

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS

ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON EL PLAN DE
INCENTIVOS EN EL ÁREA PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTOS DE
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2020**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

MILAGRITOS JANET MANOSALVA MEJÍA

Asesor:

Dr. MIGUEL ANGEL MACETAS HERNÁNDEZ

Cajamarca, Perú

2024

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Milagritos Janet Manosalva Mejía
DNI: 42036583
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Administración y Gerencia Pública
2. Asesor: Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
Gestión administrativa y su relación con el plan de incentivos en el Área Planificación y Presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020
6. Fecha de evaluación: **26/12/2025**
7. Software antiplagio: **TURNITIN** URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **13%**
9. Código Documento: **3117:543203012**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **03/03/2026**

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández DNI: 17435544

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 BY
MILAGROS MANOSALVA MEJÍA
Todos los derechos reservados



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11:00 horas del día 28 de noviembre de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**, el **Dr. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA**, el **Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**, y en calidad de Asesor el **Dr. MIGUEL ÁNGEL MACETAS HERNÁNDEZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON EL PLAN DE INCENTIVOS EN EL ÁREA PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, 2020"**; presentada por la **Bachiller en Economía MILAGRITOS JANET MANOSALVA MEJÍA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobar con la calificación de 1.6 Distinguido (Bueno) la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Economía MILAGRITOS JANET MANOSALVA MEJÍA**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 12:25 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández
Asesor

.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Jurado Evaluador

.....
Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Jurado Evaluador

.....
Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A mis padres, por su apoyo incondicional a lo largo de cada etapa de mi vida, por su fortaleza, sacrificio y ejemplo constante, que han sido el pilar fundamental para perseverar frente a las dificultades. Su confianza y motivación permanente constituyeron un impulso decisivo para alcanzar este objetivo académico, el cual representa un paso significativo hacia la realización de mis anhelados sueños personales y profesionales.

A mi hija Camila, fuente inagotable de inspiración y razón profunda de cada esfuerzo realizado, cuyo amor, comprensión y presencia han dado sentido y fuerza a este proceso de formación académica.

A mi adorado esposo Alexander, compañero de vida y cómplice de sueños por su constante apoyo, amor y motivación, los cuales contribuyeron de manera significativa a mantenerme firme en este camino de superación y crecimiento.

La autora.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien ha forjado mi camino y me ha guiado por el sendero correcto, brindándome fortaleza espiritual, sabiduría y serenidad en cada uno de los actos de mi vida, y permitiéndome culminar este importante logro académico.

A mi asesor, Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández, por su valiosa orientación académica, rigurosidad metodológica y acompañamiento constante durante el desarrollo de la presente tesis. Sus conocimientos, recomendaciones y compromiso fueron fundamentales para el adecuado planteamiento, ejecución y culminación de esta investigación.

A la Universidad Nacional de Cajamarca, por la formación académica brindada y por constituirse en un espacio de generación de conocimiento y desarrollo profesional. Asimismo, expreso mi agradecimiento a todas las personas e instituciones que colaboraron directa o indirectamente, brindando facilidades, información y apoyo, lo que permitió llevar a cabo la investigación sobre el tema desarrollado.

La autora.

ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento de investigación.....	1
1.1.1 Descripción del problema	3
1.1.2 Formulación del problema	4
1.2 Justificación e importancia	5
a.- Justificación científica.....	5
b.- Justificación técnica práctica	6
c.- Justificación institucional y personal	7
d.- Justificación académica	7
1.3 Delimitación de la investigación.....	8
1.4 Objetivos de la investigación.....	10
a.- Objetivo general.....	10
b.- Objetivos específicos	10
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes de la investigación	12
2.1.1 A nivel internacional	12
2.1.2 A nivel nacional	15
2.1.3 A nivel local	18
2.2. Marco doctrinal.....	20
2.2.1 Bases teóricas	20
2.3 Marco conceptual.....	25
2.3.1 Definición de Gestión Administrativa	25
2.3.2 Dimensiones de la Gestión Administrativa	27
2.3.2 Definición del Plan de Incentivos.....	32
2.3.2 Dimensiones del Plan de Incentivos	34

2.4	Definición de términos básicos	37
CAPÍTULO III		40
PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES.....		40
3.1.	Hipótesis general.....	40
3.2.	Variables.....	41
3.3	Operacionalización de los componentes de la hipótesis	41
CAPÍTULO IV		43
MARCO METODOLÓGICO.....		43
4.1	Ubicación geográfica.....	43
4.2.	Diseño de investigación.....	44
4.2.1	<i>Tipo de investigación</i>	44
4.3.	Método de investigación.....	46
4.4.	Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	48
4.5.	Técnicas e instrumentos recopilación de información	50
4.6.	Técnicas para el procesamiento y análisis de información.....	52
4.7.	Matriz de consistencia metodológica	52
CAPÍTULO V		55
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		55
5.1.	Análisis de resultados para la variable Gestión Administrativa	55
5.2.	Análisis de resultados para la variable Plan de Incentivos.....	64
5.3	Análisis de interrelación entre las variables de estudio.....	68
5.4.	Contrastación estadística de las hipótesis propuestas	71
CONCLUSIONES		87
RECOMENDACIONES.....		89
REFERENCIAS		90
APÉNDICE.....		93
APÉNDICE I.....		93
EL CUESTIONARIO.....		93
APÉNDICE II		95
BAREMOS DE INTERVALOS DE FRECUENCIAS.....		95

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Operacionalización de los componentes de la hipótesis</i>	41
Tabla 2: <i>Matriz de consistencia metodológica</i>	53
Tabla 3: <i>Calificación obtenida en la dimensión Planificación</i>	56
Tabla 4: <i>Calificación obtenida en la dimensión Organización</i>	59
Tabla 5: <i>Calificación obtenida en la dimensión Dirección</i>	60
Tabla 6: <i>Calificación obtenida en la dimensión Control</i>	62
Tabla 7: <i>Calificación obtenida en la dimensión Cumplimiento de Metas</i>	65
Tabla 8: <i>Calificación obtenida en la dimensión Desarrollo personal</i>	67
Tabla 9: <i>Resultados referidos a las variables de estudio</i>	69
Tabla 10: <i>Coeficiente de Pearson para la hipótesis general</i>	73
Tabla 11: <i>Coeficiente de Pearson para la hipótesis específica 1</i>	74
Tabla 12: <i>Coeficiente de Pearson para la hipótesis específica 2</i>	75
Tabla 13: <i>Coeficiente de Pearson para la hipótesis específica 3</i>	77
Tabla 14: <i>Coeficiente de Pearson para la hipótesis específica 4</i>	78
Tabla 15: <i>Resumen de las pruebas de hipótesis de la tesis</i>	80

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Tipos de factores para la motivación</i>	24
Figura 2: Pirámide de necesidades de Maslow	35
Figura 3: <i>Ubicación de la Municipalidad Provincial de Cajamarca</i>	44
Figura 4: <i>Nivel logrado respecto a la dimensión Planificación</i>	57
Figura 5: <i>Nivel logrado respecto a la dimensión Organización</i>	60
Figura 6: <i>Nivel logrado respecto a la dimensión Dirección</i>	61
Figura 7: <i>Nivel logrado respecto a la dimensión Control</i>	63
Figura 8: <i>Nivel logrado respecto a la dimensión Cumplimiento de Metas</i>	66
Figura 9: <i>Nivel logrado respecto a la dimensión Desarrollo Personal</i>	68
Figura 10: <i>Nivel alcanzado en las variables de estudio</i>	70

RESUMEN

La tesis tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la gestión administrativa y el plan de incentivos laborales en el Área de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca durante el año 2020. El estudio se enmarca en el nivel básico, en tanto busca describir, explicar y comprender los fenómenos observados a partir de información obtenida del entorno laboral de la unidad de análisis. El enfoque metodológico fue cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo descriptivo–correlacional y transversal, dado que las variables fueron observadas en su contexto natural, sin manipulación deliberada, y medidas en un único momento temporal correspondiente al año de estudio. La población y muestra estuvieron conformadas por 30 colaboradores del área referida. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado. La unidad de observación estuvo constituida por los colaboradores, mientras que la unidad de análisis correspondió a los incentivos laborales. El procesamiento y análisis de la información permitió obtener indicadores estadísticos que fueron contrastados con los fundamentos teóricos de la gestión del recurso humano y la administración organizacional. Los resultados evidencian que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la gestión administrativa y el plan de incentivos, sustentada en el coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0.79$) confirma la presencia de una correlación positiva alta, lo que indica que una mejora en la gestión administrativa se asocia con un fortalecimiento sustantivo del plan de incentivos laborales en el área estudiada.

Palabras clave. gestión administrativa, plan de incentivos.

ABSTRACT

The thesis aimed to determine the relationship between administrative management and the labor incentive plan in the Planning and Budgeting Area of the Provincial Municipality of Cajamarca during the year 2020. The study is framed at the basic research level, as it seeks to describe, explain, and understand the observed phenomena based on information obtained from the work environment of the unit of analysis. The methodological approach was quantitative, with a non-experimental, descriptive–correlational, and cross-sectional design, given that the variables were observed in their natural context, without deliberate manipulation, and measured at a single point in time corresponding to the study year. The population and sample consisted of 30 employees from the area under study. Data were collected using the survey technique, with a structured questionnaire as the instrument. The unit of observation comprised the employees, while the unit of analysis corresponded to labor incentives. The processing and analysis of the information yielded statistical indicators that were contrasted with the theoretical foundations of human resource management and organizational administration. The results show a positive and statistically significant relationship between administrative management and the incentive plan, supported by the Pearson correlation coefficient ($r = 0.79$), which confirms the presence of a high positive correlation, indicating that improvements in administrative management are associated with a substantial strengthening of the labor incentive plan in the area studied.

Keywords. administrative management, incentive plan.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento de investigación

La gestión administrativa en una entidad pública para ser eficiente debe desarrollar al interior una adecuada gestión de su recurso humano de modo que el servidor público se encuentre incentivado para poder desarrollarse y ofrecer sus capacidades, habilidades y destrezas en un servicio de calidad hacia el ciudadano. Los incentivos laborales constituyen en ese sentido las retribuciones y compensaciones que se otorga al trabajador por su labor en la entidad y su productividad.

La inapropiada gestión de incentivos desmotiva al colaborador lo que se refleja en la baja calidad de los servicios públicos que perciben los ciudadanos de la provincia de Cajamarca quienes se muestran cada vez más insatisfechos con sus gobiernos e instituciones públicas, debido a la creciente desconexión entre sociedad e instituciones públicas, siendo esto un fenómeno común, en tal sentido es fundamental repensar la gestión del servidor público procurando cumplido con las condiciones que requiere su función de modo que responda mejor a las necesidades y exigencias de la ciudadanía. Entonces para mejorar la gestión pública es condición necesaria mejorar a sus integrantes es decir su recurso humano, esto permitirá tener las condiciones de poder brindar un buen servicio público; los incentivos al trabajador conforman un factor de importancia por su relación directa con la productividad y los resultados de toda gestión.

Los incentivos, que constituyen estímulos monetarios y no monetarios, responden a la necesidad de la entidad pública por conducir las acciones del personal hacia propósitos que son de su primordial interés. Son contratos que resuelven los problemas de al interior de la entidad y los prepara para que puedan ofrecer un servicio de calidad,

en cuanto la autoridad o alcalde quiere mejorar su situación, pero no conoce a cabalidad el verdadero esfuerzo que realizan los trabajadores (agentes) de su empresa. En este problema son los trabajadores quienes tienen mayor información sobre sus reales capacidades para llevar a cabo las actividades regulares y ofrecer un servicio público de calidad bajo ciertas condiciones de beneficios económicos y reconocimientos por su labor.

En la actualidad el positivo desempeño de la economía peruana que determina, entre otros aspectos, un aumento importante del presupuesto público y a pesar, asimismo, de las nuevas herramientas de gestión que se han implementado, el ciudadano no siente necesariamente que ello se haya traducido en una mejora en los servicios públicos. Por ello, resulta de gran importancia evaluar los programas que persiguen como objetivo la mejora de la capacidad de gestión para la provisión de servicios públicos con la finalidad de identificar las debilidades, si fuera el caso, para introducir las acciones correctivas necesarias que conlleven finalmente en un mejor servicio al ciudadano. Uno de estos programas es el Programa de Plan de Incentivos que contribuye a mejorar la Gestión Administrativa de toda entidad pública.

En los gobiernos locales la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto es el órgano de asesoramiento, responsable de conducir los sistemas de planeamiento estratégico, presupuesto público, modernización de la gestión pública e inversión pública constituye la dependencia de mayor especialización que asesora a las autoridades y son los responsables de la modernización de la gestión en ese sentido la alta especialización de su persona requiere de incentivos laborales apropiados a sus funciones siendo éste aspecto un componente de influencia en el comportamiento de quienes la integran. En tal sentido la finalidad de este trabajo de investigación se encuentra orientado a determinar

¿Cómo es la relación de la gestión administrativa con el plan de incentivos en el área de Planificación y Presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020?

1.1.1 Descripción del problema

El papel que le corresponde al Estado en el logro del bienestar común para la población, es un motivo frecuente de preocupación de la gestión administrativa dentro del sector público; asimismo el Estado tiene diversos niveles de gobierno que cumplen distintas funciones y obligaciones, las cuales deberían estar orientadas a satisfacer las necesidades de la población. En tal caso es necesario considerar que la autoridad que tiene más contacto con el ciudadano es el gobierno local, especialmente las municipalidades o gobiernos locales.

Por ello a manera de incentivar la mejora en toda la gestión municipal, así como alinear las políticas nacionales con el accionar de los gobiernos locales, las oficinas de planificación y presupuesto constituyen el órgano técnico de asesoramiento que conducen la planificación estratégica de la entidad que alcanza a todas las municipalidades del país, tanto a las provinciales como a las distritales, y consiste -básicamente- en planificar las acciones del gobierno local y los recursos en función al cumplimiento oportuno de los objetivos de desarrollo local.

El Plan de Incentivos en una la Gestión Municipal tiene como finalidad destacar y hacer de conocimiento público el desempeño de las municipalidades en el cumplimiento de objetivos; así como premiar el compromiso demostrado por los servidores municipales con la generación de condiciones que contribuyen con el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local. La planificación estratégica de una entidad pública es el medio que justifica la asignación de los recursos monetarios de manera condicionada al cumplimiento de objetivos dentro de un periodo determinado. Complementariamente el desarrollo de objetivos adicionales o buen desempeño de la entidad local es compensado

con presupuesto adicional. Dentro de ello la selección de objetivos según el esquema de incentivos busca la implementación de políticas prioritarias, enfatizando el desarrollo local. Según el MEF (2023) el plan de incentivos a los gobiernos locales basado en transferencias condicionadas por el cumplimiento de metas, es un instrumento valioso y reconocido por sus autoridades al promover condiciones que contribuyen con el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local. Asimismo, la asignación presupuestal adicional por el cumplimiento de Metas ha permitido incrementar su presupuesto para la realización de gasto presupuestal tomando en cuenta las políticas sectoriales del Gobierno nacional. Sin embargo, uno de los principales problemas de las municipalidades para el cumplimiento de las metas programadas según su tipificación es la gestión inapropiada del recurso humano quienes por la mayor productividad lograda no se encuentran apropiadamente retribuidos frenando el cumplimiento de las metas y por consiguiente la asignación de presupuestos adicionales proporcionados por el MEF restringiendo la gestión administrativa.

1.1.2 Formulación del problema

Pregunta general

¿Cómo es la relación de la gestión administrativa con el plan de incentivos en el área de Planificación y Presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020?

Preguntas específicas

- ❖ ¿Cómo es la relación entre la planificación con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020?

- ❖ ¿Cómo es la relación entre la organización con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020?
- ❖ ¿Cómo es la relación entre la dirección con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020?
- ❖ ¿Cómo es la relación entre el control con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020?

1.2 Justificación e importancia

a.- Justificación científica

Desde una perspectiva científica, el estudio sobre la gestión administrativa y su relación con el Plan de Incentivos en el área de Planificación y Presupuesto se sustenta en los aportes clásicos y contemporáneos de la teoría administrativa. En primer lugar, Henry Fayol (1985) plantea que la eficiencia organizacional depende del adecuado cumplimiento de las funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En el ámbito de la gestión pública municipal, estas funciones resultan esenciales para garantizar que los instrumentos de planificación y presupuestación se alineen con los objetivos institucionales y con los compromisos establecidos en el Plan de Incentivos, el cual busca mejorar la calidad del gasto y la provisión de servicios públicos. Asimismo, la investigación se apoya en la teoría de los factores motivacionales de Herzberg (1959), quien sostiene que el desempeño organizacional está influenciado tanto por factores higiénicos (condiciones administrativas, normas, supervisión) como por factores motivacionales (reconocimiento, logro y responsabilidad). En el contexto del Plan de Incentivos, una gestión administrativa eficiente no solo facilita el cumplimiento

de metas técnicas y financieras, sino que también incide en la motivación del personal encargado de su ejecución, fortaleciendo el compromiso institucional y el rendimiento laboral.

Desde el enfoque de la nueva gestión pública, la relación entre gestión administrativa y mecanismos de incentivos adquiere relevancia científica al permitir evaluar cómo los sistemas de planificación y presupuesto contribuyen a la eficiencia, eficacia y orientación a resultados en los gobiernos locales. Analizar esta relación en el año 2020 resulta pertinente, dado que dicho período estuvo marcado por restricciones fiscales y desafíos institucionales que pusieron a prueba la capacidad administrativa de los municipios, aportando evidencia empírica para el fortalecimiento de modelos de gestión pública orientados al desempeño.

b.- Justificación técnica práctica

En el plano técnico-práctico, el estudio resulta relevante porque permite identificar las debilidades y fortalezas de la gestión administrativa en el área de Planificación y Presupuesto, específicamente en su articulación con el Plan de Incentivos Municipales. Los resultados servirán como insumo para optimizar los procesos administrativos, mejorar la programación presupuestal y fortalecer el seguimiento y control del cumplimiento de metas, contribuyendo a una gestión más eficiente de los recursos públicos. De igual forma, la investigación ofrece herramientas prácticas para la toma de decisiones de los funcionarios municipales, al evidenciar cómo una adecuada gestión administrativa puede incrementar la probabilidad de acceder a los incentivos financieros otorgados por el Estado. Esto no solo impacta positivamente en la sostenibilidad fiscal del municipio, sino que también mejora la capacidad institucional para financiar proyectos y actividades orientadas al desarrollo local y al bienestar de la población.

c.- Justificación institucional y personal

Desde la perspectiva institucional, el estudio contribuye al fortalecimiento de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, al generar información relevante sobre el desempeño de su gestión administrativa en un área estratégica como Planificación y Presupuesto. Los hallazgos permitirán formular recomendaciones orientadas a mejorar la coordinación interna, la eficiencia operativa y el cumplimiento de los compromisos asumidos ante el gobierno central, reforzando la credibilidad y transparencia de la gestión municipal.

En el ámbito personal, la investigación representa una oportunidad de desarrollo profesional para el investigador, al profundizar sus competencias en gestión pública, planificación y presupuesto por resultados. Asimismo, fortalece la capacidad analítica y crítica frente a los problemas reales de la administración pública local, consolidando una formación orientada a la mejora continua y al ejercicio ético y responsable de la función pública.

d.- Justificación académica

Desde el punto de vista académico, el estudio aporta a la literatura sobre gestión pública municipal al analizar empíricamente la relación entre gestión administrativa y el Plan de Incentivos, un tema aún poco explorado en el contexto de los gobiernos locales del Perú, especialmente en municipios provinciales. De este modo, la investigación amplía el marco teórico y empírico existente, integrando enfoques clásicos de la administración con modelos contemporáneos de gestión por resultados.

