del proceso de descentralización y desconcentración económica y Administrativa en la Región y conducir las acciones encaminadas al logro del desarrollo armónico e integral , como medio para reducir la extrema pobreza con la participación de los sectores y entes representativos del Gobierno Central, Gobiernos locales e instituciones públicas y privadas del ámbito Regional.

### 3.3.2.- DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA “AYACUCHO”

La Dirección Regional Agraria Ayacucho, depende del Ministerio de Agricultura en el aspecto Técnico, normativo y funcionalmente; presupuestal y Administrativamente del CTAR-Ayacucho.

La Dirección Regional Agraria es un órgano desconcentrado del Consejo Transitorio de Administración Regional “Ayacucho”.

La Dirección Regional Agraria, ejerce las atribuciones propias de la Administración Pública, dentro de su ámbito para el cumplimiento de sus competencias y funciones.

Son objetivos institucionales de la Dirección Regional Agraria “Ayacucho”:

- Fortalecer las organizaciones de productores y promover su integración bajo los enfoques de manejo de la cuencas y cadenas productivas.
- Fomentar la innovación tecnológica y capacitación vinculada a la gestión empresarial del productor agrario, facilitando asistencia técnica.
- Establecer un sistema de información agraria que permita a los agentes económicos una eficiente toma de decisiones para su gestión.
- Facilitar a los productores agrarios al acceso de servicios de asesoría jurídica, Administrativa, de gestión, financiamiento,

asistencia técnica, sanidad y otros que les permitan mejorar su capacidad de gestión.

- Facilitar la articulación de la pequeña agricultura con la economía de mercado, a través del establecimiento de políticas para el uso adecuado de los recursos naturales.
- La Dirección Regional Agraria Ayacucho define sus lineamientos de política en el marco de un Estado Promotor, regulador, normativo y subsidiario, en una economía Social de Mercado que garantiza las inversiones regionales, nacionales e internacionales.

### 3.3.3.- DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD AYACUCHO

La Dirección Regional de Salud Ayacucho es un órgano Desconcentrado del Consejo Transitorio de administración Regional “Ayacucho” y ente rector del sistema Regional de salud; mantiene relaciones directas con el ministerio de Salud, tiene como ámbito Administrativo las nueve (09) Redes de Servicios de Salud: Huamanga, Huanta, Cangallo, San miguel, San francisco, Víctor Fajardo, Vilcashuamán, Huancasancos y Sucre.

La Dirección Regional de Salud Ayacucho, tiene por finalidad promover, proteger y recuperar la salud y el nivel de vida de la población.

Son objetivos de la Dirección Regional de Salud Ayacucho:

- Defensa de la vida y la salud de las personas para un desarrollo social y económico coherente.
- Promover la participación activa de la población en la identificación, priorización y solución de los problemas de salud,

en la programación y supervisión de la prestación de servicios y control social de la gestión.

- La revalorización del Sector Salud, como instrumento de desarrollo de la política social en función a un modelo de atención participatorio y solidario a nivel Regional.

### 3.3.4.- DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO

La Dirección Regional de Educación de Ayacucho, es un órgano de Línea Desconcentrado, de acuerdo al Artículo 12 del D.S. No. 010-98-PRES, responsable del desarrollo de la Educación, garantizando la calidad y eficiencia de los servicios educativos, en concordancia con la política Educativa del Sector, de los planes de desarrollo Regional y las características de su realidad jurisdiccional.

La Dirección Regional de Educación Ayacucho depende Orgánica y Administrativamente del Consejo Transitorio de Administración Regional Ayacucho; manteniendo relación técnico normativa con el ministerio de Educación, de acuerdo al Artículo 32 del D.S. No. 010-98-PRES, y se establece para Administrar la Educación en el ámbito del Departamento de Ayacucho.

Son fines de la Dirección Regional de Educación de Ayacucho:

- Impulsar el desarrollo de la Educación garantizando la calidad y eficiencia de los servicios educativos en concordancia con la política del sector.
- Coordinar las acciones culturales, deportivas y recreacionales con los órganos desconcentrados de los organismos públicos descentralizados del Sector.
- Promover e incentivar la participación de los agentes sociales de la Comunidad en la gestión educativa.

- Impulsar la práctica de valores Nacionales y Regionales, el desarrollo de la identidad cultural y la comprensión de la realidad peruana.
- Contribuir a la modernización del Sistema Educativo y al desarrollo socio-económico cultural, Regional y Nacional.
- Buscar que los Centros Educativos desarrollen iniciativas y creatividad, fundamentalmente en la innovación pedagógica.

### 3.3.5.- DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES, COMUNICACIONES, VIVIENDA Y CONSTRUCCIÓN AYACUCHO

La dirección Regional de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción, es un órgano Desconcentrado de línea Sectorial del Consejo Transitorio de Administración Regional Ayacucho, encargado de promover y hacer cumplir los lineamientos de política del Sector en el ámbito de la Región, en concordancia con lo prescrito por la Ley No. 26922, Ley Marco de Descentralización, Política general del gobierno y los planes y Programas del sector.

La Dirección Regional depende normativa y Técnicamente del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Vivienda y Construcción; y funcional, Administrativa y Presupuestalmente del Consejo Transitorio de Administración Regional Ayacucho, es responsable de dirigir, ejecutar y supervisar las políticas del sector en el ámbito Regional.

La Dirección Regional tiene por finalidad normar, preservar y regular los sistemas de transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción en el ámbito Regional.

Son objetivos de la Dirección Regional de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción los siguientes:

- Propiciar la integración de la Región a través de la construcción, mejoramiento, rehabilitación y conservación de la Red Vial y garantizar un sistema de transporte terrestre que sea accesible, eficiente y seguro.
- Optimizar los niveles de gestión Administrativa y modernizar su organización.
- Promover el ordenamiento territorial, así como el desarrollo Urbano dirigido a mejorar la calidad de vida de la población.
- Cumplir oportunamente con las obligaciones previsionales.

### 3.3.6.- MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAMANGA

La Municipalidad Provincial de Huamanga, es un órgano de Gobierno local, con personería Jurídica de Derecho público, emanada de la voluntad popular y con autonomía económica y Administrativa en los asuntos municipales de su jurisdicción.

Ningún poder público o autoridad ajena al Gobierno Local puede interferir en el cumplimiento de las funciones de la Municipalidad Provincial de Huamanga, establecidas en la ley Orgánica de municipalidades No. 23853 ni en aquellas funciones que paulatinamente de acuerdo a la Ley deleguen; salvo en los casos de Sentencia Judicial, los supuestos de intervención del jurado nacional de elecciones en la elección y separación de sus integrantes, la intervención de la contraloría General de la República y la regularización que en materia tributaria tiene el Código Tributario.

La Municipalidad Provincial de Huamanga tiene por finalidad:

- Promover y conducir el desarrollo social y económico de la Provincia de Huamanga de acuerdo a una priorización y planificación de sus necesidades.
- Proporcionar al ciudadano el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales de vivienda, salubridad, abastecimientos, educación, recreación, transportes y comunicación.
- Asegurar la representación organizada de los vecinos en el Gobierno local , mediante acciones de participación vecinal en la prestación de servicios públicos locales, en el cumplimiento de las normas municipales, la ejecución de obras comunales y en el ejercicio del derecho de petición.

Son objetivos generales de la municipalidad:

- Recuperar el liderazgo del gobierno local y el principio de autoridad, gerenciar con eficiencia y eficacia, promoviendo la participación activa de la población.
- Contribuir a proporcionar al ciudadano un ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales, de su hábitat, salubridad, abastecimiento, educación, recreación, transporte y comunicación.

Son objetivos específicos:

- Mejorar la calidad en la prestación de servicios básicos locales.
- Desarrollar una dinámica de la gestión Municipal y desarrollo de Huamanga, con sustento de la participación ciudadana.
- Mejorar, recuperar y elevar el hábitat y la calidad de vida del área urbano y rural de Huamanga.

### 3.3.7.- UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, goza de autonomía académico-Administrativa y económica en el

desarrollo de sus actividades, de conformidad con los dispositivos de los órganos de Gobierno Universitario y las normas legales reglamentarias que rigen su organización y funcionamiento.

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Institución Superior, integrada por profesores, estudiantes y graduados, se rige por la Constitución Política del estado, Ley universitaria No. 23733, su Estatuto y Reglamento General; y está dedicada al estudio, la investigación, la educación, la difusión del saber y la cultura, extensión y Proyección social, así como a la producción de bienes y servicios.

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, cuenta con personería jurídica de derecho público interno.

