



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Aplicación del modelo EFQM para lograr la excelencia en la  
gestión administrativa de una entidad pública, Lima 2019**

**Para optar el título profesional de Licenciado en  
Administración y Dirección de Empresas**

**AUTOR**

**Br. Gonzalez Fernandez Julio Manuel**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

**Economía, Empresa y Salud**

**LIMA - PERÚ**

**2019**

**“Aplicación del modelo EFQM para lograr la excelencia en la gestión administrativa de una entidad pública, Lima 2019”**

## **Miembros del Jurado**

Presidente del Jurado

Dr. Patrnoxic Rengifo, Raul

Secretario

Dr. Rios Rios, Segundo Waldemar

Vocal

Mtro. Nolazco Labajos, Fernando Alexis

Asesor temático

Mtro. Picoaga Linares, José

### **Dedicatoria**

A mi madre y a mi padre, por inculcarme el valor de la perseverancia para alcanzar las metas de mi vida académica. También a todas las personas que me prestaron su ayuda, gracias por sus consejos y la motivación que me dieron para alcanzar los objetivos que me propuse.



### **Agradecimiento**

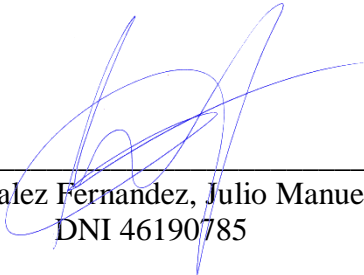
Agradezco a la Universidad Norbert Wiener por la enseñanza que me brindaron y por darme la oportunidad de conocer grandes profesores que compartieron conocimientos de calidad y valores. También les agradezco por permitirme compartir logros y alegrías con maravillosos amigos.

### **Declaración de autenticidad y responsabilidad**

Yo, Gonzalez Fernandez, Julio Manuel identificado con DNI Nro. 46190785, domiciliado en Jr. Purús 120 int. 38, egresado de la carrera profesional de administración y dirección de empresas he realizado la Tesis titulada “Aplicación del modelo EFQM para lograr la excelencia en la gestión administrativa de una entidad pública, Lima 2019” para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Dirección de empresas, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin se declara 11% de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 18 de Julio del 2019

  
\_\_\_\_\_  
Gonzalez Fernandez, Julio Manuel  
DNI 46190785

## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

El presente proyecto de tesis titulado “Aplicación del modelo EFQM para lograr la excelencia en la gestión administrativa de una entidad pública, Lima 2019”, tiene como objetivo proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa en la entidad pública en Lima durante el periodo 2019. La investigación se realizó bajo el cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada “Norbert Wiener” para optar el grado de licenciado en Administración y Dirección de Empresas.

La investigación tiene VI capítulos estructurados bajo el reglamento de la Universidad Privada Norbert Wiener. Siguiendo esos lineamientos se presentó en el capítulo 1 el problema de investigación, en el cual describo el problema real, que fue el estado en el que se encuentra la gestión administrativa en la entidad pública, a continuación, se plantea un objetivo general y 3 objetivos específicos, seguido por el planteamiento de la hipótesis general y específica. El capítulo 2 contiene el marco teórico, donde se fundamenta, utilizando teorías administrativas y de gestión, los procesos de la gestión administrativa y las características presentes en dicha variable. Además, se conceptualizaron la categoría de gestión administrativa y sus dimensiones, también tiene lugar los antecedentes y el marco conceptual, seguido por la descripción de la entidad pública. En el capítulo 3, se describe en detalle la metodología utilizada en la investigación, así como el tipo, el nivel, el diseño, las unidades informantes y las técnicas para recopilar datos, así mismo también expongo los procedimientos del análisis de datos. En el capítulo 4, se encuentran los resultados cuantitativos, cualitativos y mixto, logrados a partir del proceso de triangulación y la discusión, donde se argumentó, usando el marco teórico y los resultados de la investigación. En el capítulo 5, se elaboró las conclusiones y sugerencias finales, para mayor comodidad del lector. Finalmente, en el capítulo 6, se incluyó todas las referencias bibliográficas de los cuales esta investigación se sirvió.

El autor

## Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autenticidad y responsabilidad	vi
Presentación	vii
Índice	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	xvi
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 Problema de investigación	19
1.2 Formulación del problema	21
1.2.1 Problema general	21
1.2.2 Problemas específicos	22
1.3 Justificación	22
1.3.1 Justificación metodológica	22
1.3.2 Justificación práctica	22
1.3.3 Justificación teórica	23
1.4 Limitaciones	23
1.5 Objetivos	24
1.5.1 Objetivo general	24
1.5.2 Objetivo específico	24
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Sustento teórico	26
2.2 Antecedentes	30

