

Gestión administrativa antes y durante el covid-19 en el INIA, región Puno, Perú

Administrative management before and during covid-19 at INIA, Puno region, Perú

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0541>

Yovana Bertha Yucra-Yucra^{1*}

<https://orcid.org/0000-0001-8224-9042>
yovana.yucra@unap.edu.pe

Edgar Villahermosa-Quispe¹

<https://orcid.org/0000-0001-6921-5198>
evillahermosa@unap.edu.pe

Julio Cesar Zeballos-Cabana²

<https://orcid.org/0000-0002-8812-6024>
zeballos21@gmail.com

Martha Roxana Carrera-Cutipa¹

<https://orcid.org/0000-0002-5847-6154>
mcarrera@unap.edu.pe

Recibido: 23/04/2026

Aceptado: 17/07/2026

RESUMEN

La pandemia de COVID-19 generó desafíos sin precedentes en la administración pública, donde la gestión administrativa es esencial para el buen funcionamiento institucional y el compromiso de los empleados. El objetivo de esta investigación fue analizar la gestión administrativa antes y durante la pandemia de COVID-19 (2020-2022) en el INIA. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, comparativo y retrospectivo. La población estuvo integrada por 97 servidores del INIA Puno, de los cuales se seleccionó una muestra de 86. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta y los resultados fueron procesados con el software estadístico JASP. Los hallazgos evidenciaron una disminución significativa en la percepción de la gestión administrativa al comparar antes de la pandemia de COVID-19, año 2019 y durante la pandemia de COVID-19, periodo 2020-2022 ($W=2717.5$; $Z=5.559$; $p<0.001$). Asimismo, las dimensiones de planificación ($W=1758.5$; $Z=4.483$; $p<0.001$), organización ($W=1063.0$; $Z=5.709$; $p<0.001$), dirección ($W=2068.0$; $Z=5.469$; $p<0.001$) y control ($W=1851.0$; $Z=5.771$; $p<0.001$) experimentaron diferencias significativas. Se concluye que existieron diferencias significativas en la percepción de la gestión administrativa en ambos periodos.

Palabras Clave: COVID-19, control, dirección, gestión administrativa, organización, planificación.

1. Universidad Nacional del Altiplano Puno

2. Instituto Nacional de Innovación Agraria

* Autor de correspondencia: yovana.yucra@unap.edu.pe

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic generated unprecedented challenges in public administration, where administrative management is essential for proper institutional functioning and employee engagement. The objective of this research was to analyze administrative management before and during the COVID-19 pandemic (2020-2022) at INIA (National Institute of Agricultural Innovation). The study employed a quantitative, non-experimental, comparative, and retrospective design. The population consisted of 97 employees of INIA Puno, from which a sample of 86 was selected. Data was collected using a survey, and the results were processed using the JASP statistical software. The findings revealed a significant decrease in the perception of administrative management when comparing the period before the COVID-19 pandemic (2019) with the period during the COVID-19 pandemic (2020-2022) ($W=2717.5$; $Z=5.559$; $p<0.001$). Likewise, the dimensions of planning ($W=1758.5$; $Z=4.483$; $p<0.001$), organization ($W=1063.0$; $Z=5.709$; $p<0.001$), direction ($W=2068.0$; $Z=5.469$; $p<0.001$), and control ($W=1851.0$; $Z=5.771$; $p<0.001$) showed significant differences. It is concluded that there were significant differences in the perception of administrative management in both periods.

Keywords: COVID-19, control, direction, administrative management, organization, planning.

INTRODUCCIÓN

La declaración de la pandemia global de COVID-19 (Díaz, 2020) originó una grave crisis sanitaria, social y económica a nivel mundial. Tras confirmarse el primer caso en el Perú, la economía nacional se redujo solo a actividades esenciales (Delgado, 2020). En este escenario, la gestión administrativa en las instituciones públicas y privadas se debilitó, por lo que muchas entidades pasaron a operar de manera virtual (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020). El efecto social y económico forzaría al estado peruano a replantear sus políticas públicas para recuperar el desarrollo del país frente al aumento de los niveles de vulnerabilidad en diferentes grupos de población (Bermúdez, 2022).