Son fines de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga:

- Formar integralmente al hombre, humanística, científica y profesionalmente, con alta calidad académica de acuerdo con las necesidades de la Región y del país.
- Desarrollar la Cultura en la búsqueda permanente de una sociedad justa.
- Promover, estimular, organizar y realizar investigaciones en el campo de las humanidades, la ciencia y tecnología, fomentando y difundiendo la creación intelectual, cultural y artística.
- Desarrollar la Universidad para servir a la Comunidad de su zona de influencia y al país.
- Extender y proyectar su acción académica y cultural hacia la comunidad, orientando sus programas de promoción y extensión al logro de los mejores y mas rápidos cambios culturales, sociales y tecnológicos de las poblaciones de su zona de influencia y del país.

- Conservar, defender y acrecentar el patrimonio de la cultura local, regional y nacional, y
- Fomentar los valores éticos y cívicos, la conciencia nacional, el sentido de responsabilidad y la voluntad de servicio a la Comunidad, así como la solidaridad social, el conocimiento de la realidad nacional y la necesidad de la integración nacional, Latinoamericana y universal.

Son funciones generales de la Universidad nacional de San Cristóbal de Huamanga :

- La formación académica y profesional
- La investigación Científica, Tecnológica y humanística
- La proyección social y extensión Universitaria
- La producción de bienes y
- La prestación de servicios.

Son objetivos de la Universidad Nacional de san Cristóbal de Huamanga:

- Lograr la excelencia académica en todas sus facultades.
- Conseguir la aplicación inmediata de los estudios y resultados de los trabajos de investigación y de proyección social, producción de bienes y prestación de servicios a la solución de problemas y atención de las necesidades de la zona de influencia, Regional y nacional.
- Fortalecer la misión y organización institucional para lograr acciones de trascendencia e impacto en todo los sectores sociales y económicos.
- Asumir el rol promotor de la extensión agropecuaria, comercial, artística, industrial, científica y cultural.
- Tomar posición respecto a la problemática económica, social y política de la región y del país.

### 3.3.8.- CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE AYACUCHO (OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DEL DISTRITO JUDICIAL DE AYACUCHO)

La potestad de Administrar justicia emana del Pueblo y se ejerce por el Poder judicial a través de sus Órganos jerárquicos, con sujeción a la Constitución y a las Leyes.

El rol que le compete al Poder Judicial es sancionar o absolver a los justiciables de acuerdo a las normas, dispositivos vigentes, usos, costumbres, en el marco de los principios de las disciplinas que regulan el accionar social.

El Poder Judicial en su ejercicio funcionales es autónomo en lo Político, Administrativo, Económico, disciplinario e independiente en lo jurisdiccional, con sujeción a la Constitución y al Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial.

El T.U.O. de la Ley Orgánica del Poder Judicial determina la estructura del Poder Judicial y define los deberes y derechos de los Magistrados, los justiciables y los Auxiliares Jurisdiccional, para asegurar el cumplimiento y pleno respeto de las garantías Constitucionales de la Administración de la Justicia.

Son Órganos jurisdiccionales del Poder judicial:

- 1.- La Corte Suprema de Justicia de la República
- 2.- Las Cortes Superiores de Justicia, en los respectivos distritos judiciales
- 3.- Los Juzgados especializados y Mixtos, en las Provincias respectivas

- 4.- Los Juzgados de Paz Letrados, en la ciudad o población de su Sede; y
- 5.- Los Juzgados de Paz.

La Dirección del Poder judicial corresponde al presidente de la Corte Suprema, al Consejo ejecutivo y a la Sala Plena de la Corte Suprema. El Consejo Ejecutivo contará con una Gerencia General para el ejercicio de las funciones que les son propias.

En los Distritos Judiciales la Dirección corresponde al Presidente de la Corte Superior, al Consejo Ejecutivo Distrital y a la Sala Plena de dicha Corte, en donde lo hubiere.

Son funciones Generales de la Oficina de Administración del Distrito Judicial de Ayacucho :

- Ejecuta, Supervisa y Controla en apoyo a la gestión del Presidente de la Corte Superior las actividades relacionadas con la Administración de los Recursos Humanos, financieros y materiales asignados y en armonía con los planes y lineamientos aprobados por la Secretaría Ejecutiva y disposiciones que emita la Gerencia General.
- Formula y propone el plan Operativo del Distrito Judicial de acuerdo a los lineamientos y orientaciones metodológicas impartidas por la Gerencia General.
- Ejecuta y/o Supervisa la debida aplicación de las disposiciones de los sistemas administrativos en armonía con los planes y lineamientos que formule y apruebe la Secretaría Ejecutiva y disposiciones de la Gerencia General.

- Supervisa y Controla las actividades administrativas del personal a su cargo en el Distrito Judicial.
- Ejecuta la Campaña permanente de imagen de eficiencia y honestidad, además de la Imagen Institucional del Distrito Judicial.
- Otros inherentes.

### **3.4.- EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ATRIBUIBLES A LAS PERSONAS Y A LA ORGANIZACIÓN QUE RESTRINGEN LA EFICIENCIA EN LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DE LA CIUDAD DE AYACUCHO**

#### **3.4.1.- CULTURA ORGANIZACIONAL**

En el trabajo de campo después de realizar la Encuesta de opinión al público usuario de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho, se llega a los siguientes resultados referentes a la Cultura Organizacional.

- a) EN CUANTO A LOS VALORES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS, EL PUBLICO USUARIO OPINA LO SIGUIENTE

**CUADRO NO. 1**

LOS EMPLEADOS PÚBLICOS SON:

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
RESPECTUOSOS	88	36	101	41	56	23	245	100
RESPONSABLES	44	18	140	57	61	25	245	100
HONRADOS	20	8	157	64	68	28	245	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

Observamos en el Cuadro No. 1 que el mayor porcentaje de usuarios encuestados califican a los empleados públicos como que faltan el respeto, poca responsabilidad y falta de honradez.- En consecuencia la mayoría de los trabajadores de las instituciones públicas no tendrían valores sólidos que es sinónimo de una cultura débil y que no tendrían la capacidad suficiente para sobresalir de algunos problemas.

- b) EN CUANTO A LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS, LOS USUARIOS DE ESTAS INSTITUCIONES OPINAN LO SIGUIENTE

**CUADRO NO. 2**

LOS EMPLEADOS PÚBLICOS SON :

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
CONFORMISTAS	147	60	34	14	64	26	245	100
PASIVOS	145	59	49	20	51	21	245	100
BUSCAN FAVOR POLÍTICO	189	77	15	6	41	17	245	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

Según el Cuadro No. 2 el público usuario de las instituciones públicas observa a la mayoría de los trabajadores de las instituciones públicas con actitudes negativas como: conformistas, pasivos y aun más la mayoría busca un favor político para así acomodarse a algún puesto, sin tener en cuenta la capacidad profesional.- Por lo que es necesario cambio de actitudes.

- c) EN CUANTO A LAS COSTUMBRES DE LOS TRABAJADORES DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS, LOS USUARIOS OPINAN LO SIGUIENTE

**CUADRO NO. 3**

SON COSTUMBRES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS :

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
RESPETAR LAS TRADICIONES	78	32	100	41	67	27	245	100
ACUDIR A FIESTAS	191	78	17	7	37	15	245	100
PRACTICAR DEPORTE	140	57	56	23	49	20	245	100
PRACTICAR CULTURA	51	21	127	52	67	27	245	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

Observamos en el Cuadro No. 3 que la mayoría de usuarios ve que los empleados públicos acuden a fiestas y practican deporte; por el contrario la mayoría de usuarios ve que los empleados no practican cultura ni respetan las tradiciones.- Esto refleja que los trabajadores en sus horas de descanso , más buscan divertirse que capacitarse y por las tradiciones tendrían un respeto parcial.- Los usuarios que no responden refuerzan que no todos los trabajadores tienen la costumbre mencionada pero sí la mayoría .

d) EN CUANTO A LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS, LOS USUARIOS OPINAN LO SIGUIENTE

**CUADRO NO. 4**

USTED PERCIBE A LOS EMPLEADOS PÚBLICOS, EN SU LABOR COTIDIANA :

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
MOTIVADOS PARA EL TRABAJO	54	22	142	58	49	20	245	100
SATISFECHOS CON SU LABOR	81	33	110	45	54	22	245	100
CREATIVOS E INNOVADORES	34	14	152	62	59	24	245	100
PARTICIPATIVOS	37	15	137	56	71	29	245	100
RELAJADOS	176	72	20	8	49	20	245	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

En este cuadro No. 4 se nota claramente la percepción del público usuario de los empleados públicos como trabajadores con poca motivación, poca creatividad e innovación, poca participación, muy relajados y por ende la mayoría improductivos.- Los usuarios que no responden a estas preguntas demuestran duda ya que no todos los trabajadores son desmotivados, pero sí la mayoría.