	Pág.
2.3 Marco conceptual	36
2.4 Empresa	41
2.4.1 Descripción de la empresa	41
2.4.2 Marco legal de la empresa	41
2.4.3 Proyectos actuales	42
2.4.4 Perspectiva empresarial	42
CAPÍTULO III	
MÉTODO	
3.1 Sintagma, enfoque, tipo, nivel y método	44
3.2 Categorías y sub categorías apriorísticas	45
3.3 Población, muestra y unidades informantes	46
3.4 Técnicas e instrumentos	47
3.5 Procedimiento	50
3.6 Análisis de datos	51
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS y DISCUSIÓN	
4.1 Descripción de resultados	55
4.1.1 Resultados del análisis cuantitativo	55
4.1.2 Resultados del análisis cualitativo	66
4.1.3 Resultados del análisis mixto	71
4.2 Propuesta	97
4.2.1 Fundamentos de la propuesta	97
4.2.2 Problemas	97
4.2.3 Elección de la alternativa de solución	97
4.2.4 Objetivos de la propuesta	98
4.2.5 Justificación de la propuesta	99
4.2.6 Desarrollo de la propuesta	99
4.3 Discusión	121

## CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1 Conclusiones 125

5.2 Sugerencias 126

## CAPÍTULO VI

## REFERENCIAS

## ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación 134

Anexo 2: Evidencias de la propuesta 135

Anexo 3: Instrumento cuantitativo 154

Anexo 4: Instrumento cualitativo 156

Anexo 5: Base de datos 157

Anexo 6: Transcripción de las entrevistas 158

Anexo 7: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos 160

Anexo 8: Evidencia de la visita a la empresa 169

Anexo 9: Matriz de causa efecto para definir el problema 170

Anexo 10: Problema y objetivo 171

Anexo 11: Justificación 171

Anexo 12: Matriz de teorías 173

Anexo 13: Matriz de antecedentes 175

Anexo 14: Marco conceptual 185

Anexo 15: Construcción de la categoría problema 188

Anexo 16: Matriz del método 189

Anexo 17: Matriz de población, muestra y unidades informantes 191

Anexo 18: Matriz de técnicas e instrumentos 193

Anexo 19: Procedimiento 196

Anexo 20: Análisis de datos 196

Anexo 21: Matriz de Selección de Solución 199

Anexo 22: Carta de aceptación de artículo científico 200

**Índice de tablas**

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Operacionalización de la variable gestión administrativa	45
Tabla 2. Validadores del Instrumento cuantitativo	49
Tabla 3. Alfa de Cronbach	50
Tabla 4. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría proceso administrativo	56
Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría mandato empresarial	59
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría recursos disponibles	62
Tabla 7. Pareto de la categoría gestión administrativa	64
Tabla 8. Indicadores de evaluación de las alternativas de solución	98
Tabla 9. Presupuesto de actividades del objetivo 1	99
Tabla 10. Plan de actividades del objetivo 1	100
Tabla 11. Indicadores de evaluación para el objetivo 1	102
Tabla 12. Criterios de medición de la matriz REDER	105
Tabla 13. Plan de actividades del objetivo 2	107
Tabla 14. Presupuesto de actividades del objetivo 2	107
Tabla 15. Indicadores de evaluación para el objetivo 2	108
Tabla 16. Plan de actividades del objetivo 3	112
Tabla 17. Presupuesto de actividades del objetivo 3	112
Tabla 18. Indicadores de evaluación para el objetivo 3	114

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Características de la teoría Neoclásica	27
Figura 2. Especialización vertical	28
Figura 3. Especialización horizontal	29
Figura 4. Tipos de departamentalización	30
Figura 5. Elementos del Proceso Administrativo	40
Figura 6. Fórmula para hallar el tamaño de la muestra	46
Figura 7. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría proceso administrativo	58
Figura 8. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría mandato empresarial	60
Figura 9. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría recursos disponibles	63
Figura 10. Pareto de la categoría gestión administrativa	65
Figura 11. Red Cualitativa de la sub categoría proceso administrativo	66
Figura 12. Red Cualitativa de la sub categoría mandato empresarial	68
Figura 13. Red Cualitativa de la sub categoría recursos disponibles	70
Figura 14. Planificación de los directores de la entidad	72
Figura 15. Políticas de la entidad alineadas a los objetivos	73
Figura 16. Cumplimiento de los objetivos de la entidad	74
Figura 17. Decisiones que benefician a la entidad	75
Figura 18. Actividades que ayudan al logro de metas	77
Figura 19. Técnicas de medición del rendimiento del personal	78
Figura 20. Capacitación del personal encargado	79
Figura 21. Realización del cronograma de actividades	80
Figura 22. Red Mixta de la sub categoría proceso administrativo	81
Figura 23. Representación de los empleados	82
Figura 24. Representación de los empleados por los directores	83
Figura 25. Elaboración correcta del organigrama	84
Figura 26. Niveles de mando frente al MOF	85
Figura 27. Comunicación entre directores y empleados	86
Figura 28. Labores de los directores	87



Figura 29. Red Mixta de la sub categoría mandato empresarial	88
Figura 30. Fortalezas de los empleados	89
Figura 31. Debilidades de los empleados	90
Figura 32. Clima laboral de la entidad	91
Figura 33. Cumplimiento de los mecanismos de ley	92
Figura 34. Alcance de la información de la entidad	93
Figura 35. Relación de la entidad con los empleados	94
Figura 36. Recursos financieros para cumplir objetivos	95
Figura 37. Red Mixta de la sub categoría recursos disponibles	96
Figura 38. Flujograma aplicado al objetivo 1.	101
Figura 39. Esquema del modelo EFQM de la excelencia.	103
Figura 40. Agentes facilitadores	103
Figura 41. Agentes de resultados	104
Figura 42. Diagrama de Gantt del objetivo 1	105
Figura 43. Flujograma aplicado al objetivo 2.	108
Figura 44. Elementos del ACM	109
Figura 45. Diagrama de Gantt del objetivo 2.	110
Figura 46. Flujograma aplicado al objetivo 3.	113
Figura 47. Diagrama de Gantt del objetivo 3.	116

## Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa en una entidad pública en Lima, durante el periodo 2019.