Asimismo, el trabajo constituye un referente para futuras investigaciones en las áreas de administración pública, economía pública y gestión municipal, al ofrecer un diseño metodológico y un análisis aplicable a otras municipalidades con características

similares. En este sentido, contribuye al fortalecimiento del conocimiento académico y a la formación de profesionales capaces de analizar y mejorar los procesos de gestión en el sector público, en concordancia con los principios de eficiencia, transparencia y desarrollo sostenible.

1.3 Delimitación de la investigación

La presente investigación se desarrolló en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, teniendo como unidad de análisis a los colaboradores administrativos del área de Planificación y Presupuesto durante el año 2020, un período particularmente relevante debido a las exigencias institucionales y restricciones generadas por la pandemia de la COVID-19. En este contexto, el estudio adquiere importancia al analizar cómo la gestión administrativa se relaciona con el Plan de Incentivos, instrumento clave de la gestión pública orientada a resultados, que busca mejorar el desempeño institucional mediante el cumplimiento de metas previamente establecidas.

Desde el punto de vista teórico, la investigación se sustenta en los aportes clásicos de la administración, particularmente en la teoría de Henry Fayol, quien sostiene que la eficacia organizacional depende del adecuado desarrollo de las funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En el ámbito municipal, estas funciones resultan esenciales para garantizar una adecuada articulación entre la planificación institucional y la programación presupuestal, permitiendo que el área de Planificación y Presupuesto contribuya de manera efectiva al cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco del Plan de Incentivos.

La gestión administrativa se concibe como un proceso integral orientado a la optimización de los recursos organizacionales. En este sentido, Munch (2010) define la gestión administrativa como “el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los

objetivos de su organización” (p. 23). Esta definición resulta pertinente para el estudio, ya que permite comprender la gestión administrativa como un eje transversal que incide directamente en la capacidad del gobierno local para alcanzar resultados concretos y sostenibles.

Complementariamente, la gestión administrativa también debe entenderse como un proceso social y colectivo. El Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC, 2007) señala que gestionar implica realizar acciones orientadas a resolver problemas y atender necesidades organizacionales, a partir de la articulación de recursos humanos, técnicos y económicos. Bajo esta perspectiva, la gestión administrativa en una entidad pública no solo responde a normas y procedimientos, sino también a las capacidades, experiencias y compromisos del personal que participa activamente en la ejecución de las políticas y programas institucionales.

Desde la óptica de la gestión pública, Ortiz (2018) enfatiza que las gestiones gubernamentales, tanto a nivel nacional como local, tienen un impacto directo en la calidad de los bienes y servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía. En consecuencia, la gestión administrativa cumple un rol estratégico en la garantía del derecho de los ciudadanos a recibir servicios oportunos y de calidad, especialmente en áreas sensibles como la planificación y el presupuesto, donde se definen las prioridades del gasto público y la asignación de recursos.

En relación con los incentivos laborales, la investigación incorpora los aportes de la teoría de los dos factores de Herzberg, la cual explica que el desempeño laboral está influenciado tanto por factores higiénicos, como las condiciones administrativas y organizacionales, como por factores motivacionales vinculados al reconocimiento y logro. En concordancia con ello, Chiavenato (2003) sostiene que los incentivos constituyen “la gratificación tangible o intangible a cambio de la cual las personas se

hacen miembro de la organización y una vez en ella contribuyen con el tiempo, esfuerzo, u otros recursos válidos” (p. 343), resaltando su importancia para mantener el equilibrio equilibrio entre las contribuciones del trabajador y las recompensas organizacionales.

Es preciso señalar que la principal limitación del estudio estuvo relacionada con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, ya que debido a la emergencia sanitaria por la COVID-19 no fue posible realizar encuestas presenciales a los colaboradores administrativos de la MPC. En su lugar, se optó por la aplicación virtual de los cuestionarios, lo cual pudo haber condicionado la disponibilidad de tiempo y la disposición de los encuestados; sin embargo, esta situación no invalida los resultados, sino que refleja las condiciones reales en las que se desarrolló la gestión administrativa municipal durante el año 2020.1.

1.4 Objetivos de la investigación

a.- Objetivo general

Determinar la relación de la gestión administrativa con el plan de incentivos en el área de Planificación y Presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020

b.- Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la planificación con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.
- Establecer la relación entre la organización con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.

- Determinar la relación entre la dirección con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.
- Establecer la relación entre el control con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1 A nivel internacional

Elamalki, Kaddar & Beniich (2024) “Motivación e incentivos en el sector público de Marruecos” (2024) titulado publicado en *Future Business Journal* investigó el papel de los incentivos y la motivación en el desempeño laboral dentro del sector público marroquí. El objetivo fue explorar cómo tanto los incentivos intrínsecos como los extrínsecos influyen en el rendimiento de los servidores públicos ante recientes reformas organizativas, particularmente tras la introducción de la Ley Orgánica de Finanzas (LOF), que impulsó una gestión orientada a resultados. La metodología fue cuantitativa con enfoque estructural, utilizando Structural Equation Modeling (SEM) para analizar datos recopilados mediante un cuestionario estructurado aplicado a empleados públicos seleccionados con muestreo estratificado. El análisis SEM, realizado con el software AMOS, permitió estimar las relaciones causales entre incentivos, motivación (intrínseca y extrínseca) y desempeño laboral, integrando teorías clásicas como la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría ERG de Alderfer para medir las variables. Las conclusiones señalan que los sistemas de incentivos bien diseñados y transparentes tienen un impacto positivo significativo en la motivación y el desempeño laboral, aunque este efecto está mediado por factores motivacionales. Se identificó que la motivación actúa como puente entre los incentivos y el rendimiento, destacándose la importancia de políticas de recursos humanos sólidas, métricas de desempeño claras y liderazgo eficaz para mejorar la eficiencia organizacional en el sector público.

Pacheco, C., Santos, F. y Oliveira, J. (2022), en el estudio titulado “Incentivos basados en el desempeño y capacidad administrativa en los gobiernos locales brasileños”, publicado en la Revista de Administración Pública (RAP) de la Fundação Getulio Vargas, analizan la relación entre los incentivos vinculados al desempeño y la capacidad administrativa de los gobiernos locales en Brasil. El objetivo de la investigación fue evaluar si los mecanismos de incentivos financieros y de gestión implementados por el gobierno federal influyen en la mejora de la planificación, la ejecución presupuestal y el desempeño administrativo de los municipios brasileños, en el marco de las reformas de la gestión pública orientada a resultados. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y alcance explicativo. Los autores utilizaron una base de datos panel conformada por información administrativa y presupuestal de más de 3 000 municipios brasileños para el período 2015–2020. Se aplicaron modelos de regresión multivariada con efectos fijos para controlar las diferencias estructurales entre municipios, incorporando variables como capacidad administrativa, nivel de profesionalización del personal, cumplimiento de metas e ingresos asociados a incentivos federales. Asimismo, se emplearon indicadores de desempeño fiscal y administrativo contruidos a partir de datos oficiales del Ministerio de Economía de Brasil. Las conclusiones evidencian que los incentivos basados en el desempeño tienen un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la capacidad administrativa municipal, especialmente en aquellos gobiernos locales con mayores niveles de planificación y control interno. No obstante, el estudio concluye que los incentivos por sí solos no garantizan mejores resultados, ya que su efectividad depende de la existencia de estructuras administrativas sólidas, personal capacitado y una adecuada articulación entre planificación y presupuesto. En este sentido, los autores destacan que los incentivos deben

complementarse con políticas de fortalecimiento institucional para lograr mejoras sostenibles en la gestión pública local.

Araya-Castillo, L. y Rivera-Arriagada, E. (2021), en el estudio titulado “Incentivos al desempeño y gestión pública orientada a resultados en municipios chilenos”, publicado en la Revista Gestión y Política Pública del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), analizan cómo los mecanismos de incentivos asociados al desempeño influyen en la eficiencia administrativa y en la calidad de la gestión municipal en Chile. El objetivo de la investigación fue evaluar el impacto de los incentivos institucionales y financieros en la capacidad de los gobiernos locales para planificar, ejecutar y controlar sus recursos, en el marco de las reformas de modernización del Estado y la gestión por resultados implementadas en el país. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y alcance correlacional-explicativo. Los autores utilizaron información secundaria proveniente de bases de datos oficiales del Ministerio del Interior y Seguridad Pública de Chile, así como indicadores de desempeño municipal y reportes presupuestales correspondientes al período 2014–2019. Se aplicaron modelos de regresión lineal múltiple para estimar la relación entre incentivos al desempeño, calidad de la gestión administrativa y niveles de ejecución presupuestal, controlando variables como tamaño del municipio, capacidad institucional y nivel de ingresos propios. Las conclusiones del estudio evidencian que los municipios con mayores incentivos asociados al desempeño presentan mejores niveles de planificación, mayor disciplina presupuestaria y una gestión administrativa más eficiente. Sin embargo, los autores señalan que el impacto de los incentivos no es homogéneo, ya que depende de la capacidad técnica del personal y del grado de institucionalización de los procesos administrativos. En este sentido, se concluye que los incentivos deben ir acompañados de

estrategias de fortalecimiento de capacidades y mejora de la gestión interna para generar resultados sostenibles en la administración pública local.

2.1.2 A nivel nacional

Ruiz-Arias, Román Tequén y López Huacho (2025), en su estudio titulado “Incentivos a la gestión municipal e inversión en primera infancia en municipalidades peruanas (2012–2018)”, publicado en la Revista Gobierno y Gestión Pública, analizan el rol de los incentivos en la orientación del gasto público local hacia áreas sociales prioritarias. El objetivo de la investigación fue evaluar la relación entre el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal y los niveles de inversión pública destinados a la primera infancia en municipalidades peruanas, considerando el enfoque de gestión por resultados promovido por el Estado. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, de tipo descriptivo-correlacional. Los autores realizaron un análisis documental de bases de datos oficiales del Ministerio de Economía y Finanzas y reportes de cumplimiento del Programa de Incentivos, correspondientes al periodo 2012–2018. Se aplicaron técnicas de análisis estadístico descriptivo para identificar patrones de inversión y se contrastaron los resultados del cumplimiento de metas con los montos asignados a programas de atención a la primera infancia, permitiendo establecer relaciones entre incentivos financieros y decisiones presupuestales municipales. Las conclusiones evidencian que las municipalidades que lograron cumplir de manera sostenida las metas del Programa de Incentivos registraron mayores niveles de inversión en servicios dirigidos a la primera infancia, lo que demuestra que los incentivos funcionan como un mecanismo efectivo para orientar la gestión administrativa y presupuestal hacia resultados sociales concretos. No obstante, el estudio advierte que la efectividad de estos incentivos depende de la

capacidad administrativa local y de la adecuada articulación entre planificación, presupuesto y seguimiento de metas.

Espinoza Pérez (2023), en la investigación titulada “Ingresos por programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal y cumplimiento de metas en la Municipalidad Distrital de Belén, periodo 2020–2022”, desarrollada en la Universidad Científica del Perú, tuvo como objetivo determinar la incidencia del cumplimiento de metas del Programa de Incentivos sobre la generación de ingresos municipales. El estudio se contextualiza en el marco de la gestión pública local, donde los incentivos financieros se constituyen en un instrumento clave para fortalecer la sostenibilidad fiscal y la eficiencia administrativa. La metodología adoptada fue de tipo descriptiva-aplicada, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental longitudinal. Se analizaron datos secundarios provenientes de los reportes financieros y presupuestales de la Municipalidad Distrital de Belén correspondientes a los años 2020, 2021 y 2022. El procedimiento consistió en comparar los ingresos obtenidos por cumplimiento de metas del Programa de Incentivos con los niveles de ejecución presupuestal y recaudación municipal, utilizando análisis comparativo y estadística descriptiva para identificar variaciones interanuales. Las conclusiones del estudio muestran que el cumplimiento de las metas del Programa de Incentivos tuvo un efecto positivo en los ingresos municipales durante los años 2020 y 2021, permitiendo fortalecer la capacidad financiera del gobierno local. Sin embargo, el incumplimiento parcial de metas en 2022 generó una reducción significativa de los recursos transferidos, evidenciando que una gestión administrativa deficiente limita el aprovechamiento de los incentivos. El autor concluye que la planificación, el seguimiento permanente y la capacidad técnica del personal son factores determinantes para el éxito del programa.

Abado Mamani y Churata Chambi (2021), en la investigación titulada “La gestión administrativa y el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en los distritos de la Municipalidad Provincial de Huancané, 2020”, desarrollada en la Universidad Peruana Unión, analizaron la relación existente entre la gestión administrativa y el cumplimiento de las metas establecidas en el Programa de Incentivos municipales. El objetivo del estudio fue determinar en qué medida los procesos administrativos influyen en el logro de los compromisos asumidos por los gobiernos locales distritales de la provincia de Huancané, en un contexto caracterizado por limitaciones institucionales y exigencias de gestión por resultados. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y nivel correlacional. La población estuvo conformada por funcionarios y servidores públicos de las municipalidades distritales pertenecientes a la Municipalidad Provincial de Huancané, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado con escala de Likert para medir la variable gestión administrativa en sus dimensiones de planeación, organización, ejecución y control. El cumplimiento de metas del Programa de Incentivos se evaluó mediante análisis documental de los reportes oficiales del Ministerio de Economía y Finanzas correspondientes al año 2020. Para el análisis de datos se utilizó estadística descriptiva e inferencial, aplicándose el coeficiente de correlación para contrastar las hipótesis planteadas. Las conclusiones evidenciaron la existencia de una relación significativa y positiva entre la gestión administrativa y el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos, destacándose que una adecuada planeación y un control efectivo de los procesos administrativos incrementan la probabilidad de alcanzar los objetivos establecidos por el programa. Asimismo, se identificó que las debilidades en la organización interna y en la ejecución de actividades limitan el desempeño municipal,

concluyéndose que el fortalecimiento de la gestión administrativa constituye un factor clave para mejorar el acceso a incentivos y optimizar la gestión pública local.

2.1.3 A nivel local

Bravo Núñez (2021), en la tesis titulada “Programa de incentivos para la gestión municipal del distrito de Llama – Cajamarca”, desarrollada en la Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo formular una propuesta para fortalecer la gestión municipal enmarcada en el Plan de Incentivos de la municipalidad distrital. La investigación parte de la premisa de que una adecuada articulación entre gestión administrativa y los mecanismos de incentivos es un factor clave para mejorar el logro de metas municipales y acceder a los recursos transferidos por el Programa de Incentivos. La metodología fue de tipo descriptivo-propositiva, con enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 20 trabajadores municipales, con censo completo como técnica de muestreo. Se aplicaron dos cuestionarios estructurados para medir la gestión administrativa y la variable “plan de incentivos”, evaluando dimensiones como planificación, organización y cumplimiento de metas. El análisis se realizó mediante estadística descriptiva para determinar niveles de las variables y establecer relaciones entre ellas. Los resultados mostraron que la gestión administrativa se encuentra con niveles mayoritariamente bajos y medios, especialmente en la dimensión de planificación (60 % baja), y que el plan de incentivos también presenta niveles bajos y medios en la mayoría de sus componentes. La investigación concluyó que el diseño de un plan de incentivos adecuado y la mejora de capacidades administrativas son necesarios para fortalecer la gestión municipal y facilitar el cumplimiento de metas, lo cual permitiría acceder efectivamente a los recursos del Programa de Incentivos.

Romero Burgos (2022), en la tesis profesional titulada “Programa de Incentivos y su incidencia en la gestión municipal de la Municipalidad Distrital de José Manuel

Quiroz, provincia de San Marcos, Cajamarca, periodo 2021”, defendida en la Universidad Privada del Norte, buscó determinar la incidencia del Programa de Incentivos en el desempeño de la gestión municipal, considerando especialmente la planificación, ejecución presupuestal y cumplimiento de metas institucionales. El estudio reconoce al Programa de Incentivos como un mecanismo de vinculación entre resultados esperados y asignación de recursos públicos, fundamental para la gestión pública local. La investigación se desarrolló con enfoque cuantitativo y diseño no experimental de tipo correlacional, empleando como instrumentos la recopilación de datos secundarios de informes del Programa de Incentivos y encuestas aplicadas a funcionarios de las áreas de planificación y presupuesto. La muestra fue seleccionada por conveniencia entre los colaboradores administrativos directamente involucrados en la ejecución de metas vinculadas al PI. El análisis de datos contempló métodos estadísticos descriptivos e inferenciales para establecer relaciones entre las variables de interés. Los resultados reflejaron que el grado de cumplimiento de metas del Programa de Incentivos tiene una incidencia positiva sobre ciertos aspectos de la gestión municipal, como la planificación anual y la ejecución presupuestal, aunque esta incidencia es moderada debido a limitaciones en capacidades técnicas municipales y deficiencias en la articulación organizacional. La autora concluyó que la optimización de los procesos administrativos y una adecuada gestión del PI fortalecen la capacidad institucional de la municipalidad, facilitando el cumplimiento de metas y mejorando los resultados de la gestión pública local.

Tantarico Inga (2023), en la tesis titulada “Programa de incentivos y desarrollo sostenible en una municipalidad distrital de la provincia de Jaén – Cajamarca”, realizada en la Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo determinar la relación entre el Programa de Incentivos y el desarrollo sostenible municipal en una entidad distrital de la

provincia de Jaén. Aunque el foco principal fue el desarrollo sostenible, la investigación incorpora explícitamente el análisis de cómo el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos influye en la capacidad de gestión administrativa para orientar políticas públicas hacia resultados sostenibles. La metodología fue de tipo transversal, descriptivo y no experimental, con la población compuesta por funcionarios y colaboradores de la municipalidad, y la recolección de datos basada en encuestas estructuradas y revisión documental de los informes de cumplimiento del PI. Se realizaron análisis estadísticos descriptivos y correlacionales para identificar la relación entre el grado de cumplimiento de metas del Programa de Incentivos y los indicadores de desarrollo sostenible vinculados a la gestión pública municipal. Las conclusiones señalaron que existe una relación positiva entre el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos y ciertos aspectos del desarrollo sostenible, como la gestión de servicios públicos esenciales y la satisfacción de necesidades comunitarias, indicando que los incentivos pueden fortalecer la gestión municipal cuando están alineados con objetivos de sostenibilidad. Sin embargo, también se identificaron desafíos en la implementación efectiva y la medición de resultados, lo que sugiere la necesidad de mejorar el diseño de indicadores y capacidades administrativas locales para maximizar los beneficios del Plan Institucional.

2.2. Marco doctrinal

2.2.1 Bases teóricas

a.- La gestión administrativa

Henry Fayol (1985) teórico de la administración que se destacó por su enfoque en la gestión organizacional y la administración general. La teoría de Henri Fayol se centra en los principios y funciones esenciales de la administración para una gestión eficaz. Fayol identificó 14 principios fundamentales, como la división del trabajo, la autoridad, y la unidad de mando, que buscan mejorar la eficiencia, el orden y la equidad dentro de

las organizaciones. Además, definió cinco funciones clave de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control, que deben implementarse para alcanzar los objetivos organizacionales. Su enfoque sistemático ha establecido una base sólida para el pensamiento administrativo moderno, destacando la importancia de la estructura, la jerarquía y el trato justo en la gestión efectiva.