En conclusión los trabajadores de las instituciones públicas demostrarían una Cultura Organizacional débil, falta de dinamismo, con pocos valores y la necesidad de un cambio organizacional.- Pero paradójicamente al encuestar a los

trabajadores de las instituciones públicas con preguntas similares, los resultados son los siguientes :

- e) EN CUANTO A LOS VALORES LOS TRABAJADORES DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS RESPONDEN LO SIGUIENTE

**CUADRO NO. 5**

SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO DEMUESTRAN CON EL PUBLICO :

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
RESPECTO	180	87	12	6	15	7	207	100
HONRADEZ	99	48	33	16	75	36	207	100
RESPONSABILIDAD	126	61	31	15	50	24	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

En este Cuadro No. 5 a la pregunta si sus compañeros de trabajo demuestran con el público Respeto, Honradez y Responsabilidad. Vemos que el mayor porcentaje de trabajadores tienen respuestas afirmativas, dando entender así que la mayoría de ellos tienen valores sólidos; pero esta afirmación no tiene credibilidad porque al contrastar demuestran lo contrario, es decir que hay crisis de valores en la mayoría de los trabajadores y por ende tanta queja de los usuarios.

- f) PARA CONOCER SUS ACTITUDES Y MOTIVACIÓN SE HACE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS A LOS EMPLEADOS PUBLICOS Y CUYOS RESULTADOS SON LOS SIGUIENTES:

**CUADRO NO. 6**

PERSONALMENTE USTED ¿CÓMO INGRESO A  
LABORAR A LA INSTITUCIÓN?

INDICADORES	CANTIDAD	%
POR CONCURSO	132	64
CONTRATO DIRECTO	21	10
DESIGNACIÓN POR RESOLUCIÓN	21	10
RECOMENDACIÓN	4	2
OTROS	8	4
NO RESPONDEN	21	10
TOTAL	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

En el Cuadro No. 6 observamos que la mayoría de trabajadores ingresaron por concurso público, el resto por contrato directo, Designación por Resolución y por alguna recomendación.- Sin embargo sabemos que la mayoría ingresa por un favor político; en la actualidad las instituciones públicas están siendo ocupadas por el Partido Político "Perú Posible" y los concursos públicos son simplemente formalismos porque la comisión ya sabe a quienes elegir.- Para comprobar se puede hacer el seguimiento y encontramos que tiene el Carné o participó en las marchas.

- g) PARA DIAGNOSTICAR AUN MAS LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS , SE HACEN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS :

**CUADRO NO. 7**

PERSONALMENTE USTED :

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
SE CONFORMA EN EL NIVEL EN QUE SE ENCUENTRA	37	18	130	63	40	19	207	100
TIENE DESEOS DE SUPERACION	199	96	--	--	8	4	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

El Cuadro No. 7 arroja que el 63% de los empleados no se conforman en el nivel en que se encuentran, a excepción de un 18 % de que sí se conforman y un 19% que no opina al respecto.

A la pregunta si tiene deseos de superación el 96% de los empleados públicos tienen el deseo de superación.

En consecuencia los empleados públicos la mayoría no se conforma en el nivel en que se encuentra y tienen deseos de superación.- Sin embargo los usuarios de las instituciones públicas opinan lo contrario, según sus experiencias.

h) CON RESPECTO A LA MOTIVACIÓN AL HACER LAS PREGUNTAS A LOS EMPLEADOS PUBLICOS, RESPONDEN DE LA SIGUIENTE MANERA :

**CUADRO NO. 8**

EN SU ACTIVIDAD DIARIA EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA,  
USTED :

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
TRABAJA CON ESMERO Y DEDICACION	203	98	--	--	4	2	207	100
LA INSTITUCIÓN LE RECONOCE SUS LABORES Y LE CAPACITA	27	13	157	76	23	11	207	100
SE SIENTE SATISFECHO CON SU LABOR	141	68	54	26	12	6	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

Al respecto en este cuadro No. 8 vemos que el 98% de trabajadores de las instituciones públicas expresan su motivación; sin embargo al realizar la observación es falso y el público usuario por su experiencia también opina lo contrario.

Respecto al reconocimiento y capacitación de las instituciones públicas, vemos que la mayoría tiene respuesta negativa, por lo que la Institución no les motiva adecuadamente.

En relación a la satisfacción laboral la mayoría de los empleados públicos se sienten satisfechos con su labor.

### 3.4.2.- LA BUROCRACIA

Referente a la burocracia en las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho en el trabajo de campo al encuestar a los usuarios de estas y a los trabajadores de estas instituciones públicas ; se llega a los siguientes resultados.

- a) SOBRE LA AUTORIDAD EN LAS INSTITUCIONES PUBLICAS, EL PUBLICO USUARIO OPINA LO SIGUIENTE :

#### CUADRO NO. 9

LOS FUNCIONARIOS PUBLICOS SON NOMINADOS POR:

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
ANTIGÜEDAD	71	29	81	33	93	38	245	100
CAPACIDAD PROFESIONAL	49	20	130	53	66	27	245	100
FAVOR POLÍTICO	198	81	7	3	40	16	245	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

Observamos claramente en el Cuadro No. 9 que el público usuario (81%) opina que los funcionarios públicos son nombrados por un favor político.- Esta opinión es cierto porque todos los cargos de Dirección son cargos políticos o de confianza que la ley estipula de esta manera.

Los funcionarios nombrados por antigüedad y capacidad profesional son muy pocos (se aclara que también es designado por Resolución).

En otros términos podemos afirmar según la Teoría de la Burocracia la autoridad Legal o Burocrática es lo que se da actualmente en las instituciones públicas.

141415

- b) TRATANDO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA, LOS USUARIOS OPINAN DE LA SIGUIENTE MANERA

**CUADRO NO. 10**

USTED PERCIBE A LOS EMPLEADOS PUBLICOS, EN SU LABOR COTIDIANA:

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
RUTINARIOS EN SU TRABAJO	179	73	22	9	44	18	245	100
COMUNICATIVOS ENTRE ELLOS	113	46	78	32	54	22	245	100
COMUNICATIVOS CON EL PUBLICO	51	21	150	61	44	18	245	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

En este Cuadro No. 10 se aprecia que los usuarios al acudir a realizar alguna gestión a las instituciones públicas notan a los empleados públicos que sus trabajos son rutinarios, la comunicación entre ellos y la poca comunicación con el público; aclarando que no son todos, sino el mayor porcentaje de trabajadores.- Reforzando así las características de la Burocracia.

c) AL DIAGNOSTICAR LAS DISFUNCIONES DE LA BUROCRACIA , LOS USUARIOS DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS OPINAN LO SIGUIENTE

**CUADRO NO. 11**

EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS EXISTE:

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
MUCHAS NORMAS Y REGLAMENTOS INTERNOS	176	72	22	9	47	19	245	100
AUTORITARISMO DE LOS FUNCIONARIOS EN LA TOMA DE DECISIÓN	184	75	17	7	44	18	245	100
GRUPOS DE TRABAJADORES CON INTERESES PARTICULARES	189	77	12	5	44	18	245	100
PROBLEMAS EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO	186	76	17	7	42	17	245	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

Vemos que en el Cuadro No. 11 que las disfunciones de la Burocracia es confirmado por el público usuario de las instituciones públicas.- En este cuadro vemos que más del 70% de los usuarios tienen una percepción negativa por la ineficiencia de esta instituciones públicas.

Al indagar ¿Qué tipo de problemas existe en la atención?.- Los usuarios responden que existe: demora, parcialidad, impuntualidad, atención sin consideración, empleados soberbios, indiferentes y mucha Burocracia.

Ahora vemos los resultados al realizar la encuesta de opinión a los **trabajadores** de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho sobre la Burocracia.

d) RESPECTO A LA COMUNICACIÓN VEAMOS LO SIGUIENTE:

**CUADRO NO. 12**

INDICADOR	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
TIENE PROBLEMAS PARA COMUNICARSE CON LOS JEFES	39	19	161	78	7	3	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

Vemos en el Cuadro No. 12 que la mayoría de empleados públicos (78%) no tienen problemas en comunicarse con los jefes, por lo que en este aspecto no habría dificultad.

- e) SOBRE UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA, LOS EMPLEADOS PUBLICOS RESPONDEN LO SIGUIENTE :

**CUADRO NO. 13**

SU LABOR COTIDIANO SIGUE UN PROCEDIMIENTO:

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
RUTINARIO	97	47	54	26	56	27	207	100
CAMBIANTE	120	58	33	16	54	26	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN: Propia

En este cuadro No. 13 notamos que un promedio de la mitad de empleados públicos afirman que su labor cotidiano es rutinario y la otra mitad afirma que su labor es cambiante.- También se nota que un porcentaje de empleados públicos no responde (26%) debido a su inseguridad, por lo que se concluye que generalmente el procedimiento es rutinario según los documentos de gestión Institucional.