Durante la pandemia, la gestión en ambos sectores experimentó un notable debilitamiento del talento humano debido a los severos desafíos del contexto (Córdova et al., 2022). En esa línea, las instituciones enfrentaron un entorno complejo, caracterizado por la escasez de recursos presupuestales y financieros que afectó de manera directa la ejecución de sus ingresos y gastos. Ante esta situación, la gestión administrativa constituye un proceso fundamental en las instituciones, el cual comprende las funciones de planificación, organización, dirección, ejecución y control, orientadas a lograr los objetivos corporativos mediante el uso eficiente del talento humano y otros recursos.

Históricamente, la entidad encargada de promover la investigación y la transferencia tecnológica agraria enfrentó un escenario complejo. Este panorama estuvo caracterizado por la escasez de recursos presupuestales y por limitaciones operativas en diversas áreas, tales como la producción de semillas y de

reproductores, la gestión administrativa y la oferta de servicios institucionales; factores que afectaron el bienestar económico (Instituto Nacional de Innovación Agraria-INIA, 2026). Por ello, el problema general de esta investigación se centró en analizar la percepción de la gestión administrativa antes y durante la pandemia de COVID-19, periodo en el periodo 2019-2022.

La relevancia de evaluar el impacto de la crisis sanitaria radica en que el trabajo remoto modificó los procesos de dirección y control. Esta modalidad alteró las estructuras de supervisión y afectó las actividades administrativas y técnicas; sin embargo, estas adaptaciones permitieron mantener la continuidad operativa y el cumplimiento de los objetivos institucionales durante la pandemia.

De acuerdo con el Decreto Legislativo N°1436 (2018), la administración financiera del sector público comprende los principios, procesos y normas de los sistemas de presupuesto, tesorería, endeudamiento y contabilidad. Asimismo, engloba los derechos y responsabilidades económico-financieras, los cuales operan en un contexto de articulación e integración sistémica del estado. Este marco evidencia una labor que requiere anticipar metas y formular acciones para diseñar el plan institucional y asignar los recursos. En ese sentido, la planificación se entiende como la estructuración orgánica de un conjunto de decisiones integradas y coherentes que orientan el rumbo de la organización (Chiavenato, 2007).

La dirección, entendida como motivación o liderazgo, tiene como objetivo alinear el desempeño de los miembros de la organización con los objetivos corporativos. Esto se logra mediante la colaboración constante en la ejecución de las tareas esenciales, tanto con el equipo interno como el equipo público externo (Stoner et al., 1992). Una vez delineados los procedimientos administrativos, la gestión y el control óptimos de los recursos humanos, materiales y financieros aseguran una coordinación eficaz y eficiente. De este modo, se garantiza que la entidad se dirija hacia sus metas (Stoner et al., 1992). Por lo tanto, la presente investigación se planteó determinar el estado de la gestión administrativa antes y durante la pandemia de COVID-19 (2019-2022) en el INIA de la región Puno; para lo cual se analizaron resultados específicos sobre la planificación, organización, dirección y control.

METODOLOGÍA

El estudio se llevó a cabo en el INIA, ubicado en la provincia y distrito de Puno. Tuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo comparativo y de alcance descriptivo. La recolección de datos se realizó después del COVID-19, durante el año 2022.

La población estuvo conformada por 97 servidores del INIA. Para la selección de los participantes se empleó un muestreo probabilístico aleatorio simple, y el tamaño de muestra se determinó mediante la fórmula para poblaciones finitas:

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

Donde:

N = 97 servidores públicos en el INIA.

$Z = 1,96$, correspondiente a un nivel de confianza del 95%.

$p = 0,50$, probabilidad de ocurrencia.