Para este estudio se utilizó el enfoque mixto, que consiste en utilizar datos cuantitativos y cualitativos, y mediante un proceso de triangulación procesarlos para contrastar una hipótesis y establecer patrones para implementar una propuesta que logre corregir los problemas encontrados.

El resultado final de la investigación llegó a la conclusión de que la entidad presenta problemas en los procesos de gestión, en la adaptación a los cambios por parte del personal directivo, falta de trabajo colectivo en los trabajadores y dificultades en la toma de decisiones, para contrarrestar esto se decidió implementar el modelo EFQM, específicamente la utilización del sistema de evaluación REDER, el uso de casos adaptativos ACM y la implementación de un dashboard estratégico.

**Palabras Claves:** Modelo EFQM, Gestión administrativa, gestión, proceso administrativo, mandato empresarial, recursos disponibles, planeación, organización, dirección, control, ACM, dashboard.

## Abstract

The present investigation was carried out with the objective of proposing strategies to improve the administrative management in a public entity in Lima, during the 2019 period.

For this study, the mixed approach was used, which consists of using quantitative and qualitative data, and through a triangulation process to process them to test a hypothesis and establish patterns to implement a proposal that will correct the problems encountered.

The final result of the investigation reached the conclusion that the entity presents problems in the management processes, in the adaptation to the changes on the part of the directive personnel, lack of collective work in the workers and difficulties in the decision making, for to counter this, it was decided to implement the EFQM model, specifically the use of the REDER evaluation system, the use of adaptive ACM cases and the implementation of a strategic dashboard.

**Key Words:** EFQM model, administrative management, management, administrative process, business mandate, available resources, planning, organization, direction, control, ACM, dashboard.

## Introducción

En la actualidad, existen numerosas organizaciones con estilos de gestión muy diversos, establecidos a partir de teorías administrativas y mandatos empresariales basados en el nivel de representación gerencial y de actividades de libro.

Es mundialmente aceptado que la gestión administrativa es un factor de importancia cuando se trata de perseguir objetivos y metas que comprometan a la organización en pos de la búsqueda del éxito.

Resulta necesario, establecer criterios y modelos de gestión para lograr que las decisiones dentro de un esquema de gestión administrativa sean óptimas.

En esta investigación se tuvo como objeto de estudio a una entidad pública, con la finalidad de verificar el estado de su gestión administrativa e implementar una propuesta que corrija los problemas encontrados.

La presente investigación es de enfoque mixto, de tipo proyectivo, de nivel comprensivo, con la cual se ha podido identificar el estado en el que se encuentra la gestión administrativa en la entidad pública. Para describir los resultados que se obtuvieron, fue necesario realizar histogramas, análisis de Pareto y procesar los datos cuantitativos y cualitativos bajo un proceso de triangulación de acuerdo a cada sub categoría, utilizando la técnica de la encuesta para obtener los datos necesarios.

El trabajo de investigación se realizó en 6 capítulos, organizados de la siguiente forma:

Capítulo I: Se tiene el problema de investigación donde se realizó la identificación del problema ideal, se tiene la formulación del problema, se planteó el objetivo general, 3 objetivos específicos, la justificación metodológica, práctica y teórica.

Capítulo II: En esta sección se encuentra el Marco teórico, que contiene el sustento teórico, encontrándose en él, todas las teorías necesarias para esta investigación, también se compone en esta sección los antecedentes, tanto internacionales como nacionales. Además, se encuentra el marco conceptual de la categoría y sus dimensiones, seguido por la descripción total del objeto de estudio.

Capítulo III: Aquí se encuentra el método utilizado, compuesto por el tipo, el nivel y el diseño. También está presente la unidad de análisis, la técnica y el instrumento para obtener los datos necesarios, el procedimiento y el método de análisis.

Capítulo IV: Tenemos la descripción de los resultados cuantitativos, cualitativos y mixtos, además de, todos los fundamentos de la propuesta y la discusión.

Capítulo V: Aquí encontramos las conclusiones y las sugerencias.

Capítulo VI: Finalmente, en este capítulo encontramos las referencias y los anexos de la investigación.

**CAPÍTULO I**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## 1.1 Problema de investigación

La gestión administrativa ha demostrado que en los últimos años se ha convertido en una herramienta de mandato empresarial muy importante para las entidades estatales, los gobiernos del mundo canalizan los pedidos de los ciudadanos y los convierten en oportunidades para el desarrollo social. Así mismo, es fundamental que la herramienta de gestión sea utilizada de forma eficiente, puesto que es la única manera de que un estado logre cumplir con sus objetivos y metas. Eso nos lleva a hablar de los problemas que surgen y a las posibles soluciones que los administradores realizan para lograr llevar a cabo la completa ejecución de planes.