- f) SOBRE LAS DISFUNCIONES DE LA BUROCRACIA VEAMOS LO QUE RESPONDEN LOS EMPLEADOS PUBLICOS

**CUADRO NO. 14**

f.1) EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA USTED LOS REGLAMENTOS SON:

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
MUCHOS	81	39	25	12	101	49	207	100
BUENOS	70	34	31	15	106	51	207	100
REGULARES	99	48	15	7	93	45	207	100
MALOS	19	9	35	17	153	74	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN: Propia

Al respecto en el Cuadro No. 14 se observa que el mayor porcentaje de empleados públicos no responden, no saben, no opinan acerca de los reglamentos; es decir no tienen consideración en sus labores acerca de los reglamentos, lo que les conduce a cometer errores en los procedimientos en algunos casos y también un porcentaje considerable de trabajadores opinan que los reglamentos son muchos, buenos o regulares.

**CUADRO NO. 15**

f.2) EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA LOS PROCEDIMIENTOS DE TRAMITE SON :

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
BUENOS	56	27	31	15	120	58	207	100
REGULARES	133	64	10	5	64	31	207	100
MALOS	21	10	39	19	147	71	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

En este cuadro No.15 notamos que los empleados públicos opinan en mayoría que los procedimientos de trámite son regulares y también un porcentaje notable no responde al respecto; por lo que no toman mucho en cuenta los procedimientos de trámite ya que es algo cotidiano; sin embargo hay comisión de errores en algunos casos.

**CUADRO NO. 16**

f.3) EN LA INSTITUCIÓN DONDE LABORA USTED:

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
TIENE LIBERTAD PARA SER CREATIVO	145	70	46	22	16	8	207	100
TIENE LIBERTAD PARA TOMAR DECISIONES	74	36	112	54	21	10	207	100
EXISTE EL TUPA	157	76	21	10	29	14	207	100
SI EXISTE EL TUPA ESTE SE CUMPLE A CABALIDAD	44	21	101	49	62	30	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

Al respecto de la libertad para ser creativo vemos en este cuadro No. 16 que el 70% responde que sí tiene libertad; pero los empleados públicos ¿Qué podrían crear? si todo está preestablecido.

A la pregunta si tiene libertad para tomar decisiones, la mayoría (54%) opina que tiene restricciones, es decir la autoridad superior es lo que impone con sus decisiones.

A la pregunta si existe el TUPA la mayoría (76%) de los empleados públicos manifiesta que sí existe.- Cabe aclarar que en todas las instituciones en donde se ha realizado las encuestas cuentan con el Texto Único de Procedimientos

Administrativos (TUPA); sin embargo un porcentaje notable de trabajadores ni siquiera están enterados de ello.

A la pregunta si existe el TUPA ¿Este se cumple a cabalidad?.- Un porcentaje de trabajadores (49%) manifiesta que no se cumple a cabalidad; el 21% manifiesta que sí se cumple a cabalidad y el 30% de empleados públicos no responde.- Con lo que se refuerza la comisión de errores en los procedimientos de trámite en algunos casos.

#### CUADRO NO. 17

f.4) A LA PREGUNTA : ¿TEME USTED LA COMPETENCIA?

	CANTIDAD	%
SI	27	13
NO	174	84
NO RESPONDE	6	3
TOTAL	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

Observamos que en este Cuadro No. 17 el 84% de empleados públicos responden que no temen a la competencia, el 13% que sí teme y un 3% no responde.- Se concluye que la mayoría de los trabajadores están preparados para responder eficientemente en sus labores; sin embargo en la realidad cotidiana las instituciones públicas son organizaciones ineficientes.- Los trabajadores en mayoría responden a la encuesta por compromiso y no con sinceridad.

**CUADRO NO. 18**

f.5) A LA PREGUNTA : ¿OBSERVA USTED GRUPOS DE TRABAJADORES CON INTERESES AJENOS A LA INSTITUCIONAL?

	CANTIDAD	%
SI	126	61
NO	68	33
NO RESPONDE	13	6
TOTAL	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

En el Cuadro No. 18 Al respecto técnicamente la distribución de actividades según la Teoría de la Burocracia es por cargos y funciones y no por personas.- Por la respuesta de los trabajadores notamos que existe grupos informales con intereses ajenos a la Institución y es allí donde se generan algunas formas de corrupción.

### 3.4.3.- INEFICIENCIA EN LA GESTION DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DE LA CIUDAD DE AYACUCHO

Al respecto en el trabajo de campo se ha encuestado al público usuario y a los trabajadores de éstas instituciones públicas; llegando a los siguientes resultados.

- a) REFERENTE A LA MALA ATENCIÓN AL PUBLICO USUARIO Y EXCESIVO TRAMITE, SE LLEGA A LOS RESULTADOS SIGUIENTES:

**CUADRO NO. 19**

EN CUANTO AL FLUJO DEL TRAMITE DOCUMENTARIO:

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
EXIGEN MUCHOS REQUISITOS	186	76	12	5	47	19	245	100
PASA POR MUCHAS OFICINAS	198	81	10	4	37	15	245	100
REQUIERE MUCHAS FIRMAS	157	64	20	8	68	28	245	100
DEMORA DEMASIADO	206	84	10	4	29	12	245	100
ES COSTOSO	145	59	27	11	73	30	245	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

En el Cuadro No. 19 a la pregunta ¿Exigen muchos requisitos en el flujo del trámite documentario? .- Vemos que el 76% de los usuarios dan una respuesta afirmativa; pero debemos aclarar que los empleados públicos se ciñen en este caso a los reglamentos y la ineficiencia se debe a las disfunciones de la burocracia.

De la misma forma notamos que el público usuario de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho en el trámite documentario afirman que pasan por muchas oficinas y requiere muchas firmas . También en estos casos los empleados públicos se ciñen a sus reglamentos y volvemos a manifestar que la ineficiencia se debe a las disfunciones de la Burocracia.

A la pregunta si ¿El trámite documentario demora demasiado? .- El 84% de usuarios manifiestan que sí demoran demasiado; en este caso casi todo trámite es burocrático y por ende demora demasiado , aunque algunas veces los empleados no cumplen lo que estipula el TUPA y en este caso los culpables son los mismos empleados públicos.

Referente al costo del trámite, el 59% de usuarios opinan que sí es costoso.- Ello estipula el TUPA de la Institución y muchas veces no justifica el costo.

### CUADRO NO. 20

a.1) A LA PREGUNTA ¿CONOCE USTED INSTANCIAS DONDE QUEJARSE POR ABUSO DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS?.- EL RESULTADO ES COMO SIGUE:

	CANTIDAD	%
SI	78	32
NO	147	60
NO RESPONDE	20	8
TOTAL	245	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

Observamos en el Cuadro No. 20 que el 60% de los usuarios de las instituciones públicas no conoce instancias donde quejarse y el 32% responde que sí conoce y el 8% no responde.- Es otra causa de insatisfacción del público.

- a.2) A LA PREGUNTA : SI USTED CONOCE UNA INSTANCIA DONDE QUEJARSE POR ABUSO DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS.- ¿QUÉ OPINA DE SU EFECTIVIDAD DE ESTA?

Al respecto la mayoría responde que en alguna oportunidad acudió a Defensoría del Pueblo; pero manifiestan que esta Institución es ineficaz, cómplice y no soluciona.- Además algunos manifiestan que acuden a la Fiscalía, a sus jefes, a la Prensa, pero sin resultados.

**CUADRO NO. 21**

- a.3) A LA PREGUNTA ¿A QUE ATRIBUYE USTED LA MALA IMAGEN DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS?

INDICADORES	CANTIDAD	%
A LOS FUNCIONARIOS	147	60
A LOS TRABAJADORES	93	38
NO RESPONDE	5	2
TOTAL	245	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

En este cuadro No. 21 notamos que la mayoría de usuarios (60%) atribuye a los funcionarios la mala imagen de las instituciones públicas y el 38% de usuarios atribuye que la mala imagen de las instituciones públicas se debe a los trabajadores.

b) REFERENTE A LA CORRUPCIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, EL PÚBLICO USUARIO OPINA LO SIGUIENTE

:

**CUADRO NO. 22**

b.1) EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS EXISTE:

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
MALVERSACIÓN DE FONDOS	193	79	15	6	37	15	245	100
ACOSO SEXUAL	154	63	22	9	69	28	245	100
NEPOTISMO	174	71	22	9	49	20	245	100
COIMA	176	72	17	7	52	21	245	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

En el Cuadro No. 22 respecto a la Malversación de fondos el 79% de usuarios opina que sí existe, el 6% opina que no existe y el 15% no opina.

A la pregunta si existe Acoso sexual los usuarios en mayoría (63%) afirman que existe acoso sexual.

A la pregunta si existe Nepotismo en las instituciones públicas, la mayoría de usuarios (71%) también afirman que sí existe.

A la pregunta si existe Coima en las instituciones públicas, también la mayoría de usuarios (72%) responde que sí existe.

En conclusión el público usuario de las instituciones públicas en mayoría tienen una percepción de los empleados públicos como corruptos en los indicadores de corrupción mencionados.