$q = 0,50$, probabilidad de no ocurrencia.

$e = 0,035$, correspondiente a un margen de error del 3,5%.

Reemplazando:

$$n = \frac{97(1,96)^2(0,5)(0,5)}{0,035^2(97-1)+1,96^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 86,42$$

El resultado obtenido fue 86,42 servidores, cifra que se redondeó a 86 servidores para reflejar el número entero de participantes encuestados durante el proceso de recolección de datos. Esta recolección de datos se realizó con autorización formal del INIA, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado de 24 ítems, distribuidos en las dimensiones de planificación (6), organización (5), dirección (6) y control (7). El instrumento evaluó la gestión administrativa en dos periodos: antes de la pandemia de COVID-19 (2019) y durante la misma (2020-2022), utilizando una escala de Likert de cinco puntos.

El instrumento fue sometido a juicio de tres expertos con experiencia en administración pública y metodología de la investigación, quienes evaluaron la claridad, pertinencia, coherencia y relevancia de los ítems. Asimismo, presentó una excelente confiabilidad según el coeficiente Alfa de Cronbach, con valores de (0,964 y 0,938) para los periodos antes y durante el COVID-19, respectivamente. Estos resultados indican que los ítems del instrumento están fuertemente correlacionados entre sí para una medición confiable. Finalmente, los datos fueron procesados con el software estadístico JASP, y los niveles de la gestión administrativa se interpretó mediante los siguientes baremos: malo (24-47), regular (48-71), bueno (72-95) y excelente (96-120).

Se incluyó en el estudio a los servidores del INIA Puno que mantuvieron un vínculo laboral vigente durante el periodo evaluado y que respondieron el cuestionario. Por el contrario, se excluyó a los servidores que se encontraban con licencia, con goce o sin goce de haber durante el mismo periodo.

La participación fue completamente voluntaria; por lo tanto, el cuestionario se respondió mediante el uso de un consentimiento informado que garantizó el anonimato. La confidencialidad de la información y el uso exclusivo de los datos se gestionaron únicamente con fines académicos y científicos, evitando en todo momento la identificación individual de los participantes.

Para contrastar las diferencias en la percepción de la gestión administrativa antes y durante la pandemia de COVID-19 (2019-2022), se utilizó la prueba no paramétrica de rangos con signo de Wilcoxon. Esta prueba se empleó puesto que los datos no cumplieron con el supuesto de normalidad requerido por los análisis paramétricos. El uso de esta prueba estadística se justifica porque el estudio compara dos mediciones relacionadas (antes y durante la pandemia) aplicadas al mismo grupo de servidores del INIA Puno.

RESULTADOS

Resultados a nivel de sus dimensiones de la gestión administrativa

Tabla 1

Planificación antes y durante la pandemia de COVID-19 del INIA

Nivel de planificación	Antes de la pandemia de COVID-19 2019		Durante la pandemia de COVID-19 2020-2022	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Regular	2	2,3	5	5,81
Buena	35	40,7	50	58,14
Excelente	49	57,0	31	36,05
Total	86	100,0	86	100,0

En la tabla 1 se presenta el nivel de percepción de los servidores públicos respecto a la planificación antes de la pandemia de COVID-19 (2019). En este periodo, el 57,0% de los participantes percibía la planificación en un nivel excelente, el 40,7% en un nivel bueno y el 2,3%, en un nivel regular. Estos resultados reflejan una percibida favorable de los servidores respecto a la programación, organización y cumplimiento de objetivos institucionales.

Por otro lado, durante la pandemia de COVID-19 (2020-2022), la percepción sobre la planificación presentó variaciones; el nivel bueno aumentó a 58,14%, el nivel excelente disminuyó a 36,05% y el nivel regular incrementó a 5,81%. Esto indica que, aunque la planificación continuó siendo percibida positivamente por la mayoría de participante, se redujo la proporción de servidores que la consideraban excelente. Esta variación podría estar asociada a los desafíos generados por la crisis sanitaria, tales como la adaptación al trabajo remoto, las limitaciones de coordinación y la necesidad de una reorganización institucional.