Conociendo los más importantes problemas que hayamos en la gestión de las entidades públicas desde una visión a grado integral, también se encuentra cabida a la forma en que un administrador se prepara para tratar los recursos empresariales, comenzando en primer lugar con materiales primerizos hasta llegar a los tan enredados agentes de trabajo, todo se correlaciona con la inexperiencia que tienen los encargados de cubrir por las distintas actividades que las diferentes unidades que los trabajadores deben poseer, esto conlleva en un principio a que comprendan satisfactoriamente a crear un centralismo basado en una correcta estructura.

Encontrar cuellos de botella presentes en la administración pública se hace importante en un marco de responsabilidad social, dentro de un sistema con condiciones donde las teorías económicas y administrativas se mezclan con arquetipos políticos para responder a las necesidades del público objetivo. En las entidades públicas se encuentran problemas como la acumulación de actividades innecesarias, los empleados se ven envueltos en condiciones de trabajo precario. Otro de los detalles expuestos en los sistemas de la administración pública es el trabajo con empleados que poseen puestos importantes pero que no se encuentran en condiciones académicas para ostentar dichos puestos.

En el caso del ministerio en estudio, se deben tomar en cuenta 4 ejes principales para ser analizados: personal, equipos, procesos y la estructura organizacional. Un factor

importante es el personal, está dado por los trabajadores que asisten en las actividades de la entidad, entre los problemas encontrados está el caso del personal poco capacitado, las causas de este problema están dados por la increíble cantidad de gente que se halla bajo un régimen de contrato de nombrados y debido al hecho de que poseen un trabajo fijo hasta el momento de su jubilación no se capacitan ni se actualizan.

También se tiene el problema de la funcionalidad, en detalle debemos tener en cuenta que la teoría formulada hace muchos años y conocida como de la administración y también con mucha importancia esta la formulada y muy estudiada teoría neoclásica, además aun con la práctica indica que una organización está basada en funciones específicas que conllevan al cumplimiento de metas y objetivos, y es precisamente ese el problema encontrado, pues las funciones de la entidad no se diseñaron de acuerdo a los objetivos claros a los que se quieren llegar y se plantearon desde un comienzo.

Además, se debe tener en cuenta los equipos, para una organización la tecnología es de suma importancia porque son las herramientas que los trabajadores van a utilizar para cumplir con sus labores y distintas actividades, y en el caso del lugar bajo estudio tenemos que se trabaja con tecnología y materiales antiguos, existe una falta de equipos actualizados debido a la deficiencia presupuestal de la entidad.

En cuanto a los procesos. Es un factor muy importante en las organizaciones porque logra desarrollarse como un núcleo centralista en la realización de las actividades de cada área como concepto empresarial central.

Hay un grave problema en su sistema de planeamiento, a pesar de que existe un plan estratégico establecido para su cumplimiento rumbo al bicentenario, este está desconectado del cumplimiento de actividades en la administración, y su razón principal se debe que las necesidades del público objetivo, que son la población, no son recogidas satisfactoriamente, por lo tanto, el planeamiento no se convierte una buena herramienta de gestión porque no pueden cumplir con entregar un servicio con valor agregado.



Sobre los productos y servicios, está claro que una entidad estatal tiene un funcionamiento distinto a por ejemplo una empresa industrial, cuyo principal rubro es la creación de activos patrimoniales y actividades serviciales para el consumo de los clientes, en este caso los servicios y bienes que una entidad pública produce son de carácter social, y en un caso particular los que desarrolla el objeto de estudio no son adecuados. El principal fallo presentado se realiza bajo la consigna de los pocos recursos y la capacidad para optimizar procesos y desarrollar productos cumpliendo con el presupuesto asignado.

Existe también una increíble desarticulación entre el sistema administrativo de la entidad pública y las áreas que la componen, debido a la poca capacidad que los trabajadores encargados tienen en el cumplimiento de sus actividades y dado este caso no pueden trabajar de forma coordinada.

Por otro lado, para un administrador el detalle de la estructura organizacional es de suma importancia, y se establece como uno de los campos de la disciplina empresarial donde se desarrollan procesos y herramientas que componen estados óptimos en una organización.

Hay que tener en cuenta que, aunque la entidad pública se forma como parte de un eje central de la estructura de gobierno, el marco legal establecido para cualquier tipo de coordinación tiene numerosas limitaciones y no muestra una efectividad propia de un correcto funcionamiento.

En este caso la estructura organizacional no es eficaz y no está establecida de manera adecuada porque no se ajusta a los estándares establecidos de los mismos procesos planteados desde un comienzo, ya que se diseñaron sin tener en cuenta que tipo de servicios debe ofrecer la entidad y porque no hay una claridad al momento de diseñarlo.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué forma se puede mejorar la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019?

## **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cómo es la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019?

¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019?

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación metodológica**

Para el proyecto de tesis se utilizó una metodología mixta, donde el objetivo principal es la presentación de una propuesta de mejora para el fenómeno estudiado. Se justifica el uso de esta metodología en el escenario de la utilización de un enfoque holístico.