**CUADRO NO. 23**

b.2) A LA PREGUNTA SI ESTOS HECHOS DE CORRUPCIÓN SON:

INDICADORES	SI		NO		NO RESPONDE		TOTAL	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
FRECIENTES	181	74	17	7	47	19	245	100
ESPORÁDICOS	73	30	69	28	103	42	245	100
RARAS VECES	42	17	86	35	117	48	245	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

En este No. 23 cuadro observamos que el público usuario (74%) opina que los hechos de corrupción en las instituciones públicas ocurren con frecuencia.- Por lo que estos hechos deben revertirse.

b) SUGERENCIAS DEL USUARIO

**CUADRO NO. 24**

A LA PREGUNTA ¿QUÉ SUGERENCIAS DARIA USTED PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DE LA CIUDAD DE AYACUCHO?.- RESPONDEN DE LA SIGUIENTE MANERA:

SUGERENCIAS	CANTIDAD	%
LOS EMPLEADOS PUBLICOS DEBEN TENER CONCIENCIA, CAMBIO DE CONDUCTA, ETICA, MORAL Y PRACTICAR RELACIONES HUMANAS	73	30
CONCURSO PUBLICO TOTAL Y TRANSPARENTE	49	20
REORGANIZACIÓN Y REESTRUCTURACION	25	10
CAPACITACION	22	9
DESPOLITIZACION TOTAL	25	10
DESBUROCRATIZACION	7	3
CAMBIAR A LOS CORRUPTOS	15	6
SISTEMATIZAR LA INFORMACIÓN	5	2
DAR TRABAJO A LOS QUE NECESITAN	10	4
PRIVATIZAR LA ADMINISTRACIÓN	2	1
EVALUACIÓN PERMANENTE	7	3
PRIORIDAD A AYACUCHANOS	5	2
TOTAL	245	100

FUENTE : Trabajo de Campo

ELABORACIÓN :Propia

En este cuadro No. 24 vemos que el 30% de usuarios desea que los empleados públicos cambien de cultura, teniendo presente la ética, moral y relaciones humanas.

El 20% de usuarios sugiere concurso público transparente; es decir ingreso a la Institución pública por capacidad.

El 10 % sugiere Reorganización y Reestructuración.

También el 10% de usuarios sugiere despolitización total, lo que sería muy positivo.

En menor porcentaje sugieren capacitación , desburocratización, cambiar a los corruptos, sistematizar la información, dar trabajo a los que necesitan, privatizar la Administración, evaluación permanente y prioridad a los Ayacuchanos.

d) SOBRE LA INEFICIENCIA EN LA GESTION DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS, AL REALIZAR LA ENCUESTA DE OPINIÓN A LOS TRABAJADORES, SE LLEGA A LOS RESULTADOS SIGUIENTES.

d.1) EN CUANTO A LA MALA ATENCIÓN AL PUBLICO USUARIO SE HACE LA SIGUIENTE PREGUNTA A LOS EMPLEADOS PUBLICOS

**CUADRO NO. 25**

¿QUÉ PROBLEMAS FRECUENTES OBSERVA USTED,  
EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO?

INDICADORES	CANTIDAD	%
EL PÚBLICO DESEA ATENCIÓN APRESURADA CUANDO HAY LABOR RECARGADO	21	10
AGLOMERACIÓN DE LITIGANTES	25	12
DEMORA EN ATENCIÓN	31	15
DISCONFORMIDAD DEL PÚBLICO	21	10
PÚBLICO ALTANERO	25	12
PÚBLICO DESORIENTADO	22	11
BARRERA DE IDIOMA	10	5
DESCORTESÍA DE ALGUNOS EMPLEADOS	10	5
BUROCRACIA	21	10
NO RESPONDE	21	10
TOTAL	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

En este cuadro No. 25 observamos que los empleados públicos que están en contacto con el público usuario se quejan de ellos por la presura en la atención, por la aglomeración, por el desconocimiento en el trámite, por la altanería y la disconformidad.- Los empleados que no están en contacto con el público observan la descortesía de algunos empleados, la Burocracia y la demora en la atención.

d.2) REFERENTE A LA CORRUPCIÓN, LOS EMPLEADOS  
PUBLICOS RESPONDEN LO SIGUIENTE

**CUADRO NO. 26**

¿OBSEVA USTED ALGUNA FORMA DE  
CORRUPCIÓN EN SU INSTITUCIÓN?

	CANTIDAD	%
SI	114	55
NO	79	38
NO RESPONDE	14	7
TOTAL	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

Al respecto en el Cuadro No. 26 el 55% de empleados públicos afirman que sí existe alguna forma de corrupción, el 38% responde que no existe corrupción y el 7% no responde. Con estos resultados confirmamos la corrupción en las instituciones públicas que hacen tanto daño al país.

**CUADRO NO. 27**

d.3) A LA PREGUNTA, SI USTED ES FUNCIONARIO ¿QUÉ PROBLEMAS FRECUENTES OBSERVA EN LOS TRABAJADORES? .- SE LLEGA A LOS RESULTADOS SIGUIENTES:

	CANTIDAD	%
FALTA DE CAPACITACION DE SERVIDORES (INCOMPETENCIA)	21	10
REMUNERACIÓN BAJA	21	10
CONFORMISMO	8	4
INDISCIPLINA, IRRESPONSABILIDAD Y FALTA DE HONESTIDAD	10	5
TRABAJADORES NOMBRADOS EGOÍSTAS Y PERSONALISTAS	10	5
NO RESPONDE	137	66
TOTAL	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

En el Cuadro No. 27 observamos que los funcionarios públicos notan en los Servidores la falta de mayor capacitación, la remuneración baja, la indisciplina, el personalismo y el conformismo que también son factores que corroboran la ineficiencia en la gestión.

**CUADRO NO. 28**

d.4) A LA PREGUNTA, SI USTED NO ES FUNCIONARIO ¿QUÉ PROBLEMAS FRECUENTES OBSERVA EN LOS JEFES Y DIRECTIVOS?.- SE TIENE LOS RESULTADOS SIGUIENTES:

INDICADORES	CANTIDAD	%
LOS DIRECTIVOS SON AUTORITARIOS, SUS DECISIONES SON VERTICALES	27	13
FALTA DE CAPACIDAD Y EXPERIENCIA DE LOS DIRECTIVOS	19	9
SON CORRUPTOS Y RELAJADOS	17	8
SON DESIGNADOS POR FAVOR POLÍTICO	12	6
POCA COMUNICACIÓN CON LOS SERVIDORES	12	6
VIENEN A SERVIRCE	8	4
FALTA DE RELACIONES HUMANAS CON LOS TRABAJADORES	8	4
BUSCAN VENGANZA	4	2
NO RESPONDE	100	48
TOTAL	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

Observamos en este Cuadro No. 28 que los servidores notan a los funcionarios como directivos autoritarios , con falta de capacidad, corruptos, designados por favor político, aprovechan de su cargo para servirse y que buscan represalias.- Afirmamos que también son las causas para la Ineficiencia en la gestión de las instituciones públicas, aclarando que no se generaliza a todos los funcionarios, pero sí la mayoría.

**CUADRO NO. 29**

d.5) A LA PREGUNTA, ¿QUÉ OTROS COMENTARIOS HARIA USTED PARA SUPERAR LOS PROBLEMAS INTERNOS Y MEJORAR EL SERVICIO A LA COMUNIDAD DE PARTE DE SU INSTITUCIÓN?.- SE TIENE LO SIGUIENTE :

INDICADORES	CANTIDAD	%
CAPACITACION TÉCNICA Y EN RELACIONES HUMANAS	60	29
MAYOR REMUNERACIÓN	17	8
MAYOR COMUNICACIÓN	15	7
MAYOR PRESUPUESTO Y NOMBRAMIENTO	13	6
REORGANIZACIÓN	15	7
ELIMINAR CORRUPCIÓN	10	5
APLICAR CALIDAD TOTAL Y REINGENIERÍA	6	3
JEFATURAS OCUPADAS POR CAPACIDAD PROFESIONAL	10	5
CONCURSO PUBLICO PARA TODOS	8	4
PARTICIPACIÓN DE LA COLECTIVIDAD EN EL MANEJO	6	3
MAYOR SUPERVISIÓN	6	3
TRABAJO EN FUNCION AL PLAN ESTRATÉGICO	4	2
REESTRUCTURACION	4	2
TRABAJO EN EQUIPO	2	1
OPORTUNIDAD A TODOS	2	1
VOCACIÓN DE SU PROFESIÓN	2	1
NO RESPONDE	27	13
TOTAL	207	100

FUENTE : Trabajo de campo

ELABORACIÓN : Propia

En este cuadro No. 29 observamos una variedad de recomendaciones de parte de los empleados públicos para mejorar el servicio a la Comunidad, entre los que priman la capacitación técnica y en relaciones humanas y otros que vemos en este cuadro.