Tabla 2

Organización antes y durante la pandemia de COVID-19 del INIA.

Nivel de Organización	Antes de la pandemia de COVID-19 2019		Durante la pandemia COVID-19 2020-2022	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Regular	7	8,14	21	24,42
Buena	40	46,51	56	65,12
Excelente	39	45,35	9	10,47
Total	86	100,0	86	100,0

En la tabla 2 se observa que, antes de la pandemia de COVID-19 (2019), el 46,51% de los servidores públicos percibió la organización en un nivel bueno, el 45,35% en un nivel excelente y el 8,14% en un nivel regular. Estos resultados muestran una percepción favorable de la organización institucional, ya que la mayoría de los participantes consideró que la distribución de las funciones, la coordinación y los procedimientos administrativos se desarrollaban de manera adecuada. Por otro lado, durante la pandemia de COVID-19 (2020-2022), esta percepción presentó variaciones: el nivel bueno aumentó a 65,12%, mientras que el nivel excelente disminuyó a 10,47% y el nivel regular incrementó a 24,42%. Estos

resultados sugieren que, aunque la organización continuó siendo percibida mayoritariamente en un nivel bueno, disminuyó de forma drástica la percepción de excelencia. Los participantes atribuyeron esta variación a los cambios derivados de la crisis sanitaria, los cuales afectaron la coordinación, la comunicación, la distribución de responsabilidades y adaptación a nuevas modalidades de trabajo.

Tabla 3

Dirección antes y durante la pandemia de COVID-19 del INIA

Nivel de Dirección	Antes de la pandemia de COVID-19-2019		Durante la pandemia de COVID-19-2020-2022	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Regular	8	9,30	22	25,58
Buena	39	45,35	34	39,53
Excelente	39	45,35	30	34,88
Total	86	100,0	86	100,0

En la tabla 3 se detalla que, antes de la pandemia de COVID-19 (2019), la percepción sobre la dirección institucional presentó una valoración favorable: el 45,35% de los servidores públicos la calificó en un nivel bueno, el 45,35% en un nivel excelente y el 9,30% en un nivel regular. Estos resultados muestran que la mayoría de los participantes percibió de forma positiva los aspectos relacionados con el liderazgo, la toma de decisiones, la coordinación del personal y la orientación hacia el cumplimiento de objetivos institucionales. Por el contrario, durante la pandemia de COVID-19 (2020-2022), la percepción sobre la dirección presentó variaciones significativas: el nivel bueno disminuyó a 39,53%, el nivel excelente se redujo a 34,88% y el nivel regular aumentó a 25,58%. Estos resultados sugieren una disminución en la percepción favorable de la dirección institucional, cambio que podría estar asociado a las dificultades generados por la pandemia, tales como el establecimiento de nuevas formas de comunicación, los retos en la gestión del personal, la toma de decisiones en escenarios dinámicos y la adaptación a nuevas modalidades de trabajo no presenciales.

Tabla 4

Control antes y durante la pandemia de COVID-19 del INIA.

Nivel de Control	Antes de la pandemia de COVID-19-2019		Durante la pandemia de COVID-19 2020-2022	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Regular	6	7,0	13	15,1
Buena	38	44,2	42	48,8
Excelente	42	48,8	31	36,0
Total	86	100,0	86	100,0