Los Principios de la Administración según Fayol que constituyen la base de su teoría son: La *división del trabajo* implica que la especialización de tareas incrementa la eficiencia y productividad. La *autoridad* se define como el derecho de emitir órdenes y la correspondiente obligación de los empleados de cumplirlas. La *disciplina* exige el respeto a las normas y acuerdos establecidos dentro de la organización. La *unidad de mando* señala que cada trabajador debe recibir instrucciones de un único superior, mientras que la unidad de dirección establece que un solo plan debe guiar las actividades con metas similares. El principio de *subordinación del interés individual al interés general* enfatiza que los intereses de la organización deben tener prioridad sobre los personales. La *remuneración debe ser justa* y cubrir las necesidades del empleado. La *centralización* refiere al grado en que la autoridad está concentrada en la alta dirección, y la jerarquía establece una cadena de mando clara desde la cúpula directiva hasta los niveles inferiores. El principio de *orden* implica que cada cosa debe tener su lugar y cada lugar debe estar ocupado por una cosa específica. *Equidad* exige un trato justo y equitativo para todos los miembros del equipo, mientras que la estabilidad del personal busca minimizar la rotación para mantener un equipo estable. La *iniciativa* fomenta que los empleados actúen y piensen de manera autónoma, y el espíritu de cuerpo promueve la colaboración y cohesión entre los empleados.

Las funciones de la administración propuestas por Fayol contienen cinco funciones clave: *Planificación*: Definir los objetivos y los métodos para alcanzarlos. *Organización*:

Establecer la estructura organizativa y asignar recursos. *Dirección*: Guiar y motivar a los empleados para alcanzar los objetivos. *Coordinación*: Asegurar que las actividades se alineen y se integren eficientemente. *Control*: Supervisar y ajustar las actividades para cumplir con los objetivos.

La teoría de Fayol es considerada una de las bases del enfoque clásico de la administración. Sus principios han sido adaptados y siguen siendo relevantes en la gestión moderna, especialmente en la forma en que se conceptualiza la estructura organizativa y el liderazgo. Fayol es reconocido por haber sistematizado y formalizado conceptos fundamentales que han influenciado a generaciones de administradores y académicos.

Por su parte, Chiavenato (2009), “La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial, que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, organización, dirección y control constituye el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control, constituyen funciones administrativas, cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos conforman el proceso administrativo. Proceso es cualquier fenómeno que presenta cambio continuo en el tiempo o cualquier operación que tenga cierta continuidad y secuencia. El proceso administrativo implica que los acontecimientos y las relaciones entre estos son dinámicos, están en evolución y cambio constante” (pág. 132).

b.- Plan de incentivos laborales

En las organizaciones públicas y privadas, un adecuado desempeño laboral constituye un elemento clave para el logro de los objetivos institucionales, en la medida en que permite mejorar la eficiencia, la calidad del servicio y la sostenibilidad de los resultados organizacionales. Un colaborador que presenta un desempeño óptimo no solo cumple con las metas establecidas, sino que suele superar los estándares esperados,

contribuyendo al fortalecimiento de la organización y a su propio desarrollo profesional. En el ámbito de la gestión pública, este desempeño adquiere mayor relevancia, ya que se traduce en mejores servicios para la ciudadanía y en una utilización más eficiente de los recursos públicos, especialmente en áreas estratégicas como planificación y presupuesto.

Desde la perspectiva motivacional, el desempeño laboral se encuentra estrechamente vinculado con la existencia de incentivos adecuados. En este sentido, la teoría de los dos factores propuesta por Herzberg (1959) resulta fundamental para comprender los elementos que influyen en la motivación y satisfacción de los trabajadores. Tal como se ilustra en la Figura 1, el autor distingue entre factores de higiene y factores motivacionales, señalando que los primeros evitan la insatisfacción, mientras que los segundos promueven niveles superiores de motivación y compromiso. Herzberg (1959) sostiene que “los factores que conducen a actitudes positivas están relacionados con el contenido del trabajo, mientras que los factores que producen insatisfacción están asociados al contexto en que se desarrolla” (p. 367), lo que resalta la importancia de diseñar incentivos que trasciendan lo meramente económico.

En su planteamiento teórico, Herzberg (1959) identifica como factores motivadores del trabajo tanto los elementos intrínsecos como los extrínsecos, entre los que destacan el logro, entendido como el desempeño exitoso de las tareas asignadas; el reconocimiento por los resultados obtenidos; el contenido del trabajo en sí mismo; las oportunidades de avance y crecimiento personal; y el grado de responsabilidad asumido por el trabajador. Estos factores influyen directamente en la disposición del colaborador para comprometerse con los objetivos institucionales y mejorar su rendimiento, lo que resulta particularmente relevante en las entidades públicas donde el cumplimiento de metas institucionales se encuentra vinculado a sistemas de incentivos.

Figura 1:

Tipos de factores para la motivación

Factores motivacionales (De satisfacción)	Factores de higiene (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación con su cargo)	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación a las condiciones que le otorga la empresa)
<ol style="list-style-type: none">1. El trabajo en si2. Reconocimiento3. Realización4. Progreso profesional5. Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none">1. Condiciones laborales2. Salario3. Relaciones laborales4. Beneficios y servicios sociales5. Administración de la empresa

Nota. Según Herzberg (1959) la figura hace una comparación ente los factores motivacionales y los factores de higiene.

En esa misma línea, los incentivos laborales se configuran como instrumentos estratégicos orientados a estimular el buen desempeño de los colaboradores y a alinear sus esfuerzos con los objetivos organizacionales. Nadler y Tushman (1999) señalan que los sistemas de incentivos constituyen uno de los procesos de apoyo más importantes dentro de la organización, debido a que fortalecen las conexiones estructurales internas y orientan el comportamiento de los trabajadores hacia los resultados esperados. Según los autores, “los esquemas de incentivos deben ser coherentes con la estructura organizacional y los objetivos estratégicos, de lo contrario generan señales contradictorias que afectan negativamente el desempeño” (Nadler & Tushman, 1999, p. 145).

En el contexto de la gestión pública, esta coherencia resulta indispensable, ya que los incentivos, como el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, buscan promover el cumplimiento de metas previamente establecidas y mejorar la eficiencia administrativa. Cuando los incentivos no se encuentran adecuadamente integrados a los procesos de planificación, organización y ejecución, pueden generar

desmotivación, confusión y bajo desempeño laboral, afectando el logro de los resultados institucionales y la calidad del servicio brindado a la ciudadanía.

Complementariamente, la teoría de la agencia desarrollada por Jensen y Meckling (1976) aporta un marco conceptual relevante para comprender la relación entre incentivos y desempeño laboral. Esta teoría describe la relación entre el principal, quien delega autoridad y recursos, y el agente, encargado de ejecutar las tareas, destacando que pueden existir conflictos de intereses entre ambas partes. Jensen y Meckling (1976) afirman que “la esencia del problema de agencia radica en diseñar contratos que alineen los intereses del agente con los del principal, en un contexto de información imperfecta” (p. 308).

Desde esta perspectiva, los incentivos se constituyen en mecanismos contractuales que permiten reducir los conflictos de intereses y orientar el comportamiento del agente hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. En la gestión pública, donde la supervisión es limitada y existe incertidumbre en la ejecución de las funciones, resulta necesario estructurar sistemas de incentivos que promuevan decisiones eficientes y responsables por parte de los funcionarios y colaboradores. De este modo, la integración de la teoría de Herzberg y la teoría de la agencia permite sustentar teóricamente la importancia de los incentivos laborales como factores determinantes del desempeño laboral y del logro de metas en la gestión administrativa municipal.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Definición de Gestión Administrativa

Según Chiavenato (2009) la gestión administrativa se define como la ciencia que estudia la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, económicos y tecnológicos con el propósito de obtener la mayor

productividad posible y beneficiar al mayor número de personas. Otra definición de administración sería la de lograr un objetivo mediante los esfuerzos de otras personas.

El planteamiento de la tesis se centra en cada una de las dimensiones de la gestión administrativa aplicada al sector público (planeación, organización, dirección y control), que en su conjunto conforman el proceso administrativo.

En tal sentido la gestión administrativa es el grupo de actividades que se realiza para dirigir una empresa a través de una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos. Su capacidad de controlar y coordinar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la empresa permite prevenir problemas y alcanzar los objetivos. La conducción sistemática de una correcta gestión administrativa favorece la obtención de resultados favorables para la organización.

Mendoza (2017) “La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. En dicha gestión, la innovación empresarial tiene un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial, sin embargo, resulta novedoso realizar cambios organizacionales, innovaciones productivas o tecnológicas en la propuesta de un negocio al mercado con el fin de ser más eficiente y alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores” (pág. 952).

Para, Falconi, Luna, & Sarmiento (2019), “La gestión administrativa implica un nivel elevado de exigencia tanto en el desarrollo de funciones como planificación, organización, coordinación, dirección y control de la organización, como para una mejor gerencia de los bienes de la empresa, entre ellos materiales, financieros y humanos, orientado a la consecución de metas y objetivos trazados por el área directriz de la

empresa. Gestionar un proceso administrativo bien definido se constituye como principio fundamental de la labor de un gerente, aunque dichas labores se realicen de forma empírica en la mayoría de las veces. Indistintamente, en las organizaciones, se debe trabajar por mejorar los procesos desarrollados en cada uno de los departamentos que la conforman, con el fin de orientar actividades hacia la optimización, un mejor desenvolvimiento del personal, mejora en tiempos de entrega de información interdepartamental, entre otros” (pág. 2).

2.3.2 Dimensiones de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa se integra en cuatro dimensiones que se plantean a continuación.

Dimensión 1: Planificación

La planeación constituye la primera y más relevante etapa del proceso administrativo, dado que en ella se establecen los objetivos institucionales, las estrategias a seguir y los planes de contingencia necesarios para enfrentar escenarios de incertidumbre. Este proceso implica el análisis sistemático de los factores internos y externos que inciden en el desempeño organizacional, considerando las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que pueden influir en el logro de los resultados esperados. En el ámbito de la gestión pública, la planeación puede desarrollarse en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo orientar de manera ordenada y racional el accionar de las entidades públicas hacia el cumplimiento de sus fines institucionales.

En el Perú, la máxima instancia rectora del proceso de planeamiento público es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), organismo técnico especializado encargado de conducir el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico de manera participativa, transparente y concertada. Su finalidad es contribuir al

mejoramiento de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del país. Según Anderson (2018), el CEPLAN es responsable de establecer los lineamientos que permiten la adecuada articulación entre las políticas públicas, el planeamiento estratégico y el planeamiento operativo, tanto a nivel sectorial como territorial, en los tres niveles de gobierno. Este sistema se estructura a través de una cadena articulada de instrumentos, entre los que destacan el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI), los Planes Operativos Institucionales (POI) y su correspondiente asignación presupuestal.

Estas herramientas de planeación tienen como propósito fundamental definir escenarios prospectivos, orientar el rumbo institucional y precisar los resultados que se desean alcanzar, así como las estrategias necesarias para lograrlos, minimizando riesgos y optimizando el uso de los recursos públicos. En este sentido, la planeación permite responder a la pregunta de hacia dónde se dirige la entidad pública y cómo pretende alcanzar un desarrollo eficiente y sostenible. Munch (2010) señala que la planeación facilita la definición clara de objetivos y estrategias, integrando la organización de los recursos y la evaluación de los resultados esperados, lo cual resulta indispensable para una gestión administrativa eficaz (p. 27).

Dimensión 2: Organización

La organización, como segunda dimensión del proceso administrativo, consiste en el diseño y establecimiento de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como en la definición de métodos y la aplicación de técnicas orientadas a la simplificación del trabajo. De acuerdo con Munch (2010), el diseño organizacional es un elemento vital, ya que permite que los procesos se desarrollen de manera ordenada y eficiente, garantizando la adecuada coordinación de los recursos humanos, técnicos y materiales

necesarios para el funcionamiento institucional (p. 27). En la gestión pública, una estructura organizacional clara contribuye a evitar duplicidad de funciones, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la rendición de cuentas.

Esta etapa del proceso administrativo proporciona los elementos necesarios para el funcionamiento integral de la organización y puede dividirse en organización material y organización social. A través de esta estructura dual —humana y material— se busca alcanzar los objetivos generales de la institución, analizando cada nivel jerárquico, sus funciones y métodos de trabajo. Desde esta perspectiva, se reconoce que un buen gobernante debe ser también un buen administrador, capaz de organizar eficientemente los recursos a su cargo y orientar el desempeño de su equipo hacia los resultados institucionales. La organización implica, además, la delegación de responsabilidades, la jerarquización de cargos y la asignación adecuada del tiempo y los recursos para el cumplimiento de las tareas, aspectos que suelen representarse mediante un organigrama institucional. En toda entidad existe una jerarquización de objetivos, donde los objetivos específicos se subordinan a objetivos más amplios, con la finalidad de preservar la unidad organizacional y evitar la dispersión de esfuerzos. Esta coherencia organizacional resulta esencial en las entidades públicas, donde el trabajo articulado entre áreas determina el cumplimiento de las metas institucionales. Desde una perspectiva contemporánea, Peter Senge sostiene que las organizaciones que logran desarrollarse de manera sostenida son aquellas que están abiertas al aprendizaje continuo, ya que la experiencia permite ampliar la capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes. Esta visión se complementa con el enfoque clásico de Fayol (1985), quien afirma que “organizar es proveer a la empresa de todo lo útil para su funcionamiento: material, herramientas, capital y personal; organizar es saber constituir un cuerpo social” (p. 51). En consecuencia, la organización debe concebirse como un proceso dinámico y flexible, capaz de ajustarse a los cambios y

evitar que las estructuras rígidas limiten la eficiencia y el logro de los objetivos institucionales.

Dimensión 3: Dirección

El medio en que operan las organizaciones es muy cambiante. El personal no puede ser programado totalmente por la empresa, por sus procesos productivos, normas y políticas. Los humanos no son máquinas; incluso estas requieren de la intervención de un ser humano para funcionar: un automóvil necesita un conductor, y una computadora, por muy evolucionada que sea, necesita un operador; asimismo, un grupo de trabajo requiere de un coordinador.

Hernández (2006) señala “La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas” (pág. 256).

Dirigir no es más que la acción de guiar, motivar y encaminar a cierto grupo de trabajadores para realizar la tarea asignada, esta dirección va acompañada de ciertas asesorías y correcciones en el esfuerzo aplicado.

La dirección como función se define de la siguiente manera: Elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo a donde se encamina la organización, por medio de la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias con el fin de lograr la competitividad en la empresa.

Por lo señalado la dirección consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo. Se requiere del ajuste de las fases administrativas en la conducción, ejecución y el liderazgo de las personas que se encuentran a en la alta dirección. Además, responde a la pregunta ¿Ver que se haga? (Munch 2010, p. 27).

Dimensión 4: Control

El control es un elemento vital dentro de un sistema administrativo, ya que le permita a la empresa autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados, desde la planeación. Existe una premisa administrativa que señala “Solo lo que se mide se puede mejorar”. Sin control no se puede asegurar y mantener un sistema de calidad, tanto en los productos y servicios de las empresas, como en los procesos que utilizan para producirlos.

Tomshom (2010) afirma que “Las empresas operan en medios cambiantes y son altamente sensibles respecto a lo que sucede externamente, de ahí que los planes, procesos, programas, estructura e, incluso, el comportamiento de los miembros del equipo de trabajo varía conforme se actúa. Esto obliga a las empresas a establecer controles para conocer el grado de variabilidad entre lo que se planteó y lo que se está logrando o logró. Esta información permite a la empresa analizar los comportamientos y tomar las acciones correctivas correspondientes, de tal forma que sus planes se alcancen de la mejor manera posible” (p. 64).

Un problema se ha definido como una desviación a la normalidad o a la norma, de ahí que sin normas no se pueden diagnosticar problemas organizativos; por esto, la planeación y el control están altamente ligados. Los planes son puntos de referencia, de efectividad deseada administrativa, y cualquier desviación la podemos considerar un problema.

Según Cardona y Gonzales (2011) el término control es un concepto relativamente moderno, producto de la revolución industrial, aun cuando fue acuñado en Francia, ahora es universal; no solo en administración, sino en muchas otras disciplinas. El término viene de contra y rol. Es una comparación con la lista o plan original (rol). Se dice que originalmente se utilizó en la educación cuando un profesor utilizó la lista de asistencia

para exigir los trabajos requeridos a los alumnos y dijo: “entreguen las tareas contra el rol”. Sin embargo, este término ha evolucionado gracias fundamentalmente a la administración y a la teoría de sistemas; de acuerdo con esta última teoría, el control es: “Un elemento del sistema que permite, que las variables se comporten dentro de lo deseado” (p. 64).

2.3.2 Definición del Plan de Incentivos

El Plan de Incentivos en la administración pública es definido como un mecanismo orientado a mejorar la gestión institucional mediante la asignación de recursos adicionales a las entidades que cumplen con ciertos objetivos y metas previamente establecidas. De acuerdo con Chiavenato (2019), los incentivos “constituyen un conjunto de estímulos diseñados para motivar a los trabajadores y mejorar su desempeño en función de los objetivos organizacionales” (p. 210). En el ámbito de la administración pública, este plan busca fortalecer la eficiencia y la efectividad de la gestión, promoviendo mejores prácticas en la planificación, ejecución presupuestaria y prestación de servicios a la ciudadanía.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2020) sostienen que los incentivos “no solo están dirigidos a la compensación económica, sino que también incluyen reconocimientos, capacitación y oportunidades de desarrollo profesional” (p. 315). En este sentido, el Plan de Incentivos en la administración pública no solo se limita a una distribución de recursos, sino que genera una cultura organizacional basada en el rendimiento y la mejora continua. Así, su correcta implementación contribuye a la optimización de los procesos administrativos y al cumplimiento de metas estratégicas dentro de las entidades gubernamentales. El sistema de incentivos entonces se presenta con la finalidad de evaluar el desempeño y comportamiento de sus miembros, permitiendo también establecer recompensas y sanciones correctas y, por consiguiente, contribuya a configurar

un mecanismo que garantice la alineación eficiente de los intereses del agente y del principal, así como a reducir los costos de agencia (Gibbons, 1998; Fontrodona & Sison, 2006). En síntesis, se requiere un sistema de incentivos adecuado como instrumento de gestión y control para la dirección, el cual procure, entre otras cosas, que el agente limite las desviaciones de los intereses del principal. Lo anterior significa que el resultado en términos de productividad depende, en parte, de la elección de esfuerzo realizado por los empleados y, en parte, por el salario y las condiciones laborales establecidas por la empresa (Leibenstein, 1982).

Los incentivos permiten lograr el mayor desempeño del trabajador por que es necesario entender cuál es el rol del trabajador y su desempeño, así se tiene que:

Werther, et al. (2014), explica “lo más importante en las organizaciones es el capital humano ya que este es un factor relevante ya que cada empleado aporta valor a la empresa, así como el cumplimiento de objetivos y metas, es por ello que todas las organizaciones deben evaluar el desempeño de los trabajadores para así identificar las habilidades y dificultades, y la contribución que tienen en la organización, lo cual definirá la permanencia dentro de la empresa así como ascenso y oportunidades de desarrollo” (p.216).de este modo los autores resaltan como los empleados están en constante aprendizaje durante sus actividades cuyo fin es superar sus expectativas, por otro lado, los gerentes están concentrados en la evaluación de estos para definir planes de contingencia ante dificultades que afecten a la organización por un mal desempeño de los trabajadores, del mismo modo motivación y estímulos si los resultados son positivos..

Chiavenato (2002), define “el desempeño de las personas como la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y

generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento” (p. 410).

2.3.2 Dimensiones del Plan de Incentivos

La tesis plantea dos dimensiones para la variable plan de incentivos, a continuación, se plantea teóricamente.