La característica de estas recomendaciones es que se trata de salir de una organización ineficiente e ineficaz

## C A P I T U L O   I V

### **PROPUESTA DE CRITERIOS TÉCNICOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DE LA CIUDAD DE AYACUCHO**

#### **4.1.- PROPUESTA DE CRITERIOS TÉCNICOS PARA CAMBIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DE LA CIUDAD DE AYACUCHO.**

##### **4.1.1.- REFERENTE A LOS VALORES**

En la contratación de personal debe examinar un Psicólogo a cada uno en forma minuciosa para detectar si tiene valores formados en cuanto a respeto, responsabilidad y honradez que es lo más importante en un centro de trabajo.

Los trabajadores nombrados que no cuenten con estos valores, previa capacitación y charla constante; sino tienden al

cambio deben ser retirados del Centro de trabajo en forma paulatina.

#### 4.1.2.- REFERENTE A LAS ACTITUDES

En su formación cultural todo trabajador debe ser diagnosticado para saber si tiene una Visión, Misión y objetivos y ello debe conjugarse con la Visión, Misión, objetivos y Finalidad de la Institución Pública.- Si no tuviera Visión y misión la Institución Pública, se debe implementar.- Entonces los trabajadores ya no serían conformistas ni pasivos y en cuanto a favor Político se debe cambiar la Legislación.

Si se trata de contratar a nuevos trabajadores sería mucho más fácil seleccionar con las características mencionadas.

#### 4.1.3.- REFERENTE A LAS COSTUMBRES

Si el hábito adquirido es mayormente diversión en sus horas de descanso de los empleados públicos.- La Institución debe tomar examen periódicamente en temas de conocimiento general y temas de especialidad para que así el trabajador conjugue en sus horas de descanso la diversión y la práctica de la cultura.

#### 4.1.4.- REFERENTE A LA MOTIVACIÓN

Los empleados públicos a parte de capacitarse personalmente, deben recibir capacitación periódica de parte de la Institución; además de recibir incentivos, premios y reconocimientos por sus logros en sus labores.- Las remuneraciones acorde a la realidad del país deben aumentarse; aclarando al respecto si el país está en crisis el trabajador debe ser

conciente y poner de su parte para salir de la crisis en forma conjunta.- En cuanto a Satisfacción laboral en el trabajo de campo hemos visto que la mayoría de empleados públicos se sienten satisfechos con su labor, pero necesariamente se reitera que los objetivos de la Institución deben conjugar con los objetivos de los trabajadores (personas que tengan mística de trabajo y de progreso).- Entonces habría Motivación extrínseca, Motivación intrínseca y Satisfacción laboral.

#### 4.2.- PROPUESTA DE CRITERIOS TÉCNICOS PARA CAMBIAR EL BUROCRATISMO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE AYACUCHO

##### 4.2.1.- REFERENTE A LA AUTORIDAD

Sabemos que en la Administración pública en el Perú, de acuerdo al Artículo 40 de la Constitución política los Funcionarios que desempeñan cargos políticos o de Confianza son nombrados personalmente por los responsables políticos.- Es decir la Autoridad legítima (Legal o Burocrática) designado por Resolución es lo que se da en las instituciones públicas.- Ello se debe cambiar sugerido por los ciudadanos la modificación del Artículo 40 de la Constitución Política del Perú y que todo ingreso sea por Concurso público transparente con participación de representantes de la Ciudadanía (como ejemplo el Frente de Defensa y los Colegios Profesionales).

##### 4.2.2.- REFERENTE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA

Como los elementos de la Administración Pública en el Perú son la Organización, los procedimientos y los Recursos

Humanos.- El cimiento de la Administración pública en el Perú también es en un modelo Burocrático de Organización y las características de la Burocracia tomadas para esta Investigación son:

**Carácter legal de las normas y reglamentos.-** En este caso regentado por las normas y reglamentos previamente escritos como los documentos de gestión Institucional (Reglamento de Organización y funciones, Manual de Organización y funciones, Texto Único de Procedimientos Administrativos, Cuadro de Asignación de Personal, etc. )

**Carácter formal de las comunicaciones.-** Toda Institución pública debe estar ligada por documentos y en función a un procedimiento.- Al respecto dentro de los documentos de gestión como en el Reglamento de Organización y funciones debe estar contemplado la Comunicación Informal en casos necesarios.

**Carácter Racional.-** La División del trabajo.- Cada participante sabe cual es su tarea , cual es su capacidad de mando y sobre cuales los límites de su tarea, para no sobrepasar esos límites y perjudicar la estructura.- El término Racional es utilizado para designar la manera más sencilla y más económica de lograr determinados objetivos, con el mínimo esfuerzo.

**Jerarquía de Autoridad.-** Cada Cargo inferior está bajo el control y supervisión de un cargo superior. Ningún cargo queda sin control.

**Rutinas y procedimientos estandarizados.-** Las reglas y normas técnicas regulan la conducta de cada cargo. Así, para que su

desempeño sea racional, es necesaria una preparación especializada de su ocupante.

**Completa previsibilidad del funcionamiento.-** El comportamiento de los miembros de la Organización deberá ser de acuerdo con las normas y reglamentos, a fin de que esta alcance la máxima eficiencia posible.

La Organizacional informal no está prevista y surge como una reacción a la institucionalización.- Las relaciones informales de sentimientos, intereses y necesidades son inherentes al elemento humano.- Esta relaciones se acentúan cuando la comunicación entre los hombres es frecuente y se forma el grupo informal , el cual aparece en el momento en que la suma de los intereses comunes alcanza un total alto.

En suma las características de la Burocracia se cumple en las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho.- y se aclara que al respecto se describe solamente estas características con algunas sugerencias para afianzar la investigación.- La propuesta de criterios técnicos se realiza con mas énfasis en las disfunciones de la Burocracia.

#### 4.2.3.- REFERENTE A LAS DISFUNCIONES DE LA BUROCRACIA

El tipo ideal de Burocracia sufre transformaciones cuando es manejado por hombres, hace que toda la previsibilidad del Comportamiento que debería ser la mayor consecuencia de la organización, escape al Modelo Preestablecido.- Es decir son las anomalías en el funcionamiento de la burocracia.

**Mayor internalización de las reglas y el exagerado apego a los reglamentos.**- Las normas se transforman de medios en objetivos; pasan a ser absolutas, el funcionario adquiere “modelos fijos” y se olvida por la flexibilidad que es una de las principales características de cualquier actividad Racional.- El Funcionario se vuelve especialista, no posee conocimientos en determinada actividad, sino por conocer perfectamente las normas y reglamentos que atañen a su función.

Al respecto en las instituciones públicas de la ciudad de ayacucho los empleados en el trabajo de campo realizado no tienen exagerado apego a los reglamentos.

**Exceso de formalismo y papeleo.**- La tendencia de creación de documentos para controlar la Organización llega a un punto tal en que se torna perjudicial y entonces las cartas, informes, oficios, etc. Tienen que tramitarse a través de un número exagerado de vías y se distribuyen a quien ni siquiera se interesa por el asunto, viéndose obligado a leer, anotar y firmar automáticamente los documentos, sin noción de lo que se trata, o gastando mucho tiempo en actividades no relacionados a su cargo.

En las instituciones públicas de la ciudad de ayacucho se cumple esta disfunción y se propone reorientar los objetivos de la institución, suprimir plazas y funciones creadas sin criterio técnico, para que así la Estructura Orgánica no esté sobredimensionado y con ello el Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Institución sea mas sencilla.

**Resistencia al cambio.**- Los funcionarios deben hacer lo estrictamente contenido en las normas y reglas de la Organización.- El Funcionario se acostumbra a una repetición absoluta de su tarea.

Cuando surge posibilidad de cambio, el Funcionario lo interpreta mal y se resiste al cambio, pasivamente o activa y agresiva a través de reclamos, manifestaciones y huelgas.

Al respecto se propone la capacitación constante de los empleados públicos y se debe verificar ello con exámenes periódicos y además debe ponerse énfasis en la rotación de puestos.

**Despersonalización de las relaciones.**- A los diferentes miembros el funcionario no los toma como personas, sino como representantes de cargos con derechos y deberes específicos.

En este aspecto en el trabajo de campo los empleados públicos manifiestan la Verticalidad y autoritarismo, de los funcionarios y directivos y se propone: considerar la Organización informal y se reitera la Motivación con reconocimientos, premios, incentivos.- Ya que el hombre es un ser social y no un objeto o máquina.

**Categorización como base del proceso decisorial.**- Quien decide es siempre aquel que ocupa un puesto jerárquico mas alto.

En este punto se propone la participación de todos los trabajadores en reuniones periódicas y tomar decisiones consensuales.- Aclarando que esta participación no será en todas las decisiones porque algunas decisiones necesariamente las tomará los directivos o funcionarios.

**Súper conformidad con las rutinas y procedimientos.**- La burocracia eficaz exige devoción estricta a los reglamentos. El participante trabaja en función de los reglamentos y no en función de los objetivos que fueron realmente establecidos, así el burócrata pierde la iniciativa, la creatividad y la innovación.