En la tabla 4 se observa que, antes de la pandemia de COVID-19 (2019), la percepción sobre el nivel de control administrativo mostró una valoración favorable: el 48,8% de los servidores públicos lo calificó en un nivel excelente, el 44,2% en un nivel bueno y el 7,0% en un nivel regular. Estos resultados evidencian que la mayoría de los participantes percibió de forma positiva los mecanismos relacionados con el seguimiento, la supervisión, la evaluación de actividades y el

cumplimiento de objetivos institucionales. Por el contrario, durante la pandemia de COVID-19 (2020-2022), la percepción sobre la dimensión de control presentó variaciones: el nivel excelente disminuyó a 36,0%, el nivel bueno aumentó a 48,8% y el nivel regular se incrementó a 15,1%. Estos resultados sugieren una reducción en la percepción favorable del control administrativo, tendencia que podría estar vinculada a las dificultades generados por la pandemia, tales como la implementación abrupta de actividades remotas, las modificaciones en los mecanismos de supervisión directa y la necesidad de adaptarse a nuevos procedimientos de seguimiento y evaluación.

Tabla 5

Gestión administrativa antes y durante la pandemia de COVID-19 en el INIA

Nivel de gestión	Antes de la pandemia de COVID 19-2019		Durante la pandemia de COVID 19-2020-2022	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Regular	14	16,3	41	47,7
Buena	44	51,2	40	46,5
Excelente	28	32,6	5	5,8
Total	86	100,0	86	100,0

En la tabla 5 se muestran los resultados de la percepción de la gestión administrativa por parte de los servidores del INIA Puno. Antes de la pandemia de COVID-19 (2019), predominaba una percepción favorable: el 51,2% consideraba que la gestión era buena, el 32,6% la calificaba de excelente y 16,3% la situaba en un nivel regular. En cambio, durante la pandemia de COVID-19 (2020-2022), la valoración regular se incrementó al 47,7%, el nivel bueno descendió al 46,5% y la categoría de excelente disminuyó considerablemente al 5,8%. En conclusión, los resultados muestran que la gestión administrativa fue percibida de manera más positiva antes de la pandemia de COVID-19 (2019), mientras que durante esta se evidenció un claro retroceso, predominando una valoración entre regular y buena

Tabla 6

Prueba de hipótesis según las dimensiones de la gestión administrativa del INIA región Puno, antes y durante la pandemia de COVID-19

Dimensión	W	Z	p-valor	r_{rb}
Planificación	1758.5	4.483	< 0.001	0.640
Organización	1063.0	5.709	< 0.001	0.967
Dirección	2068.0	5.469	< 0.001	0.763
Control	1851.0	5.771	< 0.001	0.836

Nota. W=Estadístico de rangos con signo de Wilcoxon; r_{rb} = Coeficiente de correlación rango-biserial de Kerby (tamaño del efecto), donde $r_{rb} = \frac{W^+ - W^-}{S}$; SE=Error estándar. Para el cálculo de r_{rb} se consideró el tamaño de muestra efectivo (n), excluyendo los pares con diferencia igual a cero.

Los resultados en la tabla 6 muestran una diferencia estadísticamente significativa en la percepción de todas las dimensiones de la gestión administrativa antes y durante la pandemia de COVID-19 (2019-2022). En la dimensión de

planificación, se obtuvo un valor $W = 1758.5$, $Z = 4.483$ y un p -valor < 0.001 ; en organización, $W = 1063.0$, $Z = 5.709$ y p -valor < 0.001 ; en dirección, $W = 2068.0$, $Z = 5.469$ y p -valor < 0.001 ; y en control, $W = 1851.0$, $Z = 5.771$ y p -valor < 0.001 . Debido a que el p -valor en cada uno de estos componentes es menor al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), se rechaza la hipótesis nula, confirmando así que la emergencia sanitaria generó variaciones críticas en la evaluación de los procesos administrativos.

Respecto al tamaño del efecto, evaluado mediante el coeficiente de correlación rango-biserial de Kerby, los hallazgos demostraron que todas las dimensiones de la gestión administrativa sufrieron alteraciones de gran magnitud entre ambos periodos. Específicamente, se observaron efectos de gran impacto en las dimensiones de Organización ($r_{rb} = 0.967$), Control ($r_{rb} = 0.836$), Dirección ($r_{rb} = 0.763$) y Planificación ($r_{rb} = 0.640$). Estos valores confirman que el impacto de la pandemia no solo fue estadísticamente significativo ($p < 0.001$), sino también altamente relevante en la práctica, afectando de manera prioritaria los procesos de estructuración y organización institucional en el INIA Puno.