Dimensión 1: Satisfacción de necesidades

Atender las necesidades cotidianas obliga a las personas a desarrollar actividades productivas y especializarse, dado los recursos escasos, motiva el comportamiento de los colaboradores, para explicar este comportamiento se toma como referencia teórica la pirámide de Maslow. El nombre de la pirámide se debe a su autor, el psicólogo humanista norteamericano Abraham Maslow (1908-1970), que en la primera mitad del siglo XX formuló en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” (A Theory of Human Motivation) la teoría de la pirámide de Maslow, una de las teorías de motivación más conocidas.

La teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow explica de forma visual el comportamiento humano según nuestras necesidades. En la base de la pirámide aparecen nuestras necesidades fisiológicas, que todos los humanos necesitamos cubrir en primera instancia. Una vez cubiertas estas necesidades, buscamos satisfacer nuestras necesidades inmediatamente superiores, pero no se puede llegar a un escalón superior si no hemos cubierto antes los inferiores, o lo que es lo mismo, según vamos satisfaciendo nuestras necesidades más básicas, desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

Los 5 niveles de la pirámide de Maslow son los siguientes:

Necesidades básicas o fisiológicas: Son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, etc.

Figura 2: Pirámide de necesidades de Maslow



Nota. Extraído de Munch, L. (2010), Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.

Necesidades de protección: Se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda, etc.

Necesidades de afiliación: Implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc.

Necesidades de estima o reconocimiento: Son las necesidades de reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras.

Necesidades de autorrealización: Este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal.

En tal sentido, los colaboradores desarrollan sus actividades pensando en las necesidades que desean alcanzar y cuando las logran satisfacer buscan escalar en su nivel de logros.

Dimensión 2: Desarrollo personal

Los empleados de alto potencial no son complacientes con su trabajo, se exigen cada día más, aprenden de sus errores, reflexionan sobre las causas y los convierten en oportunidades. Estos colaboradores aprenden algo cada día, no necesariamente siempre algo deslumbrante, pero saben que el aprendizaje está formado de pequeñas acciones.

El desarrollo personal contribuye directamente a la sensación de logro por lo que conscientemente se hace mediante el esfuerzo, se espera que cada trabajador se sienta satisfecho de su propio trabajo, en ese sentido, la satisfacción es un indicador del desempeño personal. Según García (2010) “la satisfacción de carácter laboral es un tema muy importante actualmente. Se define la satisfacción laboral como una actitud en la que una persona asume ante sus labores el sentir propio de sus sentimientos, actitudes, estados de ánimo y comportamiento en general respecto a su actividad laboral. Su indicador es: Lograr ventaja competitiva” (p. 56).

Otro aspecto relacionado con el desarrollo personal es la innovación, según Folgado (2014) “la innovación consiste en romper esquemas o rutinas mediante el fomento del compromiso y la participación. La innovación va en paralelo a la creatividad, para ello tiene gran importancia la creación de espacios en la empresa que puedan establecer

conexiones con los trabajadores para que sientan más el proyecto institucional y sepan que innovar”. Su indicador es: El cumplimiento de los objetivos.

Sanín y Salanova (2014, p. 4), refieren que: “Las personas aspiran a tener y ser más, no apuestan, por lo contrario, desde esa perspectiva, tienen la percepción como individuo sobre su propia disposición para exponer su ser a nuevas experiencias, las que le han de permitir crecer desde ellas y concretar sus expectativas de mejora. Involucra a toda la cantidad de trabajo posible de medirse conforme al tipo de actividad que ha de desarrollarse, como ejemplo puede describirse un producto elaborado sin defectos, comprende el tiempo empleado en su diseño como producto, otro criterio puede ser las ventas efectuadas, la cifra alcanzada de cobranzas efectuadas, los niveles de productividad o rentabilidad, etc. Su indicador es: Utilización correcta de los recursos disponibles” (p. 33).

2.4 Definición de términos básicos

Administración: La administración es el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el propósito de alcanzar objetivos institucionales de manera eficiente y eficaz, optimizando el uso de los recursos disponibles.

Control: El control es el proceso mediante el cual se evalúan los resultados obtenidos, comparándolos con los objetivos previstos, con la finalidad de identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas oportunas.

Desempeño laboral: El desempeño laboral se define como el nivel de cumplimiento y calidad con el que un trabajador ejecuta las funciones y responsabilidades asignadas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Dirección: La dirección es la función administrativa orientada a guiar, motivar y supervisar al personal para que ejecute las actividades planificadas, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Eficacia: La eficacia es la capacidad de una organización para lograr los objetivos y resultados previstos, independientemente de los recursos utilizados, enfocándose en el cumplimiento de metas establecidas.

Eficiencia: La eficiencia se refiere al uso óptimo de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos institucionales, minimizando costos y evitando el desperdicio de recursos.

Factores de higiene: Los factores de higiene son condiciones externas al trabajo, como el salario, las políticas institucionales y el ambiente laboral, que previenen la insatisfacción, pero no garantizan altos niveles de motivación.

Factores motivacionales: Los factores motivacionales son elementos intrínsecos del trabajo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad, que generan satisfacción y promueven un mayor compromiso del trabajador.

Gestión administrativa: La gestión administrativa se refiere al conjunto de acciones y procedimientos orientados a coordinar recursos humanos, materiales y financieros para asegurar el funcionamiento adecuado de la organización y el cumplimiento de sus metas institucionales.

Gestión pública: La gestión pública es el conjunto de procesos mediante los cuales el Estado administra recursos y presta servicios a la ciudadanía, buscando eficiencia, transparencia y generación de valor público.

Incentivos laborales: Los incentivos laborales son estímulos económicos o no económicos otorgados a los trabajadores con el fin de motivar un mejor desempeño, fortalecer el compromiso organizacional y orientar el logro de resultados.

Motivación: La motivación es el conjunto de factores internos y externos que impulsan al individuo a actuar y esforzarse en el cumplimiento de sus funciones, influyendo directamente en su desempeño laboral.

Organización: La organización consiste en estructurar y distribuir funciones, responsabilidades y recursos dentro de una entidad, definiendo jerarquías y relaciones de trabajo que permitan el logro eficiente de los objetivos institucionales.

Plan Estratégico Institucional (PEI): El PEI es el documento que orienta la gestión de una entidad pública en el mediano plazo, estableciendo objetivos estratégicos, indicadores y lineamientos para su cumplimiento.

Plan Operativo Institucional (POI): El POI es un instrumento de gestión que detalla las actividades, metas y recursos necesarios para ejecutar los objetivos estratégicos en un periodo anual determinado.

Planeación: La planeación es el proceso mediante el cual se establecen objetivos, estrategias y acciones futuras, considerando el análisis del entorno interno y externo, con el fin de orientar el rumbo de la organización y reducir la incertidumbre.

Planificación estratégica: La planificación estratégica es un proceso orientado a definir la visión, misión, objetivos y estrategias de una organización en el mediano y largo plazo, alineando sus acciones con las políticas públicas.

Programa de Incentivos: El Programa de Incentivos es un mecanismo de política pública que busca mejorar la gestión municipal mediante la asignación de recursos adicionales condicionados al cumplimiento de metas previamente establecidas.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis general

La gestión administrativa se relaciona de manera significativa y positiva con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca 2020.

Hipótesis específica 01:

La planificación se relaciona de manera significativa y positiva con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.

Hipótesis específica 02:

La organización se relaciona de manera significativa y positiva con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.

Hipótesis específica 03:

La dirección se relaciona de manera significativa y positiva con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.

Hipótesis específica 04:

El control se relaciona de manera significativa y positiva con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.

3.2. Variables

Variable 1: Gestión Administrativa

Dimensiones:

Planificación

Organización

Dirección

Control

Variable 2: Plan de incentivos.

Dimensiones:

Satisfacción de necesidades

Desarrollo Personal

3.3 Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1

Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Hipótesis	Definición conceptual de las variables/categorías	Variable	Dimensiones	Indicadores/cualidades	Fuente de recojo de información
<p>Hipótesis principal La gestión administrativa se relaciona positivamente con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la MPC 2020.</p> <p>Hipótesis específicas H.E. 01: La planificación se relaciona significativamente y positivamente con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de MPC, 2020. H.E. 02: La organización se relaciona significativamente y positivamente con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la MPC, 2020. H.E. 03: La dirección se relaciona significativamente y positivamente con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la MPC, 2020. H.E. 04: El control se relaciona significativamente y positivamente con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la MPC, 2020.</p>	<p>Gestión administrativa Henry Fayol (1985) identificó 14 principios fundamentales, como la división del trabajo, la autoridad, y la unidad de mando, que buscan mejorar la eficiencia, el orden y la equidad dentro de las organizaciones. Además, definió cinco funciones clave de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control, que deben implementarse para alcanzar los objetivos organizacionales, destacando la importancia de la estructura, la jerarquía y el trato justo en la gestión efectiva.</p> <p>Plan de incentivos. Nadler y Tushman (1999) “los incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer la organización, son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros. En consecuencia, debe haber un alto grado de consistencia e integración entre la estructura organizacional y los esquemas de incentivos; de otra forma, la organización estará enviando señales conflictivas que traerán consigo confusión, frustración y desempeños inadecuados”.</p>	<p>Gestión administrativa</p> <p>Plan de incentivos.</p>	<p>Planificación</p> <p>Organización</p> <p>Dirección</p> <p>Control</p> <p>Satisfacción de necesidades</p> <p>Desarrollo personal</p>	<p>Nivel de planificación institucional</p> <p>% de procesos sistematizados</p> <p>Nivel de resultados de Dirección</p> <p>% de procesos controlados</p> <p>Nivel de satisfacción del recurso humano</p> <p>Nivel de desarrollo personal</p>	<p>Encuesta/Cuestionario</p> <p>Muestra La muestra de estudio conformado por 30 colaboradores administrativos, la cual se distribuye entre personal nombrado 11 personas y personal CAS 19.</p> <p>Unidad de análisis El colaborador del área de Planificación y Presupuesto de la MPC.</p> <p>Unidades de observación Los procesos desarrollados por el área de Planificación y Presupuesto de la MPC</p>

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Ubicación geográfica

La Municipalidad Provincial de Cajamarca se ubica en el departamento, provincia y distrito de Cajamarca, en la zona norte del Perú, una región de importancia estratégica tanto por su ubicación geográfica como por su rol administrativo y económico en el ámbito regional. El departamento de Cajamarca limita por el norte con la República del Ecuador, por el sur con el departamento de La Libertad, por el este con Amazonas y por el oeste con Piura y Lambayeque. Estas características geográficas influyen en la dinámica socioeconómica y administrativa de la provincia, al constituir un espacio de articulación entre la sierra y la costa norte del país. Asimismo, la zona presenta un clima predominantemente templado, condición que favorece el desarrollo de actividades económicas, administrativas y de prestación de servicios públicos a la población.

En este contexto, la Municipalidad Provincial de Cajamarca cumple un rol fundamental en la planificación, organización y ejecución de las políticas públicas locales, siendo responsable de la gestión administrativa y presupuestal orientada al desarrollo territorial y al bienestar de la ciudadanía. Su sede institucional se encuentra ubicada en la Av. Atahualpa N.º 1060, Qhapac Ñan – Cajamarca, desde donde se coordinan las funciones de gobierno local, la administración de los recursos municipales y la implementación de programas y proyectos de inversión pública. Esta localización constituye el centro operativo para la toma de decisiones estratégicas y la articulación interinstitucional, aspectos clave para el análisis de la gestión administrativa y su relación con el cumplimiento de incentivos en el ámbito municipal a

Figura 3:

Ubicación de la Municipalidad Provincial de Cajamarca



Nota: Extraído de mapas de google www.google.pe

4.2. Diseño de investigación

4.2.1 Tipo de investigación

La presente tesis se enmarca dentro de la investigación de tipo básica, en tanto busca generar conocimiento teórico y explicativo sobre la relación existente entre ambas variables, sin intervenir directamente en la realidad institucional estudiada. Este tipo de investigación se orienta a ampliar el cuerpo de conocimientos científicos, más que a la aplicación inmediata de soluciones prácticas. En este sentido, Hernández Sampieri et al. (2018) señalan que la investigación básica “se enfoca en la ampliación del conocimiento sin una aplicación inmediata en la práctica” (p. 12). Bajo este enfoque, la investigación pretende analizar y comprender cómo la gestión administrativa se relaciona con el

cumplimiento del plan de incentivos en el ámbito municipal, contribuyendo al desarrollo conceptual de la administración pública.

La investigación básica desarrollada se sustenta en el análisis de teorías y modelos descriptivos que permiten explicar el comportamiento de las variables estudiadas. Kerlinger y Lee (2002) precisan que este tipo de investigación “tiene como objetivo la formulación de principios generales y la ampliación del conocimiento científico” (p. 20). En consecuencia, el estudio de la gestión administrativa y su relación con el plan de incentivos permitirá construir un marco conceptual sólido que sirva como referencia para futuras investigaciones y profundice la comprensión de la interacción entre estos factores en el sector público, particularmente en el contexto de los gobiernos locales.

Desde el enfoque metodológico, la investigación adopta un enfoque cuantitativo, debido a que se orienta a la medición objetiva de las variables y al análisis estadístico de la relación existente entre ellas, sin manipulación deliberada de los fenómenos observados. Según Hernández Sampieri et al. (2022), la investigación cuantitativa se caracteriza por “su énfasis en la objetividad, la medición precisa y el análisis sistemático de los fenómenos” (p. 34). Este enfoque permite identificar patrones, niveles y relaciones entre la gestión administrativa y el plan de incentivos, aportando evidencia empírica que respalde los planteamientos teóricos del estudio.

Por su alcance, la investigación es de nivel descriptivo–correlacional, ya que busca describir las características de las variables gestión administrativa y plan de incentivos, así como establecer el grado de relación existente entre ambas. De acuerdo con Vieytes (2004), los estudios correlacionales permiten determinar “en qué medida una variable se relaciona con otra, a fin de explicar o predecir su comportamiento” (p. 67). En ese sentido, la investigación no solo describe cómo se manifiestan las variables en el contexto

municipal, sino que también analiza cómo las variaciones en la gestión administrativa se asocian con el cumplimiento del plan de incentivos.

En cuanto al diseño de la investigación, esta es de tipo no experimental, dado que las variables no son manipuladas intencionalmente, sino observadas tal como se presentan en la realidad institucional. Alfaro (2012) sostiene que “la investigación es no experimental cuando el investigador se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos” (p. 45). Bajo este diseño, el estudio se orienta a identificar la relación existente entre la gestión administrativa y el plan de incentivos en su contexto natural, respetando las condiciones reales de funcionamiento de la municipalidad.

Por su secuencia temporal, la investigación es de tipo transversal o transeccional, ya que los datos se recolectan en un único momento del tiempo, correspondiente al año 2020. Este tipo de estudio tiene como propósito describir variables y analizar su interrelación en un periodo específico, sin realizar seguimiento longitudinal. Vieytes (2004) señala que los estudios transeccionales permiten obtener una “fotografía del fenómeno en un momento determinado” (p. 72), lo cual resulta pertinente para analizar la relación entre la gestión administrativa y el plan de incentivos en un contexto temporal definido.

4.3. Método de investigación

La Método hipotético-deductivo

El método hipotético-deductivo constituye uno de los enfoques fundamentales de la investigación científica, especialmente en estudios de tipo cuantitativo y correlacional. Este método parte de la formulación de hipótesis derivadas de teorías generales o marcos conceptuales previamente establecidos, las cuales son sometidas a contrastación empírica mediante la observación y el análisis de datos. Según Tamayo y Tamayo (2012), el

método hipotético-deductivo “consiste en plantear hipótesis que se derivan de teorías existentes y que luego se verifican o refutan a través de la experiencia” (p. 78), permitiendo explicar relaciones causales o asociativas entre variables.

En la presente investigación, este método resulta pertinente, ya que se parte de supuestos teóricos sobre la relación entre la gestión administrativa y el plan de incentivos en el ámbito municipal, los cuales se traducen en hipótesis de investigación. Estas hipótesis son contrastadas mediante el análisis estadístico de los datos recolectados de los colaboradores administrativos, lo que permite aceptar o rechazar los planteamientos formulados. De esta manera, el método hipotético-deductivo contribuye a fortalecer el rigor científico del estudio y a generar conclusiones basadas en evidencia empírica, coherentes con el marco teórico de la administración pública.

Método analítico-sintético

El método analítico-sintético se orienta al estudio detallado de los fenómenos mediante la descomposición de un todo en sus partes constitutivas, con el propósito de comprender su estructura, funciones y relaciones internas. Posteriormente, dichas partes se integran nuevamente a través de un proceso de síntesis, permitiendo una comprensión global y articulada del objeto de estudio. Tamayo y Tamayo (2012) señalan que el análisis permite “descomponer el objeto de estudio en elementos simples”, mientras que la síntesis “integra dichos elementos para obtener una visión total del fenómeno” (p. 65).

En esta investigación, el método analítico-sintético se aplica al estudiar la variable gestión administrativa a través de sus dimensiones —planeación, organización, dirección y control— y al analizar el plan de incentivos como un sistema orientado al cumplimiento de metas institucionales. El análisis detallado de cada dimensión permite identificar sus características y niveles, mientras que la síntesis posibilita comprender cómo estas interactúan en conjunto y se relacionan con el plan de incentivos. Este método facilita una

interpretación integral de los resultados, contribuyendo a explicar la dinámica administrativa de la municipalidad y su impacto en el logro de incentivos.

Método estadístico

El método estadístico es un componente esencial en la investigación cuantitativa, ya que permite organizar, procesar, analizar e interpretar los datos recolectados, transformándolos en información significativa para la toma de decisiones científicas. Este método comprende el uso de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales que facilitan la medición objetiva de las variables y la comprobación de hipótesis. Hernández Sampieri et al. (2022) afirman que el análisis estadístico “permite resumir los datos, describir patrones y establecer relaciones entre variables con un alto grado de precisión” (p. 328).

En el desarrollo de la presente tesis, el método estadístico se emplea para determinar los niveles de la gestión administrativa y del plan de incentivos, así como para establecer el grado de relación existente entre ambas variables. Mediante el uso de coeficientes de correlación y pruebas de significancia, se evalúa la fuerza y dirección de dicha relación, permitiendo contrastar las hipótesis formuladas. De este modo, el método estadístico aporta objetividad, confiabilidad y validez a los resultados del estudio, fortaleciendo las conclusiones y aportes teóricos de la investigación en el ámbito de la gestión pública municipal.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

Para la presente investigación trabajó con los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2020, para que la evaluación sea más completa se considera el tiempo que ya vienen laborando en la institución.

Población

La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores administrativos del área de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial

de Cajamarca durante el año 2020. Según información proporcionada por la Dirección General de Recursos Humanos de la entidad, dicha área contó con un total de 30 colaboradores administrativos, quienes desarrollaron funciones vinculadas directamente a los procesos de planificación institucional, programación presupuestal y seguimiento de metas establecidas en el marco del plan de incentivos. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2014) señalan que la población es “el conjunto total de elementos que poseen características comunes y que constituyen el objeto de estudio de una investigación” (p. 176). En ese sentido, los colaboradores administrativos del área mencionada reúnen condiciones homogéneas que los hacen pertinentes para el análisis de la gestión administrativa y su relación con el plan de incentivos. Asimismo, la población estuvo integrada por 11 trabajadores bajo el régimen de personal nombrado ley N.º 276 y 19 trabajadores contratados bajo el régimen CAS, lo que permitió considerar distintas modalidades de vinculación laboral dentro del análisis.