Es dónde se combina el uso cuantitativo de instrumentos, y por tal, la herramienta principal es la recopilación de datos gracias a la aplicación de herramientas específicas, gracias a este enfoque podemos usar teorías, modelos y Otras investigaciones ya realizadas con anterioridad.

Otro aspecto importante son las herramientas cualitativas, las cuales dentro de un proceso de triangulación forman un nuevo concepto que articula secuencias de formación semántica y metodológica al problema estudiado.

### **1.3.2 Justificación práctica**

Como objetivo principal de este proyecto de tesis se decidió proporcionar métodos como nuevos sistemas informáticos, métodos de liderazgo y coaching, y herramientas como nuevos organigramas, estructuras organizacionales diferentes, complejos e infraestructuras novedosas, que ayuden a la entidad a poder lograr resultados óptimos y ejecutar propuestas que mejoren la gestión administrativa de la entidad pública.

Para lograrlo se debe plantear una propuesta que mejore los procesos de gestión, principalmente en el manejo del conocimiento y la gestión del capital humano, ya que el mismo es considerado como parte del factor principal de vital importancia para la gestión de empresas y el responsable de generar valor agregado en la misma.

La generación óptima de los procesos permite en la organización propiciar un ambiente adecuado para el trabajo y donde se genere un sistema de innovación y planificación. Lo que espero como investigador es que la presente investigación sirva como antecedente para futuras investigaciones en áreas especializadas.

### **1.3.3 Justificación teórica**

Esta investigación se sustenta bajo la teoría de la acción, que explica como una persona debe actuar frente a un sistema de planeamiento estratégico y cómo usar estrategias y atender las contingencias.

También se sustenta sobre la teoría Neoclásica de la administración, responsable del trabajo moderno en los procesos y la división de tareas en base a perseguir adecuadamente los objetivos propuestos.

Y sobre la teoría de la administración por objetivos, esta nos enseña que las empresas pueden organizarse en base a los objetivos, utilizando herramientas para fortalecer las cualidades y evaluar a los trabajadores.

### **1.4 Limitaciones**

Para elaborar esta tesis desarrollada con una metodología mixta para obtener el título de licenciado conté simplemente con siete horas al día diarias para poder trabajar específicamente en ella, debido a que gran parte del día me encontraba laborando.

Sobre los recursos utilizados, fue de suma importancia realizar la inversión de un equipo de cómputo, se procedió a comprar una laptop de marca HP, ya que no se contaba con la herramienta para completar el proyecto en investigación.

Sobre el presupuesto que se tenía, el mismo fue bajo, ya que la inversión que se gastó con el objetivo de asistir al curso de investigación formativa tenía un coste que no permitió contar con demasiado dinero.

El tiempo para realizar el proyecto también tuvo limitaciones, solo se contó con 5 meses para realizar el proyecto de tesis, la aplicación de las herramientas e instrumentos y para desarrollar las conclusiones y las discusiones finales.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019

### **1.5.2 Objetivo específico**

Precisar el estado en que se encuentra la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019.

Esclarecer los factores de mayor incidencia en la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Sustento teórico**

Con el objetivo de ejecutar la realización de esta investigación de tesis de metodología mixta, existe una variable en estudio que permite la expansión del tema y nos da la oportunidad de conocer distintos datos que son de notable importancia y que podemos utilizar para poseer mayor información de lo que queremos investigar.

### **Teoría de la acción**

Según el autor Clausewitz, el plan estratégico utilizado como herramienta para lograr objetivos en las organizaciones, se plantea dentro de un terreno donde el accionar se convierte en un modelo táctico para lograr un fin. Así mismo las operaciones que realiza una persona cuando se trata de agilizar el esfuerzo de todos para cumplir con una visión de trabajo y sostenerse en un marco donde las circunstancias muchas veces se complican (Clausewitz, citado por Ossorio, 2003).

### **Teoría Neoclásica de la administración**

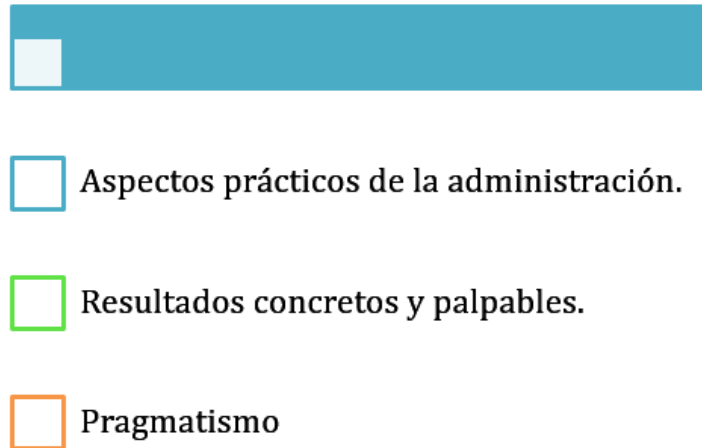
En cuanto a este punto podemos observar que la importancia de la llamada administración estratégica, radica en la oportunidad que les ofrece a los trabajadores de modernizar su proceso de mandato sobre los individuos y los recursos disponibles dentro de su organización para poder lograr cumplir con los objetivos inicialmente elaborados. Como parte esencial de la estructura de una organización, la teoría plantea la división de la organización mediante funciones y las actividades que realizan, esto permite una mayor coordinación y hace que el empresario pueda enfocarse en cumplir metas establecidas, siempre resaltando que la administración estratégica tiene un fuerte impacto en la innovación del emprendimiento y en la agilización de las habilidades de cualquier administrador sea cualquiera el lugar y el momento donde se encuentre (Robbins y Coulter, 2014).