Tabla 7

Prueba de hipótesis de la gestión administrativa del INIA región Puno, antes y durante la pandemia de COVID-19.

Gestión administrativa	W	Z	p-valor	r_{rb}
Antes – Durante	2717.5	5.559	< 0.001	0.720

Nota. W=Estadístico de rangos con signo de Wilcoxon; r_{rb} = Coeficiente de correlación rango-biserial de Kerby (tamaño del efecto), donde $r_{rb} = \frac{W^+ - W^-}{S}$; SE=Error estándar. Para el cálculo de r_{rb} se consideró el tamaño de muestra efectivo (n), excluyendo los pares con diferencia igual a cero.

Los resultados de la tabla 7 exponen la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, la cual evidenció diferencias estadísticamente significativas en la gestión administrativa global al comparar los periodos previo y concomitante a la pandemia de COVID-19 (2019-2022) ($W = 2717.5$; $Z = 5.559$; $p < 0.001$). Estos resultados demuestran que la valoración de la gestión administrativa disminuyó de forma marcada durante la pandemia en el INIA Puno. Asimismo, el tamaño del efecto determinado mediante el coeficiente rango – biserial reflejó una magnitud grande ($r_{rb} = 0.720$), lo que corrobora una alteración sustancial y alta relevancia práctica en la percepción de los servidores públicos.

El presente estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, la evaluación de la gestión administrativa previa a la pandemia se realizó de forma retrospectiva; por ello, las respuestas pudieron verse afectadas por el sesgo de memoria al recordar las condiciones del año 2019. En segundo lugar, los datos se recopilaban mediante un cuestionario de autoinforme. Esta metodología implica que los resultados reflejan estrictamente la percepción de los servidores públicos, quedando expuestos a apreciaciones subjetivas o al sesgo de deseabilidad social. En tercer lugar, la

investigación se desarrolló únicamente al INIA de la región Puno, restricción geográfica que impide generalizar los resultados a otras instituciones del sector público con estructuras organizacionales distintas. Finalmente, dado el diseño no experimental, descriptivo y comparativo de la investigación, los datos permiten identificar variaciones en la percepción de la gestión administrativa entre ambos periodos, pero no establecer relaciones de causalidad directa. Por consiguiente, se recomienda que futuros estudios incorporen diseños longitudinales y abarquen múltiples instituciones para fortalecer la validez externa de las conclusiones.

DISCUSIÓN

Respecto a la planificación, los resultados evidencian una disminución significativa durante la pandemia debido al reajuste continuo de los planes institucionales. Bautista y Delgado (2020) señalan que una gestión basada en respuestas reactivas limita la capacidad de anticipación ante los problemas. En el INIA Puno, se presentaron dificultades en la programación de las actividades de investigación, extensión agraria y asistencia técnica, lo cual redujo la percepción de eficiencia por parte de los servidores públicos.

La dimensión de organización presentó la mayor variación debido a que fue afectada directamente por las restricciones sanitarias. Ello obligó a la implementación del trabajo remoto, la modificación de funciones y el establecimiento de nuevos procedimientos dentro del área administrativa del INIA. A diferencia de otras funciones de la gestión, la organización depende de la interacción permanente entre áreas, por lo tanto, las alteraciones derivadas de la pandemia generaron un impacto más profundo en la percepción de los servidores. Este resultado coincide con lo reportado por Córdova et al. (2022), quienes destacan que la capacidad de adaptación organizacional está supeditada a la disponibilidad de recursos tecnológicos, al tipo de liderazgo y a la digitalización de los procesos administrativos.