Muestra

Respecto a la muestra, debido a que la población es finita, reducida y accesible en su totalidad, se optó por emplear un muestreo censal, considerando a todos los integrantes de la población como unidades de análisis. Hernández Sampieri et al. (2018) sostienen que “en poblaciones pequeñas y accesibles es recomendable trabajar con todos los elementos que la conforman, evitando así el error muestral” (p. 199). De manera complementaria, Tamayo y Tamayo (2014) precisan que el muestreo censal se aplica cuando “la población es tan pequeña que resulta conveniente y posible estudiarla en su totalidad” (p. 180). En consecuencia, la muestra estuvo constituida por los 30 colaboradores administrativos del área de Planificación y Presupuesto, lo que permitió obtener información completa y confiable para el análisis de la relación entre la gestión administrativa y el plan de incentivos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca

durante el periodo 2020.

Unidad de análisis

La unidad de análisis de este estudio está conformada por los 30 colaboradores del área de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (MPC). De acuerdo con Sampieri et al. (2022), la unidad de análisis es “el ente u objeto sobre el cual se recopilan datos y se realizan inferencias en un estudio” (p. 56). En este caso, se estudiará a los trabajadores de esta área en función de su gestión administrativa y su relación con el plan de incentivos, permitiendo establecer patrones y correlaciones dentro del entorno municipal.

Unidades de observación

Las unidades de observación corresponden a los procesos desarrollados por cada uno de estos 30 colaboradores dentro del área de Planificación y Presupuesto. Kerlinger y Lee (2002) definen la unidad de observación como “los elementos específicos de los cuales se obtiene la información para el análisis de las unidades de análisis” (p. 42). En este sentido, el estudio se enfocará en la recopilación de datos sobre los procesos administrativos ejecutados por los colaboradores, evaluando su relación con el plan de incentivos y su impacto en la gestión municipal.

4.5. Técnicas e instrumentos recopilación de información

Técnica

La presente investigación empleó como técnica principal la encuesta, aplicada al personal administrativo del área de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, correspondiente al año 2020. Esta técnica permitió recopilar información de fuente primaria, directamente de los sujetos de estudio, respecto a las percepciones y prácticas vinculadas con la gestión administrativa y el cumplimiento del plan de incentivos. Según Hernández Sampieri et al. (2018), la encuesta es una técnica

ampliamente utilizada en investigaciones cuantitativas porque “permite recolectar datos de manera sistemática y estandarizada sobre actitudes, opiniones y comportamientos de una población determinada” (p. 217). En ese sentido, su aplicación resultó pertinente para identificar patrones, niveles y relaciones entre las variables analizadas, garantizando objetividad y comparabilidad de la información obtenida.

Instrumento de recopilación de información

La recolección de la información se realizó de manera directa y personal, asegurando el contacto inmediato con los colaboradores administrativos del área de estudio, lo cual permitió obtener datos confiables y de primera mano sobre la relación existente entre la gestión administrativa y el plan de incentivos. Tamayo y Tamayo (2014) señalan que la recopilación directa de información “facilita un mayor control del proceso investigativo y reduce el riesgo de distorsión de los datos” (p. 198). Asimismo, este procedimiento permitió aclarar dudas durante la aplicación del instrumento, asegurar la correcta comprensión de las preguntas y fortalecer la validez interna del estudio, al minimizar sesgos derivados de interpretaciones erróneas o respuestas incompletas.

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado, compuesto por 40 preguntas, diseñadas en función de las dimensiones e indicadores de las variables de estudio: gestión administrativa y plan de incentivos. Las preguntas fueron formuladas bajo una escala tipo Likert, lo que permitió medir la intensidad de las percepciones y valoraciones de los encuestados. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2018), el cuestionario es “un instrumento idóneo para medir variables sociales y administrativas cuando se busca cuantificar opiniones y actitudes” (p. 219). El propósito del instrumento fue medir y evaluar de manera sistemática el nivel de gestión administrativa y su relación con el cumplimiento del plan de incentivos en el área de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca durante el año 2020, contribuyendo así a la

obtención de resultados válidos, confiables y pertinentes para el análisis estadístico y la contrastación de hipótesis.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de información

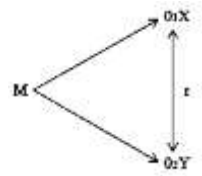
Para el procesamiento y análisis de la información se empleó el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 24, herramienta ampliamente utilizada en investigaciones cuantitativas por su capacidad para organizar, procesar y analizar grandes volúmenes de datos. En el estudio se aplicó estadística descriptiva, utilizando medidas de tendencia central, específicamente promedios, así como frecuencias y porcentajes, con la finalidad de describir el comportamiento de las variables y obtener resultados confiables y sistemáticos. Al respecto, Hernández Sampieri et al. (2018) señalan que la estadística descriptiva “permite resumir, organizar y presentar los datos de manera clara para facilitar su interpretación” (p. 300), constituyéndose en una etapa fundamental para el análisis inicial de la información recolectada.

El proceso de contrastación de hipótesis se llevó a cabo mediante la aplicación del coeficiente de correlación lineal de Pearson, estadístico que permite medir el grado y la dirección de la relación existente entre dos variables cuantitativas. Según Triola (2018), el coeficiente de Pearson “mide la intensidad de la relación lineal entre dos variables y toma valores comprendidos entre -1 y $+1$ ” (p. 524), donde valores cercanos a ± 1 indican una relación fuerte y valores próximos a 0 reflejan ausencia de correlación. Asimismo, Hernández Sampieri et al. (2018) precisan que esta prueba es adecuada cuando se busca determinar “si la asociación observada entre variables es estadísticamente significativa y no producto del azar” (p. 318). En ese sentido, su aplicación permitió establecer con rigor estadístico la existencia y magnitud de la relación entre la gestión administrativa y el plan de incentivos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2

Matriz de consistencia metodológica

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores cualidades	Fuente de recojo de información	Metodología	Población y muestra
<p>Pregunta general</p> <p>¿Cómo es la relación de la gestión administrativa con el plan de incentivos en el área de Planificación y Presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación de la gestión administrativa con el plan de incentivos en el área de Planificación y Presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La gestión administrativa se relaciona significativamente y positivamente con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca 2020.</p>	Gestión administrativa	Planificación	Nivel de planificación institucional	<p>Encuesta Cuestionario.</p> <p>Instrumento</p> <p>Se utilizará el cuestionario para medir y evaluar las variables de estudio (1) gestión administrativa y (2) plan de incentivo.</p>	<p>Metodología:</p> <p>No experimental Transversal</p> <p>Tipo de investigación</p> <p>básica. Correlacional</p> <p>Gráficamente se denota:</p> 	<p>Población</p> <p>30 colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC.</p>
<p>Preguntas específicas</p> <p>a. ¿Cómo es la relación entre la planificación con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>a. Determinar la relación entre la planificación con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.</p>	<p>Hipótesis específica</p> <p>HE 1: La planificación se relaciona positivamente con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.</p>		Dirección	Nivel de resultados de Dirección			
				Control	% de procesos controlados			
							<p>X = Gestión Administrativa</p> <p>Y = Plan de incentivos</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p>	<p>Muestra</p> <p>Total de la población. Técnica de recolección de datos</p> <p>Técnica de la encuesta.</p>

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores cualidades	Fuente de recojo de información	Metodología	Población y muestra
b. ¿Cómo es la relación entre la organización con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020?	b. Establecer la relación entre la organización con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.	HE 2: La organización se relaciona significativamente y positivamente con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.	Plan de incentivos.	Satisfacción de necesidades	Nivel de satisfacción del recurso humano			
c. ¿Cómo es la relación entre la dirección con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020?	c. Determinar la relación entre la dirección con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.	HE 3: La dirección se relaciona significativamente y positivamente con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.		Desarrollo personal	Nivel de desarrollo personal			
d. ¿Cómo es la relación entre el control con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020?	d. Establecer la relación entre el control con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.	HE 4: El control se relaciona significativamente y positivamente con el plan de incentivos en el área de planificación y presupuestos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020.						

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados basados en el procesamiento de la hoja de encuesta que registra las respuestas por cada ítem realizada a los colaboradores de la MPC; determinando indicadores estadísticos en la variable de estudio detallado en sus respectivas dimensiones; Para determinar el nivel de Gestión Administrativa y del Plan de Incentivos se determina una escala de valores que va desde 1 (Inapropiado) hasta el nivel 5 (Muy apropiado). Para medir la percepción de los colaboradores en base a los niveles alcanzados en cada ítem de cada dimensión que conforma la variable de estudio se desarrolló la validación de la hipótesis planteada. A continuación, se detallan dichos resultados.

5.1. Análisis de resultados para la variable Gestión Administrativa

En relación con la Variable 1: Gestión administrativa, compuesta por las dimensiones planificación, organización, dirección y control, los resultados evidencian una predominancia del nivel regular en todas las dimensiones evaluadas. En la dimensión planificación, el 70,0 % de los colaboradores la percibe como regular, lo que indica que los instrumentos de planificación existen y se aplican, pero presentan limitaciones en su articulación con los objetivos estratégicos y operativos del área. Este comportamiento se repite en la dimensión organización, donde el 73,3 % la califica como regular, reflejando que la estructura organizativa y la asignación de funciones se encuentran formalmente definidas, aunque con deficiencias en la coordinación y claridad de responsabilidades. Asimismo, en la dimensión dirección, el 56,7 % señala un nivel regular y un 23,3 % un nivel desfavorable, lo que pone de manifiesto debilidades en el liderazgo, la comunicación interna y los mecanismos de motivación del personal. Finalmente, la dimensión control presenta uno de los resultados más críticos, con un 73,3 % en nivel

regular y un 20,0 % en nivel desfavorable, evidenciando insuficiencias en el seguimiento, evaluación y retroalimentación de los procesos administrativos. En conjunto, estos resultados muestran que la gestión administrativa en el área de Planificación y Presupuesto es funcional, pero no óptima, y presenta brechas que limitan su capacidad para sostener un desempeño eficiente orientado a resultados.

5.1.1. Situación de la Dimensión Planificación

Tabla 3

Calificación obtenida en la dimensión Planificación

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 5 a 12	Desfavorable	7	23.3%	23.3%
De 13 a 18	Regular	21	70.0%	93.3%
De 19 a 25	Favorable	2	6.7%	100.0%
Total		30	100%	

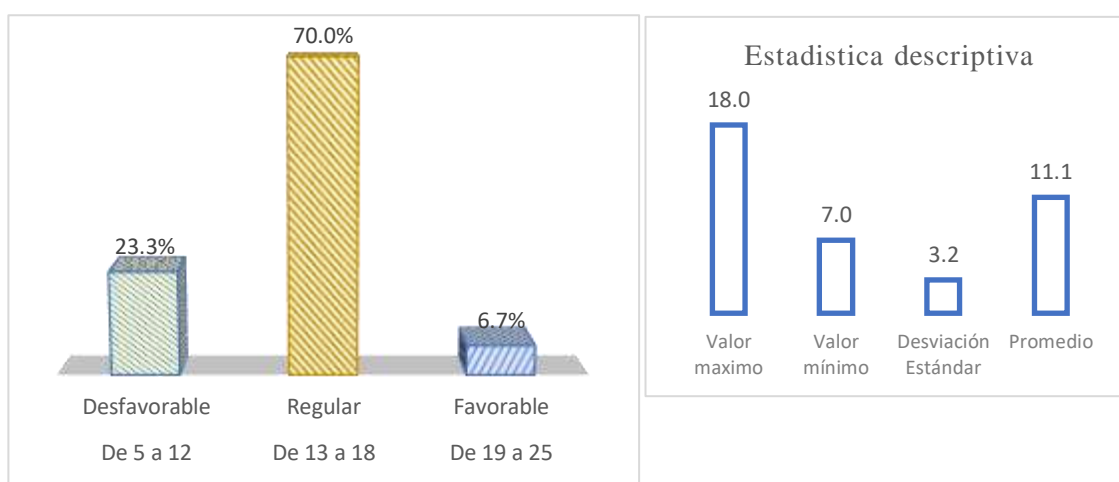
Nota. Esta tabla muestra la categoría respecto a la dimensión de estudio tomando en cuenta los valores de resultados de la aplicación del cuestionario

La Tabla 3 muestra la distribución de los resultados correspondientes a la dimensión Planificación de la gestión administrativa en el área de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Los datos evidencian que la mayor proporción de los colaboradores, equivalente al 70,0 % (21 personas), percibe la planificación institucional en un nivel regular, lo cual indica que los procesos de formulación de objetivos, programación de actividades y definición de estrategias se desarrollan de manera parcial, cumpliendo mínimamente con los lineamientos establecidos, pero sin alcanzar un desempeño óptimo. Este resultado sugiere la existencia de debilidades en la articulación entre la planificación estratégica y la planificación operativa, así como limitaciones en la previsión de acciones y uso eficiente de los recursos.

Asimismo, se observa que un 23,3 % (7 colaboradores) califica la planificación como desfavorable, reflejando una percepción negativa respecto a la claridad de los objetivos, la consistencia de los planes y la anticipación de escenarios. Este grupo representa un segmento significativo de la población estudiada, lo que evidencia que una parte del personal considera que los procesos de planificación no responden adecuadamente a las necesidades institucionales ni facilitan el logro de las metas del área. Esta situación podría estar asociada a deficiencias en la comunicación interna, escasa participación del personal en el proceso de planificación o débil alineamiento con los instrumentos de gestión institucional.

Figura 4

Nivel logrado respecto a la dimensión Planificación



Nota. Muestra la categoría respecto a la dimensión de estudio. Elaboración propia.

Por otro lado, únicamente el 6,7 % (2 colaboradores) percibe la planificación en un nivel favorable, lo cual revela que son pocos los trabajadores que consideran que la institución cuenta con planes claros, coherentes y orientados eficazmente al cumplimiento de objetivos. Este bajo porcentaje acumulado en la categoría favorable confirma que la planificación, si bien se encuentra presente, no logra consolidarse como una herramienta estratégica sólida dentro de la gestión administrativa. En conjunto, el 93,3 % acumulado

entre los niveles regular y desfavorable evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de planificación, mejorando la formulación de objetivos, la coordinación interinstitucional y la participación del personal, a fin de contribuir al cumplimiento eficiente del plan de incentivos y al desempeño institucional.

Respecto a los indicadores estadísticos de la dimensión, los datos describen que el nivel promedio alcanzado en una escala del 5 al 25 fue de 11.1 que lo ubica en una calificación de REGULAR de Planificación, la desviación estándar fue de 3.2 el puntaje máximo registrado fue de 18 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 7 para esta dimensión que forma parte de la variable Gestión Administrativa.

5.1.2. Situación de la Dimensión Organización

La Tabla 4 presenta los resultados correspondientes a la dimensión Organización de la gestión administrativa en el área de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Los datos muestran que la mayoría de los colaboradores, equivalente al 73,3 % (22 personas), percibe la organización institucional en un nivel regular, lo que evidencia que la estructura organizacional, la asignación de funciones y la definición de responsabilidades se encuentran formalmente establecidas, pero presentan limitaciones en su funcionamiento efectivo. Esta percepción sugiere que, si bien existen organigramas, manuales o procedimientos, estos no siempre se aplican de manera coherente o no facilitan plenamente la coordinación y el desempeño eficiente del personal.

Por otro lado, el 16,7 % (5 colaboradores) califica la organización como desfavorable, lo que refleja la existencia de debilidades en la distribución de tareas, duplicidad de funciones o falta de claridad en las líneas de autoridad y responsabilidad. Este resultado pone de manifiesto que una parte del personal percibe deficiencias en la organización del trabajo, lo cual puede generar descoordinación, retrasos en los procesos administrativos

y dificultades para el cumplimiento oportuno de las metas institucionales vinculadas al plan de incentivos.

Tabla 4

Calificación obtenida en la dimensión Organización

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 5 a 12	Desfavorable	5	16.7%	16.7%
De 13 a 18	Regular	22	73.3%	90.0%
De 19 a 25	Favorable	3	10.0%	100.0%
Total		30	100%	

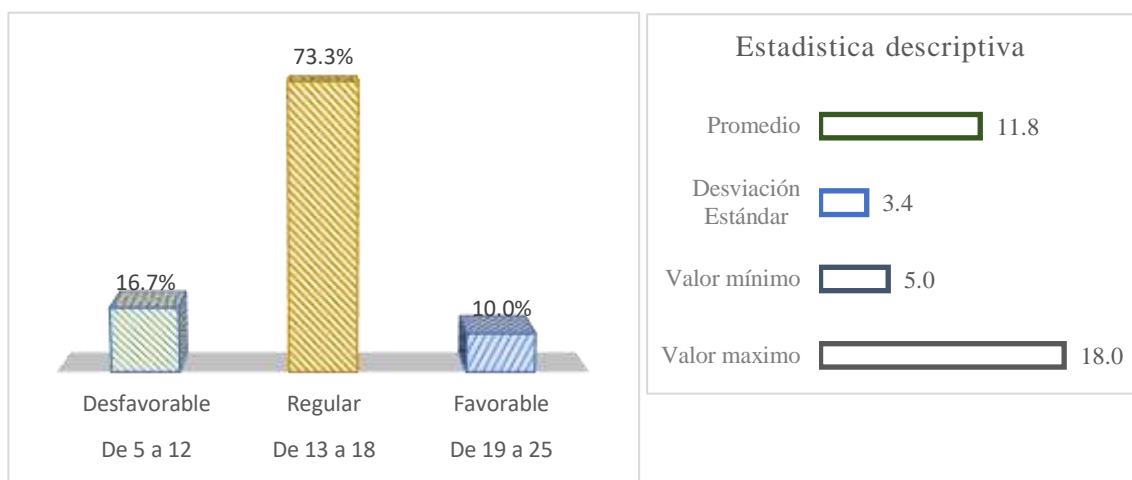
Nota. Esta tabla muestra la categoría respecto a la dimensión de estudio tomando en cuenta los valores de resultados de la aplicación del cuestionario

Solo el 10,0 % (3 colaboradores) considera que la organización es favorable, lo que indica que un grupo reducido percibe una estructura organizativa clara, funcional y alineada con los objetivos del área. El 90,0 % acumulado concentrado entre las categorías regular y desfavorable evidencia que la dimensión organización no se encuentra plenamente consolidada como un soporte eficaz de la gestión administrativa. En este sentido, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer los mecanismos de organización interna, optimizando la asignación de funciones, mejorando la coordinación entre áreas y promoviendo una estructura organizacional más flexible y orientada al logro de resultados, en concordancia con las exigencias del plan de incentivos municipales.

Respecto a los indicadores estadísticos de la dimensión, los datos describen que el nivel promedio alcanzado en una escala del 5 al 25 fue de 11.8 que lo ubica en una calificación de REGULAR de Organización, la desviación estándar fue de 3.4 el puntaje máximo registrado fue de 18 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 5 para esta dimensión que también forma parte de la variable Gestión Administrativa.