### **Enfoque en la práctica de la administración**

En este apartado se prestó principal atención en las características más estrictas en la administración, el concepto del potencial práctico, que deriva en aspectos de la

administración y la persecución de resultados específicos que en el tiempo pueden ser objeto de análisis y verificación.

## Características de la Teoría Neoclásica



*Figura 1. Características de la teoría Neoclásica*  
*Fuente: Chiavenato (2014, p. 113)*

### **Vertientes existentes en la teoría neoclásica:**

#### **La actividad de la departamentalización**

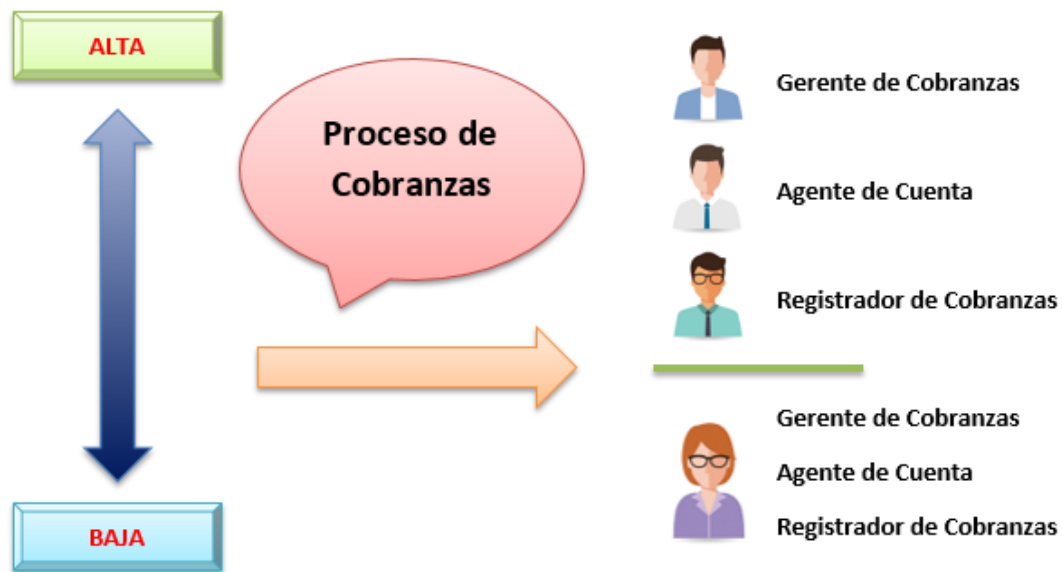
En el caso de la teoría clásica, al momento de estudiarla se observó que los investigadores daban mucha importancia a la forma en la que dividían las actividades en las empresas, este tipo de estructura creado a partir de distintos grupos deja entrever que las distintas unidades de trabajo forman aspectos claves para el cumplimiento de objetivos. Los autores partidarios toman 2 direcciones en esta corriente, la organización desde un punto de vista vertical y uno horizontal para mejorar el núcleo de la especialización (Chiavenato, 2014).

#### **Especialización vertical**

Con una especial atención en el aumento del valor agregado en la calidad, esta mejora a partir de una base en los niveles jerárquicos de las organizaciones (Chiavenato, 2014).

Como lo expresó Chiavenato, la especialización vertical puede ser expresada con el ejemplo a continuación, con un esquema sobre un determinado sistema de cobranza.

## Especialización Vertical



*Figura 2. Especialización vertical*  
*Fuente: Caniggia (2015)*

Lo que indica la figura anterior se refiere a la efectividad aumentada a partir de los niveles jerárquicos, que, con el objetivo de poseer una actividad más específica, esta pasa por distintos procesos impartidos por diferentes cargos, en lugar de que un solo trabajador se haga cargo de todo.

## **Especialización horizontal**

De una forma distinta, la especialización horizontal plasma su importancia en la eficiencia y eficacia de los trabajadores gracias al reconocimiento y a las funciones específicas que realiza en el marco de cada puesto de trabajo. Veamos nuevamente el ejemplo del sistema de cobranzas, en este nuevo enfoque, el formato horizontal, les da a los trabajadores tareas precisas para cada uno y no un montón de actividades de gran envergadura a cada uno de ellos.



## Especialización Horizontal



*Figura 3. Especialización horizontal*  
*Fuente: Caniggia (2015)*

Como principal meta, se trata de que el trabajador este en la capacidad de ejecutar y manejar tareas con un enfoque basado en la eficiencia al momento de que una persona desarrolla una actividad en específico.