Al respecto se reitera la capacitación de los empleados públicos y las instituciones públicas deben adecuarse a los cambios actuales de tal forma que los trabajadores puedan adaptarse a los cambios.

**Exhibición de señales de autoridad.-** Es la tendencia a la utilización de símbolos o señales de Status para demostrar y reforzar la posición jerárquica, como el uniforme, el tipo de oficina o de mesa utilizados.

Al respecto los funcionarios públicos tienen una oficina especial con los mejores equipos de comunicación y comodidades.- Ello debe revertirse dotando de lo necesario a todos los trabajadores y disminuir esa distinción de señales de autoridad, para que haya mayor Coordinación y comunicación.

**Dificultad en la atención al cliente y conflictos con el público.-** Todo el público es atendido de la misma manera y todos los casos son impersonalizados y tratados conforme a los reglamentos, haciendo que el público se irrite por la poca atención que se presta a sus problemas particulares y personales.

En las capacitaciones se debe poner énfasis a las relaciones humanas para así conjugarlos con la aplicación de los reglamentos y poniendo en práctica todas las propuestas mencionadas.

#### 4.3.- PROPUESTA DE CRITERIOS TÉCNICOS PARA CAMBIAR LA INEFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DE LA CIUDAD DE AYACUCHO

#### 4.3.1.- REFERENTE A LA MALA ATENCIÓN AL PÚBLICO

El público usuario de las instituciones públicas acude a ellas cuando sea necesario para gestionar una licencia, pago de tributos, solicitar información, solicitar financiamiento de una obra, realizar trámites judiciales, trámites para obtener autorizaciones, compra de prospectos, etc.; por su experiencia reclaman agilidad en la atención, trato con deferencia, mayor capacitación, despolitización, etc.

**En cuanto a la mala atención al público como demora y autoritarismo** se propone mayor capacitación y un examen Psicológico especial a los empleados que están en contacto con el público para diagnosticar su consideración y agilidad en la atención. **Respecto a la queja** (protesta del público usuario de las instituciones públicas) se puede revertir poniendo en práctica todas las propuestas mencionadas.

#### 4.3.2.- REFERENTES AL EXCESIVO TRAMITE

**En cuanto al excesivo trámite** donde se acumula muchos documentos, pasa por muchas oficinas y se requiere muchas firmas.- Se reitera la propuesta de eliminar plazas y funciones creadas sin criterio técnico, simplicidad de la estructura Orgánica y modificación del Texto Único de Procedimientos Administrativos.

#### 4.3.3.- REFERENTE A LA CORRUPCIÓN

**Tratando de la Corrupción** que es lo más dañino en las instituciones públicas.

Para proponer criterios técnicos de cambio debemos tener en cuenta la Cultura de los empleados públicos como son valores, actitudes, costumbres y Motivación.- Es decir el empleado público debe tener valores sólidos, actitudes positivas, costumbres compartidas para

practicar la Cultura y diversión y estar motivado para el trabajo.- Entonces es difícil que se puedan corromper en sus labores.

Sobre lo propuesto también siempre debe haber Control previo y concurrente de parte de los directivos y el control posterior de parte de Auditoria Interna o Auditoria Externa en casos necesarios.

Cabe aclarar que en nuestras instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho existe corrupción, esto lo afirma el público usuario y los mismos trabajadores en la Encuesta de opinión; además los medios informativos, (televisión, prensa y radio) que casi todos los días publican los hechos de corrupción.

Si se realiza mayor inversión en controlar los hechos de corrupción como son Malversación, Acoso, Nepotismo, Coima, etc. Sería gasto insulso e improductivo.- Lo importante es analizar la Cultura de los empleados públicos como se ha mencionado anteriormente.- Esto debe examinar un Psicólogo.

## CONCLUSIONES

- 1.- La finalidad y objetivos de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho son positivas; es decir se orientan a promover e impulsar el desarrollo socio-económico, cultural sostenible y armónico del departamento.- Defendiendo la vida y salud de las personas con justicia social.
  
- 2.- La Cultura Organizacional de los trabajadores en las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho se manifiestan en gran porcentaje con crisis de valores, actitudes negativas, costumbres inapropiadas y poca motivación.- En consecuencia los trabajadores de estas instituciones públicas tienen formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían el comportamiento y la toma de decisiones muy divergentes a los objetivos y finalidad de las instituciones públicas.
  
- 3.- La Burocracia en la Organización de las instituciones Públicas de la ciudad de Ayacucho se da con una autoridad Legal o Burocrática, sus características típicas y las disfunciones.
  
- 4.- La ineficiencia de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho como es la mala atención al público usuario, excesivo trámite y corrupción están influenciados por la Cultura Organizacional de los trabajadores y el burocratismo de la Organización; por lo que la hipótesis planteada en esta investigación es aceptada.

## RECOMENDACIONES

Además de la propuesta de criterios técnicos para mejorar la eficiencia en la gestión Administrativa de las instituciones públicas de la ciudad de Ayacucho; se recomienda:

- A) En cuanto a la Cultura Organizacional una recomendación amplia es mayor inversión del gobierno en la educación, con un modelo acorde a la realidad, desde inicial hasta superior, con énfasis en formar valores sólidos, actitudes positivas, alta motivación y buenas costumbres; en paralelo con la formación profesional . La Religión Católica si bien influye en la Moral, debe actuar con mayor sinceridad de acuerdo a las escrituras (Biblia) para que las personas también se formen con mayor sinceridad.

Si la Globalización influye en la alienación o enajenación de la Cultura; el gobierno Nacional, Gobierno Regional y el Gobierno Local deben tener un control parcial de los medios de información que contribuyen en esta enajenación.- Es decir preparar a la nueva generación porque la actual es muy difícil que cambie.- Y se reitera que los llamados para cimentar esos valores son : la familia, la educación, los medios de comunicación y el gobierno .

- B) Referente a la ineficiencia en la gestión de las instituciones públicas una recomendación amplia sería aplicar una Teoría Administrativa, es decir reemplazar la Teoría Burocrática de Organización por la Administración por Objetivos; pero cabe aclarar que sería motivo de otra investigación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Mario Bunge                      La ciencia su método y su Filosofía.  
Ediciones Siglo Veinte - 1995
- Torres Bardales                      Metodología de Investigación Científica  
Editorial San Marcos – 1994
- Hernández Sampieri                      Metodología de la Investigación-Mc GRAW-  
HILL                      México - 1999
- Víctor Afanasiev                      Del Socialismo utópico al Comunismo  
Científico – Ediciones Estudio Buenos Aires
- Manuel Román de Silgado                      Burocracia y Cambio Social Universidad del  
Pacífico Departamento de Ciencias Políticas y  
Sociales 1975.
- Idalberto Chiavenato                      Introducción a la Teoría de la Administración  
General. 3ra. Edición Mc Graw Hill - 1994
- Lic. Adm. Sixto Arotoma C.
- Lic. Adm. Juan Anicama C.                      Burocracia: Enemigo de la innovación y  
competitividad en la esfera del gobierno  
Universitario. Ins. De Investigación económicas.  
Junio1995. Ayacucho – Perú
- Sixto Arotoma C.                      Gestión Empresarial  
UNSCH – 1994
- Michel Crozier                      Límites del Paradigma Burocrático  
(INTERNET) Paris – Francia
- R.J. Aguado                      Cultura Organizacional (INTERNET)  
Spin.com.mx/ rjaguado/cultura.  
Htm/-8k

- Lic. Juan F. Anicama C. Comportamiento Organizacional en las Dependencias públicas de Huamanga: Estructuración y Configuración óptima de integración.  
Ayacucho – Perú – 1996  
Inst. de Investigación económicas.
- Lic. Juan F. Anicama C. Diagnóstico Organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.  
Inst. de Investigación Económica Ayacucho  
Perú – Mayo 1994
- Dwight Waldo Administración Pública. Editorial Trilla-México  
1985
- Antonio Pinillas Administración Pública. Biblioteca de Organización y Administración Iberoamericana de Editores S.A.  
Lima – Perú 1981
- Lic. Adm. Esteban Quispe Ley de Simplificación Administrativa  
Sarabia Instituto para el desarrollo Empresarial  
Tercera Edición : 1994
- Lic. Adm. Manuel Pérez R. Diccionario Administrativo Editorial San Marcos, Cuarta Edición 1999
- Congreso Constituyente Nueva Constitución Política del Perú  
Democrático del Perú Ratificada en Referéndum del 31-10-93  
Y promulgada el 29-12-93
- CTAR Ayacucho, DREA, Reglamento de Organización y  
DIRESA, Dirección de Funciones de cada Institución  
Transportes Ayacucho, DRAA, 2001  
M.P.H., UNSCH y Distrito  
Judicial de Ayacucho.