Figura 5

Nivel logrado respecto a la dimensión Organización



Nota. Muestra la categoría respecto a la dimensión. Elaboración propia

5.1.3. Situación de la Dimensión Dirección

Tabla 5

Calificación obtenida en la dimensión Dirección

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 5 a 12	Desfavorable	7	23.3%	23.3%
De 13 a 18	Regular	17	56.7%	80.0%
De 19 a 25	Favorable	6	20.0%	100.0%
Total		30	100%	

Nota. Esta tabla muestra la categoría respecto a la dimensión de estudio tomando en cuenta los valores de resultados de la aplicación del cuestionario

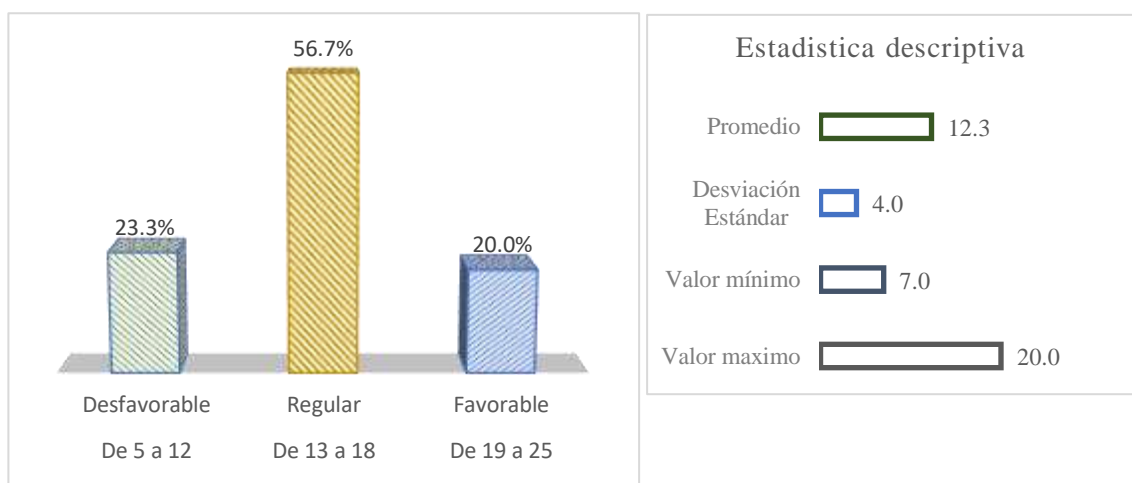
La Tabla 5 muestra los resultados correspondientes a la dimensión Dirección de la gestión administrativa en el área de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Los datos evidencian que la mayor proporción de colaboradores, equivalente al 56,7 % (17 personas), percibe esta dimensión en un nivel regular, lo que indica que los procesos vinculados al liderazgo, la supervisión, la comunicación interna y la orientación al logro de objetivos se desarrollan de manera aceptable, aunque con limitaciones que impiden alcanzar un desempeño óptimo. Esta

situación sugiere que las directrices institucionales existen, pero no siempre se transmiten con claridad o no generan el nivel de motivación esperado en el personal.

Asimismo, un 23,3 % (7 colaboradores) califica la dirección como desfavorable, lo que revela percepciones negativas respecto al estilo de liderazgo, la capacidad de toma de decisiones y el acompañamiento permanente por parte de los responsables del área. Este resultado pone de manifiesto posibles debilidades en la conducción del personal, tales como escasa retroalimentación, limitada participación en la toma de decisiones o insuficiente reconocimiento al desempeño, aspectos que pueden incidir negativamente en el compromiso laboral y en el cumplimiento de las metas asociadas al plan de incentivos.

Figura 6

Nivel logrado respecto a la dimensión Dirección



Nota. Muestra la categoría respecto a la dimensión de estudio. Elaboración propia.

Por otro lado, el 20,0 % (6 colaboradores) considera que la dirección es favorable, lo que refleja que una parte del personal percibe un liderazgo efectivo, con adecuada orientación, comunicación y apoyo para el desarrollo de las funciones asignadas. No obstante, el 80,0 % acumulado concentrado entre las categorías regular y desfavorable evidencia que la dimensión dirección presenta márgenes importantes de mejora. En este

contexto, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer las capacidades directivas, promover estilos de liderazgo más participativos y reforzar los mecanismos de motivación y reconocimiento, en concordancia con los principios de la gestión administrativa moderna y los objetivos del plan de incentivos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

5.1.4. Situación de la Dimensión Control

La Tabla 6 presenta los resultados correspondientes a la dimensión Control de la gestión administrativa en el área de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Los datos evidencian que la mayoría de los colaboradores, equivalente al 73,3 % (22 personas), percibe esta dimensión en un nivel regular, lo que indica que los mecanismos de seguimiento, supervisión y evaluación de las actividades administrativas se encuentran implementados de manera parcial. Esta percepción sugiere que, si bien existen procedimientos de control y normas internas orientadas a verificar el cumplimiento de las metas y el uso adecuado de los recursos, su aplicación no siempre es sistemática ni genera retroalimentación oportuna para la mejora continua.

Tabla 6

Calificación obtenida en la dimensión Control

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 5 a 12	Desfavorable	6	20.0%	20.0%
De 13 a 18	Regular	22	73.3%	93.3%
De 19 a 25	Favorable	2	6.7%	100.0%
Total		30	100%	

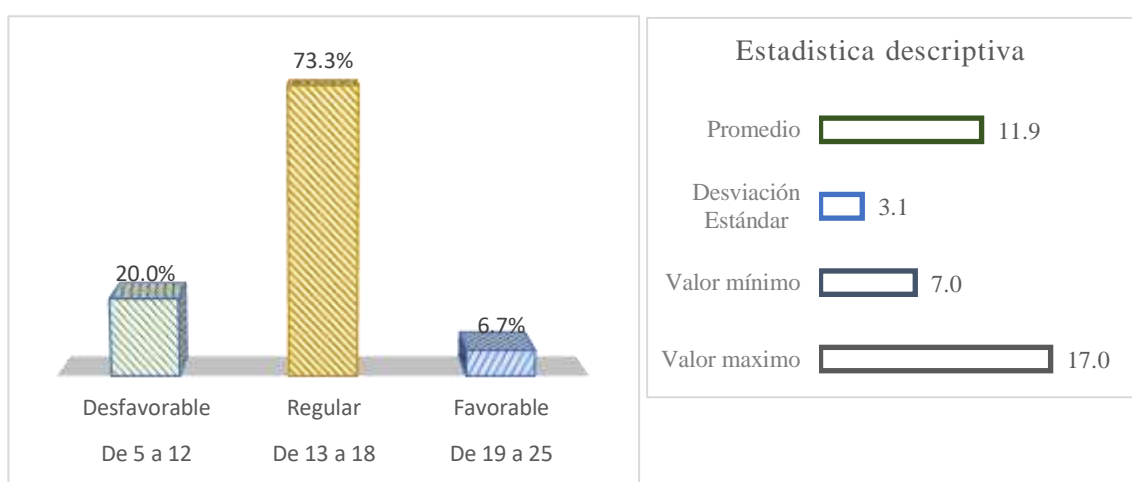
Nota. Esta tabla muestra la categoría respecto a la dimensión de estudio tomando en cuenta los valores de resultados de la aplicación del cuestionario.

Por otro lado, el 20,0 % (6 colaboradores) califica el control como desfavorable, lo que pone de manifiesto la existencia de debilidades en los sistemas de monitoreo y

evaluación, tales como insuficiente supervisión, falta de indicadores claros o escaso seguimiento a los resultados alcanzados. Esta situación puede limitar la capacidad del área para detectar desviaciones, corregir oportunamente los procesos y asegurar el cumplimiento eficiente de las metas establecidas en el marco del plan de incentivos municipales. Solo el 6,7 % (2 colaboradores) considera que la dimensión control es favorable, lo que refleja que un grupo reducido percibe la existencia de controles efectivos, coherentes y alineados con los objetivos institucionales. El 93,3 % acumulado concentrado entre las categorías regular y desfavorable evidencia que esta dimensión constituye uno de los aspectos más críticos de la gestión administrativa. En consecuencia, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer los sistemas de control interno, mejorar los mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño, y articular el control con procesos de retroalimentación y mejora, a fin de optimizar la gestión administrativa y contribuir al logro eficiente del plan de incentivos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Figura 7

Nivel logrado respecto a la dimensión Control



Nota. Muestra la categoría respecto a la dimensión de estudio. Elaboración propia.

Respecto a los indicadores estadísticos de la dimensión, los datos describen que el nivel promedio alcanzado en una escala del 5 al 25 fue de 11.9 que lo ubica en una calificación de REGULAR, la desviación estándar fue de 3.1 el puntaje máximo registrado fue de 17 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 7 para esta dimensión que forma parte de la variable Gestión Administrativa.

5.2. Análisis de resultados para la variable Plan de Incentivos

Respecto a la Variable 2: Plan de incentivos, integrada por las dimensiones cumplimiento de metas y desarrollo personal, los resultados muestran también una concentración en niveles intermedios. En la dimensión cumplimiento de metas, el 80,0 % de los colaboradores la percibe como aceptable, lo que indica que las metas vinculadas al plan de incentivos se alcanzan parcialmente, cumpliendo los requisitos mínimos establecidos, pero sin lograr altos niveles de eficiencia. No obstante, el 16,7 % que la califica como deficiente evidencia la existencia de dificultades operativas y administrativas que afectan el logro oportuno de los objetivos. De manera similar, en la dimensión desarrollo personal, el 73,3 % la considera aceptable y el 23,3 % deficiente, lo que revela que el plan de incentivos no se consolida como un mecanismo efectivo para promover la capacitación, el fortalecimiento de competencias y el crecimiento profesional del personal. En términos generales, los resultados sugieren que el plan de incentivos presenta un impacto moderado y limitado, estrechamente condicionado por las debilidades observadas en la gestión administrativa. Esta situación refuerza la relevancia de fortalecer los procesos administrativos como un factor clave para mejorar la eficacia del plan de incentivos en la Municipalidad.

5.2.1. Dimensión Cumplimiento de Metas

La Tabla 7 muestra los resultados correspondientes a la dimensión Cumplimiento de Metas vinculada al plan de incentivos en el área de Planificación y Presupuesto de la

Municipalidad Provincial de Cajamarca. Los datos evidencian que la mayoría de los colaboradores, equivalente al 80,0 % (24 personas), percibe el cumplimiento de metas en un nivel aceptable, lo que indica que las metas establecidas en el marco del plan de incentivos se cumplen de manera parcial y dentro de los parámetros mínimos exigidos. Esta percepción sugiere que el área logra responder a las exigencias institucionales y normativas, aunque sin alcanzar niveles óptimos de eficiencia y excelencia en la gestión de resultados.

Asimismo, un 16,7 % (5 colaboradores) califica el cumplimiento de metas como deficiente, lo que pone de manifiesto la existencia de dificultades en la ejecución oportuna de las actividades, en la coordinación interna o en la disponibilidad de recursos necesarios para alcanzar los objetivos programados. Este resultado refleja que una parte del personal percibe brechas entre lo planificado y lo ejecutado, situación que puede afectar el acceso efectivo a los incentivos y la sostenibilidad de los logros institucionales.

Tabla 7

Calificación obtenida en la dimensión Cumplimiento de Metas

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 10 a 24	Deficiente	5	16.7%	16.7%
De 25 a 36	Aceptable	24	80.0%	96.7%
De 37 a 50	Eficiente	1	3.3%	100.0%
Total		30	100%	

Nota. Esta tabla muestra la categoría respecto a la dimensión de estudio tomando en cuenta los valores de resultados de la aplicación del cuestionario.

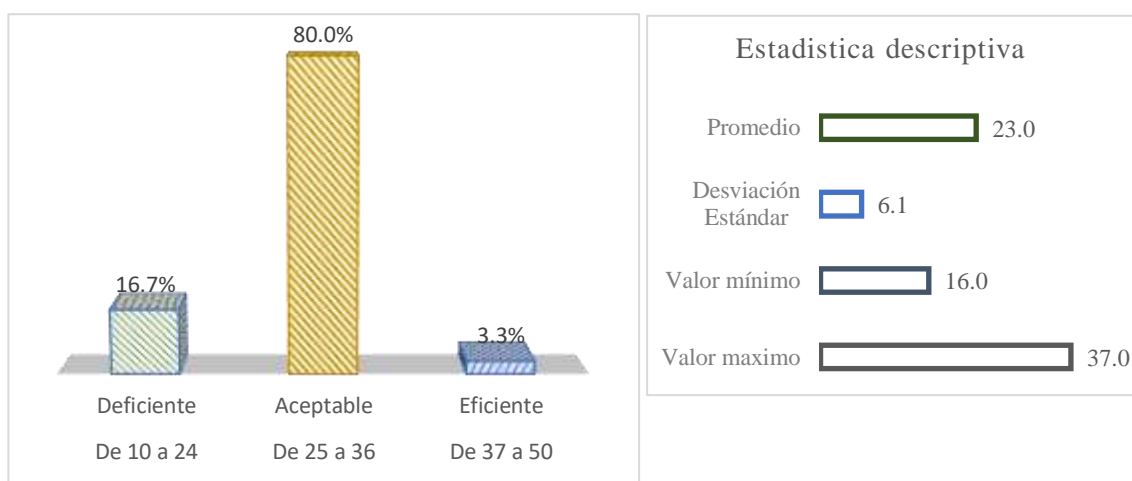
Solo el 3,3 % (1 colaborador) considera que el cumplimiento de metas es eficiente, lo que evidencia que un grupo mínimo percibe un alto nivel de desempeño y logro integral de los objetivos establecidos. El 96,7 % acumulado concentrado entre las categorías aceptable y deficiente revela que el cumplimiento de metas aún no se consolida como un proceso plenamente eficiente. En este contexto, los resultados sugieren la necesidad de

fortalecer la articulación entre la gestión administrativa y el plan de incentivos, optimizando los procesos de planificación, organización, dirección y control, a fin de mejorar el desempeño institucional y asegurar el logro efectivo de las metas en la Municipalidad.

Respecto a los indicadores estadísticos de la dimensión, los datos describen que el nivel promedio alcanzado en una escala del 10 al 50 fue de 23 que lo ubica en una calificación de ACEPTABLE en el cumplimiento de metas, la desviación estándar fue de 6.1 el puntaje máximo registrado fue de 37 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 16 para esta dimensión que forma parte de la variable Plan de Incentivos.

Figura 8

Nivel logrado respecto a la dimensión Cumplimiento de Metas



Nota. Muestra la categoría respecto a la dimensión de estudio. Elaboración propia.

5.2.2. Dimensión Cumplimiento de Desarrollo Personal

La Tabla 8 presenta los resultados correspondientes a la dimensión Desarrollo personal asociada al plan de incentivos en el área de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Los datos muestran que la mayoría de los colaboradores, equivalente al 73,3 % (22 personas), percibe esta dimensión en un nivel

aceptable, lo que indica que las oportunidades de capacitación, fortalecimiento de competencias y crecimiento profesional se desarrollan de manera limitada, pero permiten cumplir con los requerimientos básicos para el desempeño de las funciones asignadas. Esta percepción sugiere que existen esfuerzos institucionales orientados al desarrollo del personal, aunque estos no se implementan de forma sistemática ni responden plenamente a las expectativas de los colaboradores.

Tabla 8

Calificación obtenida en la dimensión Desarrollo personal

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 10 a 24	Deficiente	7	23.3%	23.3%
De 25 a 36	Aceptable	22	73.3%	96.7%
De 37 a 50	Eficiente	1	3.3%	100.0%
Total		30	100%	

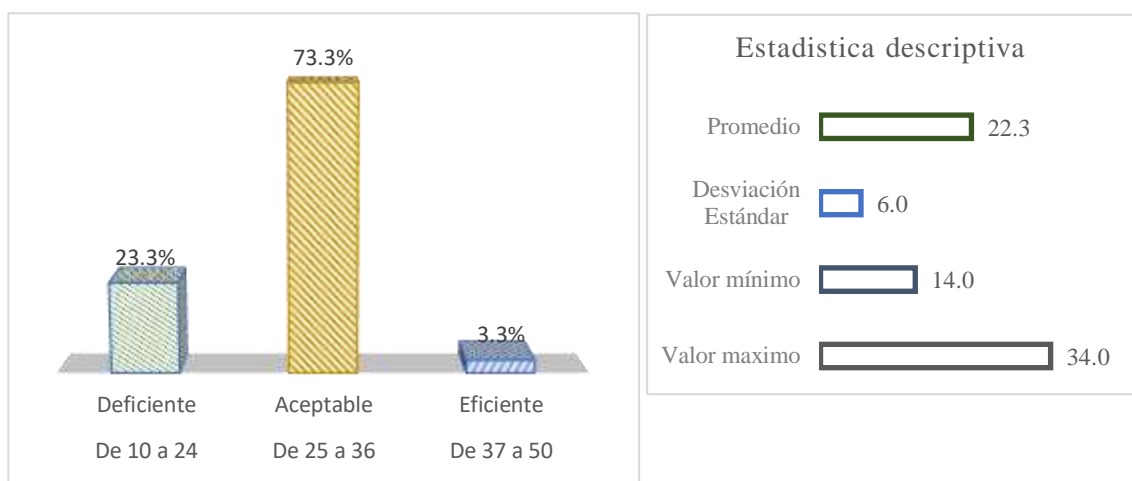
Nota. Esta tabla muestra la categoría respecto a la dimensión de estudio tomando en cuenta los valores de resultados de la aplicación del cuestionario.

Por otro lado, un 23,3 % (7 colaboradores) califica el desarrollo personal como deficiente, lo que evidencia la percepción de carencias en programas de formación continua, actualización profesional y reconocimiento al aprendizaje adquirido. Este resultado refleja que una parte significativa del personal no identifica al plan de incentivos como un mecanismo efectivo para promover su crecimiento profesional, lo que podría incidir negativamente en la motivación, el compromiso laboral y el desempeño institucional.

Solo el 3,3 % (1 colaborador) considera que el desarrollo personal es eficiente, lo que revela que un grupo mínimo percibe que los incentivos están claramente vinculados con oportunidades reales de desarrollo y mejora de competencias. El 96,7 % acumulado concentrado entre las categorías aceptable y deficiente evidencia que esta dimensión

presenta importantes oportunidades de mejora. En este sentido, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer la articulación entre el plan de incentivos y las políticas de capacitación y desarrollo del talento humano, a fin de potenciar el desempeño individual y colectivo en la Municipalidad.

Figura 9:
Nivel logrado respecto a la dimensión Desarrollo Personal



Nota. Muestra la categoría respecto a la dimensión de estudio. Elaboración propia.

Respecto a los indicadores estadísticos de la dimensión, los datos describen que el nivel promedio alcanzado en una escala del 10 al 50 fue de 22.3 que lo ubica en una calificación de ACEPTABLE en el desarrollo personal, la desviación estándar fue de 6 el puntaje máximo registrado fue de 34 y el puntaje mínimo que se obtuvo fue de 14 para esta dimensión que forma parte de la variable Plan de Incentivos.

5.3 Análisis de interrelación entre las variables de estudio

Los resultados correspondientes a la gestión administrativa evidencian una clara concentración en la categoría regular, con un 70 % (21 colaboradores), lo que indica que los procesos administrativos vinculados a la planificación, organización, dirección y control se desarrollan de manera funcional, pero con limitaciones que impiden alcanzar niveles óptimos de desempeño. Este resultado refleja que, si bien existen procedimientos,

normas y estructuras administrativas formalmente establecidas, estas no se articulan de forma eficiente ni generan un impacto plenamente positivo en la gestión por resultados. Asimismo, un 20 % (6 colaboradores) califica la gestión administrativa como desfavorable, lo que pone de manifiesto la persistencia de debilidades estructurales y operativas que afectan el funcionamiento integral del área.

Tabla 9

Resultados referidos a las variables de estudio

Categoría	Frecuencia		Porcentaje	
	Gestión Administrativa	Plan de Incentivo	Gestión Administrativa	Plan de Incentivo
Desfavorable	6	2	20%	7%
Regular	21	26	70%	87%
Eficiente	3	2	10%	7%
Total	30	30	100%	100%

Nota. Esta tabla muestra la categoría respecto a la dimensión de estudio tomando en cuenta los valores de resultados de la aplicación del cuestionario.