### **Departamentalización como actividad principal en una organización**

Como característica principal se dice que para una organización lo más importante al momento de organizar una empresa, es especificar las tareas, una diversificación de las actividades, de tal manera que los empleados aumenten su valor productivo y los resultados siempre sean mejores.

### **Tipos de departamentalización**

La departamentalización tiene una definición plasmada en la homogenización de un sistema de actividades en una zona específica en un organismo empresarial.

Encontramos varios tipos diferentes en el enfoque llamado departamentalización:

Por Funciones	• Con base en las principales funciones que se desarrollan en la empresa.
Por Productos y Servicios	• En función de los bienes y servicios que produce.
Por la Ubicación geográfica	• De acuerdo con el lugar donde se desempeña el trabajo o la zona de mercado que cubre la empresa.
Por los clientes	• De acuerdo con el tipo de personas o personas para las cuales se ejecuta el trabajo.
Por fases de procesos	• A razón del proceso productivo u operativo que se realiza.
Por proyecto	• De acuerdo a la salud y resultados de los proyectos que posee la empresa.

Figura 4. Tipos de departamentalización

Fuente: Chiavenato (2014, p. 151)

### Administración por objetivos (APO)

Esta teoría nos permite entender el proceso en el cual los jefes dentro de una organización persiguen su objetivo a partir de una identificación global de las áreas y la prioridad que tienen en el cumplimiento de las metas, así mismo también identifica a los responsables de obtener resultados óptimos y organiza la empresa en base a ellos, con el fin de administrar las unidades y evaluar cuanta contribución aportan cada uno de los miembros (García, 2016).

## 2.2 Antecedentes

### Internacionales

Para fortalecer la información expuesta en este proyecto de tesis, se contó como antecedente el estudio realizado por los autores: Corropolese, Díaz y Szlechter (2012) *Especificidades del proceso estratégico en pymes argentinas: un estudio de casos*. Los autores plantearon como objetivo final realizar un análisis extenso de todo el proceso estratégico de las pymes, pero teniendo como eje más importante articular componentes explícitos y tácitos que ayuden a gran parte de las empresas a ser una guía. Los autores de la investigación comienzan

definiendo el concepto de estrategia. Ellos explican que contando con las herramientas de gestión se puede estudiar el enfoque prescriptivo de un proceso estratégico dentro de la administración. Otro punto principal de la investigación es al momento de que una persona decide realizar algo de forma estratégica en pymes, donde se pretendió estudiar las capacidades de una pyme en el detalle de su toma de decisiones. Todos los componentes teóricos confluyen en diferentes aspectos como las tecnologías de gestión, donde los autores analizan aspectos internos y externos de los procesos desarrollados por las pymes, también estudiaron las características que comprende un empresario de pymes, estudia su trayectoria empresarial, la educación que tuvo y vida personal. Para la investigación se utilizó una muestra de 500 empleados de 14 pymes diferentes. Después de la aplicación se concluyó que gran parte de los empresarios se deja guiar por la intuición y la emoción cuando toma decisiones. Otra conclusión fue que el proceso estratégico de las pymes al contrario de lo tradicional, este entra en un proceso más acotado y con información basada más en la experiencia y desde un punto de vista más empírico.

También se seleccionó como antecedente la investigación realizada por Villarreal, (2016) en Ecuador, el mismo que elaboró un estudio titulado *Gestión administrativa y financiera para el sindicato de choferes profesionales Ecuador del Carchi*, la investigación se hizo para la Universidad Regional Autónoma de los Andes. El objetivo principal fue integrar un mejor modelo de gestión para mejorar la gestión administrativa y financiera para estructurar un modelo de gestión de los trabajadores para el sindicato de empleados. Los modelos que el autor gestiona son 2, el primero fortalece la estructura organizacional, donde se establece como medida principal la estructura funcional, que se basa en los objetivos y funciones determinadas dentro de un área donde la administración cobra vital importancia, luego se establece el análisis de terceros, donde la organización plantea las relaciones entre áreas y con los grupos de interés, finalmente el tercero es la identificación de los procesos, establece las funciones y todas las actividades del sector con el fin de implementar procesos óptimos en la gestión. El segundo modelo presenta 4 procesos estructurados, donde los planes y acciones toman mayor importancia, significando en la planificación y las finanzas un pilar esencial, también tiene en cuenta la inversión que realiza la organización. Finalmente, los resultados a los que llegó el autor fue que, dentro de la organización en estudio, fue que los

problemas encontrados en la organización no permiten lograr tener una inversión que genere rentabilidad en la gestión.

Así mismo, como parte de la estructura de este proyecto, se contó con la investigación realizada por los autores: Campos y Loza (2011) *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011*. Propuesta alternativa. El autor tuvo como objetivo principal aportar nuevas herramientas que ayuden a la administración de la biblioteca municipal en un ámbito de fortalecimiento administrativo, de tal forma que logre mejorar la calidad que ofrece en cuanto a su servicio y atención al público que asiste a ese lugar. El investigador como parte de su proyección diseñó un plan de gestión administrativa. Para lograr alcanzar el sentido de este proyecto, el autor tomó la decisión de desarrollar una metodología descriptiva y se decidió aplicar un método donde la observación tuvo un papel preponderante y donde se cotejaron resultados para lograr medir el estado en que se encuentra la administración de la biblioteca bajo un enfoque de la gestión. Luego de realizar el análisis, el autor llegó a la conclusión de que los usuarios de la biblioteca no están completamente seguros de conocer los servicios que ofrece dicha organización. Otro aspecto es el de la generación de oportunidad para los estudiantes, donde indican que la biblioteca no cuenta con bibliográfica actualizada ni especializada, y que se necesita aplicar un sistema virtual para fortalecer el servicio a los usuarios.