ENCUESTA

(A los trabajadores de las Instituciones Públicas)

Buenos días/tardes. La presente encuesta pretende obtener información sobre la Gestión de las Instituciones Públicas de la Ciudad de Ayacucho para un trabajo de investigación. Con tal motivo le solicitamos emitir su opinión con toda sinceridad.

- 1) Sus compañeros de trabajo demuestran con el público:
 

Respeto	Si .....	No .....
Honradez	Si .....	No .....
Responsabilidad	Si .....	No .....
  
- 2) Personalmente Ud.:
 

¿Cómo ingresó a laborar a la institución?.....

---

Se conforma en el nivel en que se encuentra	Si .....	No .....
Tiene deseos de superación	Si .....	No .....
  
- 3) En su actividad diaria en la Institución, Usted:
 

Trabaja con esmero y dedicación	Si .....	No .....
La Institución le reconoce sus logros y le capacita	Si .....	No .....
Se siente satisfecho con su labor	Si .....	No .....
  
- 4) Tiene problemas para comunicarse con los jefes
 

	Si .....	No .....
--	----------	----------
  
- 5) Su labor cotidiano sigue un procedimiento:
 

Rutinario	Si .....	No .....
Cambiante	Si .....	No .....
  
- 6) En la Institución donde labora usted:
 

Los reglamentos son:

Muchos	Si .....	No .....
Buenos	Si .....	No .....
Regulares	Si .....	No .....
Malos	Si .....	No .....

Los procedimientos de los trámites son:

Buenos	Si .....	No .....
Regulares	Si .....	No .....
Malos	Si .....	No .....

Tiene libertad para ser creativo	Si .....	No .....
Tiene libertad para tomar decisiones	Si .....	No .....
Existe el TUPA	Si .....	No .....
Si existe el TUPA, éste se cumple a cabalidad	Si .....	No .....

Los jefes y altos funcionarios son:

Autoritarios	Si .....	No .....
Democráticos	Si .....	No .....

Qué problemas frecuentes observa Usted, en la atención al público .....

.....

.....

Teme Usted la competencia Si ..... No .....  
Observa Usted grupos de interés ajenos a la institucional Si ..... No .....  
Observa Usted alguna forma de corrupción en su institución Si ..... No .....

Si Usted es funcionario, qué problemas frecuentes observa en los trabajadores? .....

Si Usted no es funcionario, qué problemas frecuentes observa en los jefes y directivos?.....

¿Qué otros comentarios haría Usted para superar los problemas internos y mejorar el servicio a la comunidad de parte de su Institución? .....

Ayacucho, octubre del 2001

Datos de control:

Encuestador ..... Institución .....  
Distrito .....

**ENCUESTA**  
(Al público usuario)

Buenos días/tardes. Agradecemos su valiosa colaboración con la respuesta sincera a las siguientes preguntas, que servirá para desarrollar un Trabajo de Investigación sobre la Gestión Administrativa de las Instituciones Públicas de la Ciudad de Ayacucho.

1) Los empleados públicos son:

Respetuosos	Si .....	No .....
Responsables	Si .....	No .....
Honrados	Si .....	No .....
Conformistas	Si .....	No .....
Pasivos	Si .....	No .....
Buscan favores políticos	Si .....	No .....
Respetuosos de las tradiciones	Si .....	No .....
Respetuoso de las normas institucionales	Si .....	No .....

2) Son costumbres de los empleados Públicos:

Acudir a fiestas	Si .....	No .....
Practicar deporte	Si .....	No .....
Practicar cultura	Si .....	No .....
Otros (especifique) .....		
.....		
.....		

3) Usted percibe a los empleados públicos, en su labor cotidiana:

Motivados para el trabajo	Si .....	No .....
Satisfechos con su labor	Si .....	No .....
Rutinarios en su trabajo	Si .....	No .....
Creativos e innovadores	Si .....	No .....
Participativos	Si .....	No .....
Relajados	Si .....	No .....
Comunicativos entre ellos	Si .....	No .....
Comunicativos con el público	Si .....	No .....

4) Los funcionarios públicos son nominados por:

Antigüedad	Si .....	No .....
Capacidad profesional	Si .....	No .....
Favor político	Si .....	No .....
Otro (especifique) .....		
.....		
.....		

5) En las Instituciones Públicas existe:

Muchas normas y reglamentos internos	Si .....	No .....
Autoritarismo de los funcionarios en la toma de decisión	Si .....	No .....
Grupos de trabajadores con intereses particulares	Si .....	No .....
Problemas en la atención del público	Si .....	No .....
(si la respuesta es sí) indique qué tipo de problemas .....		
.....		
.....		

Mal uso de recursos	Si .....	No .....
Corrupción:		
Malversación de fondos	Si .....	No .....
Acoso sexual	Si .....	No .....
Nepotismo	Si .....	No .....
Coima	Si .....	No .....
Otros .....		

Estos hechos son:

Frecuentes	Si .....	No .....
Esporádicos	Si .....	No .....
Raras veces	Si .....	No .....

En cuanto al flujo del trámite documentario:

Exigen muchos requisitos	Si .....	No .....
Pasa por muchas oficinas	Si .....	No .....
Requiere muchas firmas	Si .....	No .....
Demora demasiado	Si .....	No .....
Es costoso	Si .....	No .....
Otros .....		

Conoce usted instancias donde quejarse por abuso de las instituciones públicas

	Si .....	No .....
--	----------	----------

(de ser afirmativo la respuesta, qué opina de su efectividad de esta (s) instancia (s) .....

A qué atribuye usted la mala imagen de las instituciones públicas:

A los funcionarios	Si .....	No .....
A los trabajadores	Si .....	No .....
A ambos	Si .....	No .....

¿Qué sugerencias daría usted para mejorar la gestión administrativa de las Instituciones Públicas de la Ciudad de Ayacucho? .....

Ayacucho, octubre del 2001

Datos de control:  
 Encuestador ..... Institución .....  
 Distrito .....

## A N E X O II

### GUIA DE ENCUESTA

- Las encuestas deben realizarse según muestra y en cuanto a los trabajadores incluir a los Funcionarios, Profesionales , Técnicos y Auxiliares.
- Al público usuario se debe encuestar cuando ingresan o salen de las instituciones públicas , en función a la muestra.
- Al encuestar explicar claramente el significado de Cultura Organizacional, Burocracia y Eficiencia.
- Las encuestas deben realizarse en días laborables.

### GUIA DE OBSERVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS

- Los días lunes, martes y miércoles en las mañanas de 8.00 a 9.00 a.m. observar hora de ingreso y forma de atención al público.
- En las tardes de 4.00 a 5.00 p.m. observar forma de trabajo y si hay agotamiento para atender al público.
- Los días jueves y viernes de 12.00 m. A 13.00 p.m. observar rendimiento y puntualidad en el refrigerio.
- La observación debe realizarse a los funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares en cada Institución.
- La observación debe ser confrontada con la encuesta a los trabajadores.

### ANEXO III

#### OBTENCIÓN DE MUESTRA ESTRATIFICADA DE LOS TRABAJADORES DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS

Total funcionarios: 195  
 Total profesionales: 358  
 Total Técnicos: 568  
 Total auxiliares: 198  
 Entonces la Población es N= 1319 trabajadores

Para hallar la muestra

$$n = \frac{P(1-P)}{Z^2 \frac{e^2 + P(1-P)}{N}}$$

$$n = \frac{0.8(1-0.8)}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} \cdot \frac{0.8(1-0.8)}{1319}} = 207$$

n = 207 trabajadores

#### POBLACIÓN Y MUESTRA DE TRABAJADORES CUADRO A

TRABAJ.	FUNCIO.	PROFES.	TECNIC.	AUXI.	POBLACION	MUESTRA
TRANSPOR.	8	9	40	-	57	9
M.P.H.	25	33	126	92	276	43
DIRESA	42	61	51	2	156	25
UNSCH	4	17	75	78	174	27
JUDICIAL	26	30	28	13	97	15
DREA	8	43	20	6	77	13
AGRICUL.	23	69	139	1	232	36
CTAR AYA.	59	96	89	6	250	39
TOTAL	195	358	568	198	1319	207

FUENTE :Informe de instituciones

ELABORACIÓN: Propia

Donde K= n/N = 207/1319 = 0.157

MUESTRA ESTRATIFICADA DE TRABAJADORES POR INSTITUCIÓN  
CUADRO B

MUESTRA	FUNCIO.	PROFES.	TECNICOS	AUXILIA.	TOTAL
TRANSP.	1	2	6	-	9
M.P.H.	4	5	20	14	43
DIRESA	6	10	8	1	25
UNSCH	1	3	11	12	27
JUDICIAL	4	5	4	2	15
DREA	2	7	3	1	13
AGRICUL.	4	11	21	-	36
CTAR AYA	9	15	14	1	39
TOTAL	31	58	87	31	207

FUENTE : Muestra de cuadro A

ELABORACIÓN: Propia