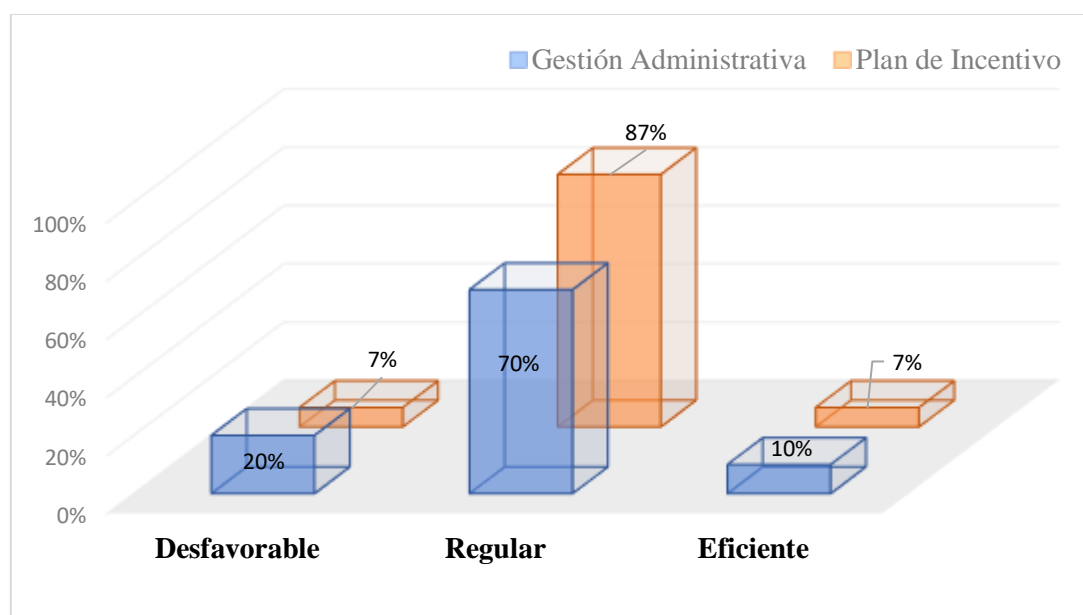
En contraste, solo el 10 % (3 colaboradores) percibe la gestión administrativa como eficiente, lo que evidencia que una minoría identifica prácticas administrativas consolidadas, coherentes y orientadas al logro efectivo de los objetivos institucionales. Este reducido porcentaje sugiere que la gestión administrativa aún no se encuentra plenamente alineada con los enfoques modernos de gestión pública orientada a resultados, lo que limita su capacidad para generar valor público y sostener un desempeño institucional eficiente en el tiempo.

En relación con la variable plan de incentivos, los resultados muestran una concentración aún mayor en la categoría regular, con un 87 % (26 colaboradores), lo que indica que el plan de incentivos se implementa de manera parcial y cumple con los criterios mínimos establecidos, pero sin lograr un impacto significativo en la motivación, el desempeño y el desarrollo del personal. Este resultado sugiere que el plan de incentivos

no se percibe como un mecanismo suficientemente potente para promover la excelencia en el cumplimiento de metas ni para fortalecer el compromiso institucional de los colaboradores. Los niveles desfavorable y eficiente del plan de incentivos registran ambos un 7 % (2 colaboradores), lo que refleja una percepción polarizada pero minoritaria. Por un lado, un grupo reducido identifica deficiencias en la asignación, claridad y efectos del plan de incentivos; por otro, una proporción igualmente reducida reconoce su efectividad. En conjunto, los resultados de ambas variables evidencian una relación consistente caracterizada por niveles predominantemente regulares, lo que sugiere que las limitaciones en la gestión administrativa inciden directamente en la efectividad del plan de incentivos. Este hallazgo refuerza la necesidad de fortalecer los procesos administrativos como condición clave para mejorar la implementación y los resultados del plan de incentivos en la Municipalidad

Figura 10

Nivel alcanzado en las variables de estudio.



5.4. Contrastación estadística de las hipótesis propuestas

La verificación de las hipótesis propuestas en la tesis de investigación se realizó mediante el uso de técnicas estadísticas inferenciales, específicamente a través del coeficiente de correlación lineal de Pearson, el cual permite identificar el nivel de asociación y el sentido de la relación entre la gestión administrativa y el plan de incentivos. Este estadístico resulta pertinente en estudios de naturaleza cuantitativa y correlacional, en los que se busca establecer si las variaciones observadas en una variable guardan relación sistemática con los cambios en otra. En este sentido, Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2018) sostienen que “la correlación es un procedimiento estadístico que mide el grado de relación entre dos variables” (p. 304), lo que justifica su aplicación para el análisis del vínculo entre las variables objeto de estudio.

El coeficiente de Pearson permite cuantificar la intensidad de la relación entre las variables a través de valores que oscilan entre -1 y $+1$, lo que facilita la interpretación y comparación de los resultados. Según Triola (2014), “el valor del coeficiente de correlación indica tanto la dirección como la magnitud de la relación lineal entre dos variables” (p. 561). Asimismo, una de las principales ventajas de este coeficiente frente a otras medidas de asociación, como la covarianza, radica en su estandarización, lo que permite interpretar los resultados de manera más clara y directa, independientemente de las unidades de medida empleadas.

En este sentido, la interpretación del coeficiente de correlación de Pearson se realiza de la siguiente manera: cuando $r = 1$, se evidencia una correlación positiva perfecta, lo que implica una dependencia total y directa entre ambas variables; es decir, “al incrementarse una variable, la otra también aumenta en la misma proporción” (Hernández Sampieri et al., 2018, p. 305). Cuando el coeficiente presenta valores en el

intervalo $0 < r < 1$, se establece la existencia de una correlación positiva, indicando que ambas variables tienden a incrementarse conjuntamente, aunque no de forma perfecta.

Por otro lado, cuando $r = 0$, se interpreta que no existe una relación lineal entre las variables, lo cual no implica necesariamente independencia, ya que podrían existir relaciones de tipo no lineal (Triola, 2014). En cambio, valores comprendidos entre $-1 < r < 0$ indican una correlación negativa, evidenciando que el aumento de una variable se asocia con la disminución de la otra. Finalmente, cuando $r = -1$, se presenta una correlación negativa perfecta, caracterizada por una relación inversa total entre las variables, donde “el incremento de una implica la reducción proporcional de la otra” (Kerlinger & Lee, 2002, p. 376).

5.4.1 Contratación de la hipótesis general

La prueba estadística de contrastación de la hipótesis general se describe de la siguiente manera:

Hipótesis Alterna (H_a): La gestión administrativa se relaciona significativa y positivamente con el plan de incentivos de los colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC 2020.

Hipótesis Nula (H_0): La gestión administrativa no se relaciona significativa y positivamente con el plan de incentivos de los colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC 2020.

Nivel de significancia: $\alpha=0,05$

•Regla de decisión:

Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Si $p \geq \alpha$; se acepta a hipótesis nula

•Prueba estadística: Prueba de correlación de Pearson

Se procede a calcular el coeficiente de correlación de Pearson, como se aprecia en los resultados de la tabla 10, el valor Sig (bilateral) = p_valor es de 0,025 que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces para ambos casos se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que *“Si existe una relación positiva alta (79 %) entre Gestión Administrativa y Plan de Incentivos de los Colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC 2020”*.

Decisión: Se puede apreciar que el nivel de correlación que existe entre la variable Gestión Administrativa y Plan de Incentivos, en base al valor del coeficiente de Pearson es de 0.7609 cuyo signo es positivo (+) significando que existe una relación positiva, alta y significativa de este modo aceptamos como valido la hipótesis principal del estudio:

Tabla 10

Coefficiente de Pearson para la hipótesis general

		Gestión Administrativa
Plan de incentivos	Correlación de Pearson	0,7901**
	Significancia bilateral	0.0250
	Numero de datos	30

Nota: El símbolo ** determina la correlación de Pearson para una prueba bilateral de significativa en el nivel 0,05. La interpretación señala que valores menores a 0,40 indican una correlación baja, valores entre 0,40 y 0,70 una correlación moderada, y valores mayores a 0,70 una correlación alta. Hernández (2015).

5.4.2 Contrastación de la hipótesis específica 1

La hipótesis específica 1 propone:

Hipótesis Alternativa (Ha): La dimensión Planificación se relaciona positivamente con el plan de incentivos de los colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC 2020.

Hipótesis Nula (Ho): La dimensión Planificación no se relaciona positivamente con el plan de incentivos de los colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC 2020.

Nivel de significancia: $\alpha=0,05$

•Regla de decisión:

Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Si $p \geq \alpha$; se acepta a hipótesis nula

•Prueba estadística: Prueba de correlación de Pearson

Se procede a calcular el coeficiente de correlación de Pearson, como se aprecia en los resultados de la tabla 11, el valor Sig (bilateral) = p_valor es de 0,0413 que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces para ambos casos se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que *“Si existe una relación positiva alta (54 %) entre dimensión Planificación y Plan de Incentivos de los Colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC 2020”*.

Tabla 11

Coeficiente de Pearson para la hipótesis específica 1

	Planificación	
Plan de incentivos	Correlación de Pearson	0,5417**
	Significancia bilateral	0.0413
	Numero de datos	30

Nota: El símbolo ** determina la correlación de Pearson para una prueba bilateral de significativa en el nivel 0,05. La interpretación señala que valores menores a 0,40 indican una correlación baja, valores entre 0,40 y 0,70 una correlación moderada, y valores mayores a 0,70 una correlación alta. Hernández (2015).

Decisión: Se puede apreciar que el nivel de correlación que existe entre dimensión Planificación y la variable Plan de Incentivos, en base al valor del coeficiente de Pearson es de 0.5417 cuyo signo es positivo (+) significando que existe una relación positiva,

moderada y significativa de este modo aceptamos como valido la hipótesis principal del estudio.

5.4.3 *Contrastación de la hipótesis específica 2*

La hipótesis específica 2 propone:

Hipótesis Alternativa (Ha): La dimensión organización se relaciona positivamente con el plan de incentivos de los colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC 2020.

Hipótesis Nula (Ho): La dimensión organización no se relaciona positivamente con el plan de incentivos de los colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC 2020.

Nivel de significancia: $\alpha=0,05$

•Regla de decisión:

Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Si $p \geq \alpha$; se acepta a hipótesis nula

•Prueba estadística: Prueba de correlación de Pearson

Tabla 12

Coefficiente de Pearson para la hipótesis específica 2

	Organización	
Plan de incentivos	Correlación de Pearson	0,4705**
	Significancia bilateral	0.03600
	Numero de datos	30

Nota: El símbolo ** determina la correlación de Pearson para una prueba bilateral de significativa en el nivel 0,05. La interpretación señala que valores menores a 0,40 indican una correlación baja, valores entre 0,40 y 0,70 una correlación moderada, y valores mayores a 0,70 una correlación alta. Hernández (2015).

Se procede a calcular el coeficiente de correlación de Pearson, como se aprecia en los resultados de la tabla 12, el valor Sig (bilateral) = p_valor es de 0,03600 que es menor

que el nivel de significancia de 0,05; entonces para ambos casos se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que “*Si existe una relación positiva alta (47 %) entre dimensión Organización y Plan de Incentivos de los Colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC 2020*”.

Decisión: Se puede apreciar que el nivel de correlación que existe entre dimensión Organización y la variable Plan de Incentivos, en base al valor del coeficiente de Pearson es de 0.4705 cuyo signo es positivo (+) significando que existe una relación positiva, moderada y significativa de este modo aceptamos como valido la hipótesis principal del estudio.

5.4.4 Contrastación de la hipótesis específica 3

La hipótesis específica 3 propone:

Hipótesis Alternativa (Ha): La dimensión dirección se relaciona positivamente con el plan de incentivos de los colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC 2020.

Hipótesis Nula (Ho): La dimensión dirección no se relaciona positivamente con el plan de incentivos de los colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC 2020.

Nivel de significancia: $\alpha=0,05$

•Regla de decisión:

Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Si $p \geq \alpha$; se acepta a hipótesis nula

•Prueba estadística: Prueba de correlación de Pearson

Se procede a calcular el coeficiente de correlación de Pearson, como se aprecia en los resultados de la tabla 13, el valor Sig (bilateral) = p_valor es de 0,03600 que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces para ambos casos se rechaza la hipótesis

nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que “*Si existe una relación positiva alta (64 %) entre dimensión Dirección y Plan de Incentivos de los Colaboradores Administrativos de la MPC 2021*”.

Tabla 13

Coefficiente de Pearson para la hipótesis específica 3

		Dirección
Plan de incentivos	Correlación de Pearson	0,6370**
	Significancia bilateral	0.04077
	Numero de datos	30

Nota: El símbolo ** determina la correlación de Pearson para una prueba bilateral de significativa en el nivel 0,05. La interpretación señala que valores menores a 0,40 indican una correlación baja, valores entre 0,40 y 0,70 una correlación moderada, y valores mayores a 0,70 una correlación alta. Hernández (2015).

Decisión: Se puede apreciar que el nivel de correlación que existe entre dimensión Dirección y la variable Plan de Incentivos, en base al valor del coeficiente de Pearson es de 0.6370 cuyo signo es positivo (+) significando que existe una relación positiva, moderada y significativa de este modo aceptamos como valido la hipótesis principal del estudio.

5.4.5 Contrastación de la hipótesis específica 4

La hipótesis específica 4 propone:

Hipótesis Alternativa (Ha): La dimensión control se relaciona positivamente con el plan de incentivos de los colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC 2020.

Hipótesis Nula (Ho): La dimensión control no se relaciona positivamente con el plan de incentivos de los colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC 2020.

Nivel de significancia: $\alpha=0,05$

•Regla de decisión:

Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Si $p \geq \alpha$; se acepta a hipótesis nula

•Prueba estadística: Prueba de correlación de Pearson

Se procede a calcular el coeficiente de correlación de Pearson, como se aprecia en los resultados de la tabla 14, el valor Sig (bilateral) = p_valor es de 0,01744 que es menor que el nivel de significancia de 0,05; entonces para ambos casos se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que “*Si existe una relación positiva alta (61 %) entre dimensión Control y Plan de Incentivos de los Colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC 2020*”.

Tabla 14

Coefficiente de Pearson para la hipótesis específica 4

	Control	
Plan de incentivos	Correlación de Pearson	0,6104**
	Significancia bilateral	0.01744
	Numero de datos	30

Nota: El símbolo ** determina la correlación de Pearson para una prueba bilateral de significativa en el nivel 0,05. La interpretación señala que valores menores a 0,40 indican una correlación baja, valores entre 0,40 y 0,70 una correlación moderada, y valores mayores a 0,70 una correlación alta. Hernández (2015).

Decisión: Se puede apreciar que el nivel de correlación que existe entre dimensión Dirección y la variable Plan de Incentivos, en base al valor del coeficiente de Pearson es de 0.6104 cuyo signo es positivo (+) significando que existe una relación positiva, moderada y significativa de este modo aceptamos como valido la hipótesis principal del estudio.

La tabla 15 evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la gestión administrativa y el plan de incentivos ($r = 0,79$; $p < 0,05$), lo que confirma que la calidad de los procesos administrativos incide de manera determinante en la efectividad de los mecanismos de incentivos dentro de la entidad pública analizada. Desde una perspectiva de gestión pública moderna, este resultado sugiere que los incentivos no operan de forma aislada, sino que dependen de un sistema administrativo coherente, predecible y orientado a resultados, en el que la planificación, la organización, la dirección y el control actúan como soportes institucionales que legitiman y potencian los estímulos al desempeño. En términos prácticos, una gestión administrativa sólida genera condiciones de confianza, equidad y transparencia que hacen que los incentivos sean percibidos como justos y motivadores por los servidores públicos.

En relación con la dimensión planificación, la correlación positiva moderada con el plan de incentivos ($r = 0,54$; $p < 0,05$) revela que la existencia de objetivos claros, metas definidas y programación adecuada de actividades influye directamente en la alineación de los incentivos con los resultados esperados. En el ámbito de la gestión pública, la planificación cumple un rol estratégico al vincular los incentivos con el cumplimiento de metas institucionales y no con criterios discrecionales. Este hallazgo refuerza la idea de que los incentivos son más eficaces cuando responden a planes previamente establecidos, medibles y comunicados, lo que contribuye a fortalecer la gestión por resultados y la rendición de cuentas.

Respecto a la dimensión organización, la correlación positiva moderada ($r = 0,47$; $p < 0,05$) indica que una adecuada definición de funciones, responsabilidades y flujos de trabajo favorece la correcta implementación del plan de incentivos. Desde una mirada experta, este resultado evidencia que los incentivos pierden efectividad cuando existen duplicidad de funciones, ambigüedad organizacional o debilidades en la estructura

interna. En contraste, una organización administrativa clara permite que los incentivos se asignen con criterios objetivos, vinculados al desempeño real de cada área o servidor, reduciendo percepciones de inequidad y fortaleciendo la cultura meritocrática en la institución pública.

Tabla 15

Resumen de las pruebas de hipótesis de la tesis

Hipótesis	Coefficiente de Pearson (r)	p-valor	Interpretación
Hipótesis general: La gestión administrativa se relaciona con el plan de incentivos	0,7901	0,0250	Existe una relación positiva, alta y significativa, lo que evidencia que una gestión administrativa eficiente incide directamente en el diseño y efectividad del plan de incentivos, fortaleciendo la motivación y el desempeño del personal en el área de Planificación y Presupuesto.
Hipótesis específica 1: La planificación se relaciona con el plan de incentivos	0,5417	0,0413	La planificación presenta una relación positiva y moderada, indicando que la adecuada formulación de objetivos, metas y programación de actividades contribuye al alineamiento del plan de incentivos con los resultados institucionales.
Hipótesis específica 2: La organización se relaciona con el plan de incentivos	0,4705	0,0360	La organización muestra una relación positiva y moderada, evidenciando que la clara definición de funciones, estructura y coordinación interna favorece la aplicación efectiva de los incentivos laborales.
Hipótesis específica 3: La dirección se relaciona con el plan de incentivos	0,6370	0,0408	La dirección mantiene una relación positiva y moderada, lo que refleja que el liderazgo, la supervisión y la toma de decisiones influyen en la percepción y efectividad del plan de incentivos.
Hipótesis específica 4: El control se relaciona con el plan de incentivos	0,6104	0,0174	El control evidencia una relación positiva y moderada, demostrando que el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación fortalecen la transparencia y credibilidad del plan de incentivos en la gestión pública.

Nota: La contrastación se realizó mediante la prueba de correlación de Pearson con un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$. Valores de r menores a 0,40 indican correlación baja; entre 0,40 y 0,70, correlación moderada; y mayores a 0,70, correlación alta (Hernández, 2015).

La dimensión dirección presenta una correlación positiva moderada-alta con el plan de incentivos ($r = 0,64$; $p < 0,05$), lo que pone de manifiesto el papel clave del liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones en la efectividad de los incentivos. En la gestión pública, la dirección no solo implica supervisión, sino también la capacidad de orientar, motivar y alinear al personal con los objetivos institucionales. Un liderazgo directivo comprometido facilita que los incentivos sean comprendidos como herramientas de reconocimiento al esfuerzo y al logro, y no únicamente como beneficios económicos, fortaleciendo así la motivación intrínseca y el compromiso organizacional.

La dimensión control muestra una correlación positiva moderada y significativa con el plan de incentivos ($r = 0,61$; $p < 0,05$), lo que evidencia que los sistemas de seguimiento, evaluación y retroalimentación son fundamentales para garantizar la credibilidad y sostenibilidad de los incentivos. Desde la óptica de la gestión pública, el control permite verificar el cumplimiento de metas, corregir desviaciones y asegurar que los incentivos se otorguen sobre la base de resultados verificables. Este hallazgo resalta que, sin mecanismos de control efectivos, los planes de incentivos corren el riesgo de convertirse en instrumentos formales sin impacto real en el desempeño institucional.