En la dimensión dirección, los resultados evidencian que la pandemia afectó la percepción del liderazgo. La menor interacción presencial limitó la supervisión, motivación y comunicación entre los directivos y trabajadores. Al respecto, Correa y Llanos (2022) sostienen que, en contextos de crisis, la comunicación es clave para mantener el compromiso laboral; por ello, en el INIA Puno se reflejó una percepción menos favorable respecto a la conducción institucional.

Los resultados coinciden con los reportados por Feliz (2020), quien señala que las instituciones con procesos poco digitalizados enfrentaron mayores dificultades para mantener la continuidad operativa durante la pandemia. En el INIA región Puno, esta situación explicaría la disminución en la percepción de la gestión administrativa dentro de las dimensiones de planificación, organización, dirección y control, debido a las limitaciones existentes para coordinar actividades bajo la modalidad de trabajo remoto.

Fernández (2021) señala que, en el contexto del COVID-19, la gestión administrativa enfrentó mayores exigencias para adaptarse a la educación remota y a las restricciones sanitarias. Especialmente en los procesos de organización, planificación y coordinación. En esa misma línea, este estudio analiza la percepción

de la gestión administrativa durante la pandemia considerando las dimensiones de desempeño laboral, la organización y la planificación.

Durante la pandemia de COVID-19 (2020-2022) se evidenció la necesidad de fortalecer la gestión administrativa mediante la incorporación de herramientas digitales, el desarrollo de capacidades institucionales y la implementación de políticas laborales flexibles. Estos resultados guardan consistencia con lo investigado por López et al. (2022), quienes señalan que en el ámbito universitario la adopción de tecnologías digitales redujo los trámites burocráticos. Asimismo, Pérez et al. (2023) concluyen que en la pandemia de COVID-19 no solo afectó la estructura operativa de las instituciones de salud, sino también la percepción y bienestar del personal. Lo anterior refuerza la importancia de consolidar la gestión administrativa a través de estrategias de comunicación, planificación y políticas de recursos humanos que permitan mejorar la satisfacción laboral y calidad de servicio en contextos de alta demanda.

En el caso del INIA Puno, la disminución en la percepción de la gestión administrativa puede entenderse como una consecuencia directa de las limitaciones generadas por la emergencia sanitaria. Al respecto, Becerra (2022) afirma que las afectaciones en la gestión administrativa causadas por la pandemia de COVID-19 también se evidenciaron de manera crítica en otros sectores públicos, como la educación superior.

CONCLUSIONES

Respecto a la planificación, se concluye que esta presentó una reducción significativa durante la pandemia debido a las constantes variaciones del entorno. Aunque el INIA adaptó sus procesos, estos reajustes resultaron insuficientes para mantener el desempeño previo a la crisis sanitaria, lo cual evidenció la necesidad imperativa de fortalecer tanto la planificación estratégica como la gestión del riesgo institucional.

En cuanto a la organización, los resultados muestran que la implementación de nuevas modalidades de trabajo modificó la estructura operativa y mecanismos de coordinación. Aunque estas adaptaciones permitieron garantizar la continuidad de actividades, generaron limitaciones en la comunicación interna, la distribución de responsabilidades y la coordinación entre las diferentes áreas, lo cual disminuyó de la eficiencia organizacional.

Con relación a la dirección, se concluye que la pandemia afectó la capacidad de liderazgo, la coordinación y la toma de decisiones dentro de la institución. Las restricciones para el trabajo presencial y la necesidad de gestionar equipos bajo modalidades remotas representaron nuevos desafíos para los directivos, lo que generó una menor valoración de esta dimensión por parte de los servidores públicos. Estos resultados resaltan la importancia de fortalecer las competencias de liderazgo y la comunicación organizacional para enfrentar situaciones de crisis.

Finalmente, la dimensión de control presentó una disminución significativa durante la pandemia debido a las limitaciones en la supervisión presencial y el seguimiento de actividades. Estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer

los sistemas de control mediante herramientas digitales, asegurando así el cumplimiento de los objetivos institucionales en situaciones de emergencia.