En conjunto, los resultados confirman que la gestión administrativa, entendida como un sistema integrado de planificación, organización, dirección y control, constituye un factor clave para el éxito de los planes de incentivos en el sector público. La evidencia empírica respalda el enfoque de la nueva gestión pública, que sostiene que el fortalecimiento de los procesos administrativos y la orientación a resultados son condiciones necesarias para mejorar el desempeño, la motivación del personal y la eficiencia institucional. Si lo deseas, puedo vincular esta interpretación con teorías de Fayol, Herzberg o la gestión por resultados del MEF, o adaptarla al estilo específico exigido por tu universidad.

5.5 Discusión de resultados

Los resultados del presente estudio, que evidencian una relación positiva, alta y significativa entre la gestión administrativa y el plan de incentivos ($r = 0,79$; $p < 0,05$), guardan coherencia con los hallazgos de Elamalki, Kaddar y Beniich (2024) en el sector público marroquí. En ambos casos se confirma que los incentivos no operan de manera aislada, sino que su efectividad depende de la calidad de los procesos administrativos y de la capacidad institucional para gestionar el desempeño. Mientras el estudio marroquí destaca el rol mediador de la motivación entre incentivos y rendimiento laboral, la presente investigación refuerza esta lógica desde la gestión administrativa, mostrando que una planificación, organización, dirección y control adecuados fortalecen la percepción y funcionamiento del plan de incentivos, en línea con una gestión pública orientada a resultados.

De manera concordante, los resultados también se alinean con el estudio de Pacheco, Santos y Oliveira (2022) sobre gobiernos locales brasileños, quienes demostraron que los incentivos basados en el desempeño tienen efectos positivos sobre la capacidad administrativa, especialmente cuando existen sólidos mecanismos de planificación y control. En el presente estudio, las dimensiones de planificación ($r = 0,54$) y control ($r = 0,61$) muestran relaciones moderadas y significativas con el plan de incentivos, lo que confirma empíricamente que los incentivos son más efectivos cuando se insertan en estructuras administrativas coherentes y profesionalizadas, coincidiendo con la conclusión de que los incentivos deben complementarse con fortalecimiento institucional para generar mejoras sostenibles.

Asimismo, los hallazgos coinciden con lo reportado por Araya-Castillo y Rivera-Arriagada (2021) en municipios chilenos, quienes evidenciaron que los incentivos al desempeño se asocian con mejores niveles de planificación, disciplina presupuestaria y

eficiencia administrativa. En el caso analizado, la dirección ($r = 0,64$) y la organización ($r = 0,47$) presentan relaciones positivas y significativas con el plan de incentivos, lo que refuerza la idea de que el liderazgo, la coordinación interna y la claridad de roles son determinantes para que los incentivos contribuyan efectivamente a la mejora de la gestión pública local, tal como señalan los autores chilenos.

A nivel nacional, los resultados del estudio guardan estrecha relación con los hallazgos de Ruiz-Arias, Román Tequén y López Huacho (2025), quienes demostraron que el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos orienta la gestión municipal hacia resultados sociales prioritarios. En el presente estudio, la alta correlación entre gestión administrativa y plan de incentivos confirma que una administración pública eficaz no solo incrementa la probabilidad de acceder a incentivos, sino que también fortalece la articulación entre planificación, presupuesto y seguimiento de metas, condición que los autores identifican como clave para el éxito del enfoque de gestión por resultados en el contexto peruano.

De igual forma, los resultados son consistentes con la investigación de Espinoza Pérez (2023), quien evidenció que el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos incide positivamente en los ingresos municipales, siempre que exista una adecuada gestión administrativa. La presente investigación refuerza esta conclusión al demostrar que debilidades en dimensiones como la planificación y la organización reducen la efectividad del plan de incentivos, mientras que una gestión administrativa sólida potencia su impacto, confirmando que los incentivos financieros dependen directamente de la capacidad técnica y del seguimiento sistemático de los procesos administrativos.

En la misma línea, los hallazgos coinciden con lo señalado por Abado Mamani y Churata Chambi (2021), quienes encontraron una relación significativa entre la gestión administrativa y el cumplimiento de metas del Programa de Incentivos en

municipalidades distritales. El presente estudio amplía esta evidencia al mostrar que todas las dimensiones de la gestión administrativa —planificación, organización, dirección y control— mantienen relaciones positivas y significativas con el plan de incentivos, destacándose especialmente el rol del control administrativo como mecanismo de seguimiento y retroalimentación, aspecto que los autores identifican como determinante para mejorar el desempeño municipal.

A nivel local, los resultados contrastan parcialmente con lo encontrado por Bravo Núñez (2021) en el distrito de Llama–Cajamarca, donde se identificaron niveles bajos y medios de gestión administrativa y del plan de incentivos. Mientras dicho estudio evidencia debilidades estructurales en la planificación, la presente investigación demuestra que, cuando la gestión administrativa alcanza niveles regulares y eficientes, el plan de incentivos logra una mayor efectividad, lo que sugiere que el problema no radica en el instrumento de incentivos en sí, sino en las capacidades administrativas para implementarlo adecuadamente.

De manera similar, los hallazgos dialogan con el estudio de Romero Burgos (2022), quien identificó una incidencia positiva pero moderada del Programa de Incentivos en la gestión municipal, limitada por deficiencias organizacionales y técnicas. En el presente estudio, las correlaciones moderadas observadas en las dimensiones de organización y planificación confirman que estas limitaciones estructurales continúan siendo un factor restrictivo en los gobiernos locales, reforzando la necesidad de fortalecer los procesos administrativos para maximizar el impacto del plan de incentivos.

Los resultados se relacionan con lo planteado por Tantarico Inga (2023), quien evidenció que el Programa de Incentivos puede contribuir al desarrollo sostenible municipal cuando está alineado con objetivos institucionales y capacidades administrativas. Aunque el presente estudio no aborda directamente el desarrollo

sostenible, sus resultados muestran que una gestión administrativa eficaz es un prerequisite para que los incentivos orienten la acción pública hacia resultados de mayor impacto, confirmando que el fortalecimiento institucional es condición necesaria para que los incentivos trasciendan el cumplimiento formal de metas y generen valor público.

A nivel teórico los resultados de la tesis determinan que la relación identificada entre la gestión administrativa y el plan de incentivos encuentra un respaldo sólido en la teoría clásica de la administración. Desde la perspectiva de Fayol (1916), la gestión administrativa —estructurada en funciones como planificación, organización, dirección y control— constituye el eje central para asegurar el logro eficiente de los objetivos institucionales. Los resultados obtenidos, que ubican a la gestión administrativa mayoritariamente en un nivel regular, evidencian que dichas funciones se desarrollan de manera funcional, pero con limitaciones, lo cual coincide con lo planteado por el autor cuando señala que una ejecución parcial de las funciones administrativas restringe el rendimiento organizacional.

En relación con la dimensión Dirección, los hallazgos empíricos muestran un predominio del nivel regular, lo que se vincula con los aportes de Chiavenato (2017), quien sostiene que la dirección implica liderazgo, comunicación y motivación del personal. La ausencia de niveles altos sostenidos en esta dimensión sugiere debilidades en los mecanismos de motivación institucional, lo cual repercute directamente en la efectividad de los planes de incentivos. En el ámbito de la gestión pública, esta situación es crítica, ya que, como señala Kliksberg (2005), la motivación del servidor público es un factor clave para mejorar el desempeño y la calidad del servicio al ciudadano.

Respecto a la dimensión Control, los resultados muestran una concentración significativa en el nivel regular, lo que es coherente con lo expuesto por Anthony y Govindarajan (2007), quienes afirman que el control administrativo permite verificar el

cumplimiento de metas y corregir desviaciones. Un control moderado, como el evidenciado en el estudio, limita la capacidad institucional para evaluar el impacto real de los incentivos otorgados, afectando su eficacia como herramienta de gestión del desempeño.

Por otro lado, el plan de incentivos, evaluado predominantemente como regular, se relaciona directamente con la teoría del capital humano propuesta por Becker (1964), la cual sostiene que los incentivos —monetarios y no monetarios— influyen en la productividad y compromiso del trabajador. Asimismo, Vroom (1964), desde la teoría de la expectativa, señala que los incentivos solo generan efectos positivos cuando el trabajador percibe una relación clara entre esfuerzo, desempeño y recompensa. Los resultados sugieren que dicha relación no se encuentra plenamente consolidada en la institución estudiada, lo que explica la ausencia de niveles altos en la variable plan de incentivos.

En conjunto, la correlación identificada entre la gestión administrativa y el plan de incentivos se alinea con el enfoque de la Nueva Gestión Pública, que enfatiza la necesidad de articular sistemas de gestión eficientes con mecanismos de incentivos orientados a resultados (Osborne & Gaebler, 1992). Desde esta perspectiva, los resultados confirman que una gestión administrativa de nivel regular solo permite la implementación parcial de planes de incentivos, limitando su impacto en el desempeño institucional y en el cumplimiento de metas públicas.

CONCLUSIONES

La investigación corrobora que existe una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre la gestión administrativa y el plan de incentivos de los colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (MPC) en el año 2020. Dicho vínculo se sustenta en el coeficiente de correlación de Pearson ($r = 0.79$), el cual evidencia una asociación directa y fuerte entre ambas variables. Asimismo, el valor de significancia obtenido ($p = 0.025 < 0.05$) en una prueba bilateral permite rechazar la hipótesis nula y confirmar que la relación observada es válida desde el punto de vista estadístico, demostrando que una mejora en la gestión administrativa se asocia con un fortalecimiento del plan de incentivos institucional.

En relación con la gestión administrativa, los resultados muestran que el 87 % de los colaboradores percibe un nivel regular, el 7 % la considera eficiente, mientras que otro 7 % la califica como deficiente, lo que evidencia un desempeño institucional predominantemente funcional, aunque con márgenes de mejora. Por su parte, respecto al plan de incentivos, el 70 % de los encuestados señala que este se implementa en un nivel regular, el 20 % lo percibe como desfavorable, y únicamente el 10 % lo califica como favorable, lo que revela limitaciones en la efectividad de los mecanismos de reconocimiento y motivación del personal.

En cuanto a las hipótesis específicas, se confirma que la dimensión Planificación de la gestión administrativa mantiene una relación positiva y moderada con el plan de incentivos, sustentada en un coeficiente de Pearson de $r = 0.5417$, lo cual indica que una adecuada definición de objetivos, metas y estrategias institucionales contribuye de manera significativa, aunque no determinante, a la mejora de los incentivos dirigidos a los colaboradores.

De igual manera, se establece que las dimensiones Organización ($r = 0.4705$), Dirección ($r = 0.6370$) y Control ($r = 0.6104$) presentan correlaciones positivas, moderadas y estadísticamente significativas con el plan de incentivos. Estos resultados evidencian que una adecuada estructuración de funciones, el fortalecimiento del liderazgo y la supervisión sistemática del desempeño constituyen factores clave para el diseño e implementación efectiva de políticas de incentivos en el ámbito de la gestión pública, reafirmando la importancia de una gestión administrativa integral orientada a resultados.

RECOMENDACIONES

Con base en la evidencia empírica obtenida, se recomienda a los directivos y responsables del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca:

Fortalecer la gestión administrativa mediante el diseño y la implementación de un plan de incentivos integral, orientado a incrementar la motivación laboral, el compromiso institucional y el aprovechamiento efectivo de las capacidades y habilidades del personal. En tal sentido, resulta pertinente que las decisiones de gestión consideren los hallazgos de la presente investigación, a fin de implementar acciones específicas que optimicen las dimensiones del plan de incentivos —tales como el reconocimiento al desempeño, el desarrollo personal y el cumplimiento de metas—, lo cual contribuirá a mejorar el desempeño organizacional y, en consecuencia, la calidad del servicio brindado al ciudadano.

Los resultados del estudio evidencian la relevancia de la gestión del recurso humano como línea de investigación prioritaria en el sector público. Por ello, se recomienda ampliar y contrastar la presente investigación en futuras indagaciones, tomando como referencia el modelo metodológico y los resultados alcanzados, con el propósito de replicarlos o compararlos en otras dependencias municipales o en instituciones del ámbito local y regional. Ello permitirá fortalecer la base empírica y teórica sobre la relación entre gestión administrativa e incentivos laborales, contribuyendo a la mejora continua de la administración pública.

REFERENCIAS

- Amézaga, A., & Andrea, A. (2018). *Relación de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito, Cajamarca, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN.
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13286>
- Aquino, S. F. (2019). *La gestión administrativa y su efecto en el plan de incentivos de la Municipalidad Provincial de Casma, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39671>
- Bernuy, A. Y. (2017). *Gestión del presupuesto por resultados y calidad de vida en los servicios básicos de la población del distrito de Pampas Grande, Áncash, periodo 2014–2016* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11941>
- Cardona, D., & González, J. (2011). El proceso administrativo: Una aproximación conceptual. *Revista Cultural Unilibre*, 1(1), 45–60.
https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/3979
- Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC). (2007). *Capacitación de organizaciones de base*. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
<https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc>
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (11.^a ed.). McGraw-Hill.
- Díaz, L., Romero, J., & Salas, M. (2018). *Evaluación del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Barranco, 2012–2017* [Tesis de licenciatura, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional UP.
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2068>
- Falconi, J., Luna, K., Sarmiento, W., & Andrade, C. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Visionario Digital*, 3(2), 155–169.
- Fayol, H. (1985). *Administración industrial y general*. Ediciones Orbis.

- Hernández Sampieri, R. (2015). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Jacobo, N. F. (2018). *Programa de incentivos y su impacto en la mejora de la gestión de la Municipalidad Distrital de Usquil, periodo 2014–2016* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11805>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Lahuasi, J. (2017). *Plan de mejoras para la gestión administrativa y financiera de las bodegas del Instituto Geográfico Militar* [Tesis de maestría, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Institucional UTN. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/7674>
- Mendoza Briones, A. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947–964.
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. Oxford University Press.
- Ortiz, M. R. (2018). *Influencia de la gestión del tiempo en la ejecución de obras públicas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2015–2016* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca].
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Administración* (14.^a ed.). Pearson.
- Sanín, J. A., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: El camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral. *Universitas Psychologica*, 13(1), 95–107.

- Thompson, I. (2010). *El proceso administrativo*. Promonegocios.net.
<http://www.promonegocios.net>
- Triola, M. F. (2014). *Estadística* (12.^a ed.). Pearson Educación.
- Tuesta, J. (2018). *Incidencia de la gestión de mejora de los procesos administrativos en la calidad del servicio de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016–2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca].
<https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/2267>
- Vásquez, R. (2018). *Ejecución presupuestal del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal del distrito de Florida, provincia de Bongará, 2017–2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. McGraw-Hill.

APÉNDICE

APÉNDICE I

EL CUESTIONARIO

Dirigido a los colaboradores del Área de Planificación y Presupuesto de la MPC

Datos generales:

Edad _____
Genero _____
Unidad donde labora _____
Régimen laboral CAS () Ley N° 276 ()
Años de actividad en la MPC _____
Categoría: Profesional () Técnico () Auxiliar () Obrero () Otros ()

Instrucciones

Estimado colaborador de la MPC:

A continuación, se pide a usted responder en una escala del 1 al 5 según el grado de importancia que usted otorga a cada afirmación propuesta. (Abarcan diferentes aspectos relacionados con su labor en el Área de Planificación y Presupuesto de la MPC).

Cuestionario Evaluación de la Gestión Administrativa

Escala: 5) Todo o Siempre 4) Mucho 3) Regular 2) Poco 1) Ninguna o nunca

N	Gestión Administrativa	1	2	3	4	5
1	Los servicios brindados están debidamente planificados					
2	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
3	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
4	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
5	Conoce a cabalidad la misión, visión y objetivos estrategias de la MPC					
6	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
7	Los servicios al ciudadano responden a la estructura y procesos administrativos de la municipalidad					
8	Los servidores públicos conocen sus funciones y responsabilidades					
9	Los servidores públicos cumplen apropiadamente sus funciones y responsabilidades					
10	La municipalidad cumple con la simplificación administrativa y la modernización de sus servicios al ciudadano					
11	El liderazgo del alcalde promueve una atención de calidad					
12	El jefe inmediato promueve el dialogo y el trabajo en equipo					
13	Considera que el jefe inmediato conoce su puesto					
14	Los directores delegan apropiadamente las funciones y responsabilidades					

15	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.				
16	Los servicios al ciudadano son evaluados para la mejora continua				
17	Los procedimientos administrativos se encuentran estandarizados				
18	La municipalidad realiza la mejora continua de los procesos				
19	La municipalidad prioriza la evaluación de los servicios que ofrece				
20	Existe buena administración de los recursos de la municipalidad				

Cuestionario Percepción del Plan de Incentivos

Escala: 5) Todo o Siempre 4) Mucho 3) Regular 2) Poco 1) Ninguna o nunca

N	Plan de Incentivos	1	2	3	4	5
21	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
22	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
23	Se reconocen los logros en el trabajo.					
24	Se siento feliz por los resultados que logra en su trabajo.					
25	La evaluación que se hace al trabajo ayuda a mejorar las tareas.					
26	Su trabajo permite desarrollarse profesionalmente y lograr sus metas.					
27	La institución promueve el desarrollo personal.					
28	Los servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
29	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
30	El trabajo que realiza permite desarrollar al máximo sus capacidades.					
31	Realiza el trabajo en tiempo establecido y sin errores.					
32	Produce y realiza su trabajo en forma metódica y ordenada.					
33	Cumple con el horario y registra puntualidad.					
34	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
35	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
36	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					
37	Se reconocen los logros en el trabajo.					
38	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
39	La remuneración es atractiva con respecto con la de otras organizaciones.					
40	Existe un trato justo en la institución.					

APÉNDICE II

BAREMOS DE INTERVALOS DE FRECUENCIAS

Considerando los puntajes asignados a cada pregunta se tiene que una escala para responder del 1 al 5 según el grado de importancia que se otorga a cada afirmación propuesta. (Abarcan diferentes aspectos relacionados con su labor en el Área de Planificación y Presupuesto de la MPC).

Escala: (5) Todo o Siempre (4) Mucho (3) Regular (2) Poco (1) Ninguna o nunca

En base al número de preguntas que posee cada dimensión se divide los resultados en tres grupos que corresponden sus intervalos de frecuencias, así se tiene:

Variable Gestión Administrativa

Dimensión Planificación 5 preguntas puntaje máximo $5 \times 5 = 25$ puntos

Intervalo de frecuencia	Categoría
De 5 a 12	Desfavorable
De 13 a 18	Regular
De 19 a 25	Favorable
Total	

Dimensión Organización 5 preguntas puntaje máximo $5 \times 5 = 25$ puntos

Intervalo de frecuencia	Categoría
De 5 a 12	Desfavorable
De 13 a 18	Regular
De 19 a 25	Favorable
Total	

Dimensión Dirección 5 preguntas puntaje máximo $5 \times 5 = 25$ puntos

Intervalo de frecuencia	Categoría
De 5 a 12	Desfavorable
De 13 a 18	Regular
De 19 a 25	Favorable
Total	

Dimensión Control 5 preguntas puntaje máximo $5 \times 5 = 25$ puntos

Intervalo de frecuencia	Categoría
De 5 a 12	Desfavorable
De 13 a 18	Regular
De 19 a 25	Favorable
Total	

Variable Plan de incentivos

Dimensión *Cumplimiento de Metas* consta de 10 preguntas puntaje máximo

$10 \times 5 = 50$ puntos

Intervalo de frecuencia	Categoría
De 10 a 24	Deficiente
De 25 a 36	Aceptable
De 37 a 50	Eficiente
Total	

Dimensión *Desarrollo Personal* consta de 10 preguntas puntaje máximo

10 x 5 = 50 puntos

Intervalo de frecuencia	Categoría
De 10 a 24	Deficiente
De 25 a 36	Aceptable
De 37 a 50	Eficiente
Total	