En respuesta al objetivo general, se concluye que la gestión administrativa en el INIA de la región de Puno presentó un retroceso significativo durante la pandemia de COVID-19 (2020-2022). La drástica reducción del nivel excelente evidenció limitaciones críticas en los procesos de planificación, organización, dirección y control; sin embargo, la institución logró mantener las condiciones básicas operativas para garantizar la continuidad de sus funciones esenciales.

REFERENCIAS

- Bautista Fasabi, J., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Evaluación de la gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1737–1753. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.189
- Becerra Bizarrón, M. E. (2022). Afectaciones en la gestión administrativa de las instituciones de educación superior por la COVID-19. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y El Desarrollo Educativo*, 12(24). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1171>
- Bermúdez Tapia, M. (2022). El Impacto Negativo de la Pandemia del COVID-19 al Índice de Desarrollo Humano en el Perú. *Revista Jurídica Mario Alario D'filippo*, 14(27) 5–19. <https://doi.org/10.32997/2256-2796-vol.14-num.27-2022-3806>
- Córdova Chirinos, J. W., García Clavo, N., Puicón Llontop, V. E., & Merino Núñez, M. (2022). Gestión administrativa durante la pandemia de COVID-19 en los colaboradores de las municipalidades en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(3). <https://doi.org/10.31876/rscs.v28i3.38475>
- Correa Feijoo, A., & Llanos Encalada, M. (2022). La pandemia por COVID-19 y su efecto en el clima laboral de la clínica Nefrodíaz, periodo 2020-2021. *RES NON VERBA Revista Científica*, 12(1), 34–55. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.675>
- Decreto Legislativo N°1436. (2018). Decreto legislativo marco de la administración financiera del sector público <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/normas-legales/201356-1436>
- Delgado Pugley, D. (2020). La COVID-19 en el Perú: una pequeña tecnocracia enfrentándose a las consecuencias de la desigualdad. *Análisis Carolina*, (26), 1–16. https://doi.org/10.33960/AC_26.2020
- Díaz Quiñonez, J.A. (2020). Emergencia del coronavirus SARS-CoV2 en China y la respuesta en México. *Gaceta Médica de México*, 156(2), 91–93. <https://doi.org/10.24875/GMM.20000045>
- Feliz Marrero, J. (2020). Efectos del COVID-19 en los mecanismos de coordinación e integración de la arquitectura organizacional en las empresas. *Ciencia, Economía y Negocios* 4(2), 107–129. <https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i2.pp107-129>
- Fernández Sánchez, D. G. (2021). Gestión administrativa y desempeño laboral en una entidad educativa de Arequipa en la coyuntura de COVID-19. *Economía & Negocios*, 3(1), 47–62. <https://doi.org/10.33326/27086062.2021.1.104>

- Instituto Nacional de Innovación Agraria–INIA. (2026). Programa nacional de camélidos. <https://www.inia.gob.pe/pn-camelidos/>
- López L., López-Paz, P., & López, M. (2023). Trabajo remoto y satisfacción laboral de los docentes universitarios peruanos durante la pandemia del COVID-19. *Revista Innova Educación*, 5(1), 158–169. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2023.05.011>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Lineamientos para la respuesta del estado frente a los potenciales impactos generados por la pandemia de la COVID-19 en proyectos de asociación público-privada. https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Lineamientos_APP_COVID19.pdf
- Pérez, Y., Jaime, G., & Mosquera, J. (2023). Análisis de correlación entre la gestión administrativa y la satisfacción del usuario interno en la red salud Casanare E.S.E. durante la pandemia por COVID-19 en el año 2021. *Gestión y Desarrollo Libre*, 8(15), 1–18. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.15.2023.10097>
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. Jr. (1992). Introducción a la Administración (6.^a ed.). *Prentice Hall Hispanoamericana*.