También se tomó en consideración la investigación realizada por Aular (2018), titulada: *Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)*, El autor plantea en su artículo la necesidad de implementar una herramienta de gestión que ayude a los gerentes a contar con un mayor conocimiento de su organización y contar con un tipo de visión analítica donde se precise el nivel de desempeño y el desarrollo de oportunidades que den lugar a un concepto nuevo de innovación y de mayor productividad. Se tiene como objetivo la identificación de oportunidades para mejorar las áreas, diversificar la producción y esquema de servicios brindados, mejorar los procesos y procedimientos administrativos, así como detectar las debilidades en áreas de trabajo colectivo. El autor indica que con esta herramienta se pueden desarrollar políticas y procedimiento de envergadura, e identificar las oportunidades para

mejorar la organización, además podemos orientar mejor la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos y resultados óptimos, también utilizar conceptos de utilidad y eficacia, así como estrategias de reducción de costos y mejorar la competitividad.

Finalmente, como antecedente internacional se tomó la investigación realizada por Ramírez (2014), titulada: *Gestión administrativa del cambio organizacional*, el autor tuvo como objetivo al momento de realizar su investigación, analizar los problemas que dificultan la gestión, pero desde un punto de vista de la confianza, analiza la zona de confort, la cual coloca como concepto el conjunto de acciones a las cuales una persona está acostumbrada y no enfrenta los cambios por el solo hecho de ya tener un estilo de comportamiento ya formado. En este contexto el autor plantea como necesidad de cambio el hecho de poseer un tipo de desarrollo en las organizaciones, así como asegurar una mayor rentabilidad en las inversiones que se hacen en las empresas, también podemos aprovechar toda la capacidad para generar una mayor posibilidad de rendimiento, así como generar procesos de protección del medio ambiente como un tema de responsabilidad social diversificado en conjunto con el capital humano y la capacidad para ser competitivos. Otro aspecto importante planteado por el autor es la comunicación interna, donde establece como aspecto de vital importancia conocer el pensamiento de los empleados y la discusión interna dentro de la organización sobre los distintos sucesos en las compañías.

### **Nacionales**

En cuanto al marco nacional referente a los antecedentes, se reúne la información de la investigación realizada por los autores Fernández Barreda y Polar Belón (2017) *Plan estratégico para la empresa Kalitex S.A.C., Arequipa 2017*, el objetivo de la investigación fue elaborar un documento estratégico que ayude a la empresa a establecer correctamente sus objetivos para poder desarrollarse correctamente en el mercado empresarial en el rubro textil, también hay que resaltar que este plan buscó que la empresa plasme su visión en pos de los objetivos a lograr, resultó fundamental para el autor establecer las estrategia y tácticas teniendo como camino fundamental contar con indicadores adecuados. La metodología que utilizó el autor fue realizar un diagnóstico desde el enfoque en que se encuentra la situación de la organización, desde un punto de vista realista, el autor buscó entender el contexto real

en el que se encuentra la empresa buscando ampliar sus conocimientos de la misma bajo un proceso de análisis interno y externo, y cómo influye en las diferentes áreas de la entidad bajo contexto de estudio. Para ello fue necesario la creación de matrices, necesarias para establecer las estrategias que seguirá la empresa. Los resultados a los que llegó el autor fue identificar que el objetivo más importante fue crecer como empresa en el rubro y obtener un esquema de diferenciación aportando mayor calidad en los productos y servicios que ofrece. La conclusión a la que se llegó fue, establecer estrategias adecuadas que permitan establecer marcos de diferenciación y desarrollo sostenible, se crearon tácticas e indicadores que se pondrán en práctica para lograr que la empresa crezca en un periodo de tiempo adecuado.

También fue importante contar con la investigación realizada por los autores Arévalo, Nájera y Piñero (2018) que diseñaron una investigación titulada: *La Influencia de la Implementación de las Tecnologías de Información en la Productividad de Empresas de Servicios*, el autor como parte de su investigación tuvo el objetivo de realizar un proyecto de investigación donde logré determinar el sentido de la influencia que tienen los procesos tecnológicos en la información y su relación con la del proceso productivo que tienen las organizaciones de servicio, teniendo como principal eje, la centralización del efecto moderador que tienen distintas variables que explican los procesos evolutivos de la inversión en aumentar la capacidad en los empleados y la forma en la se gestiona los datos informativos del conocimiento y como se pone en práctica las teoría administrativas desarrolladas en el tiempo. En cuanto a su metodología, se utilizó un tipo de investigación no experimental y la misma es de alcance correlacional y explicativo, con un enfoque cuantitativo. Para esta investigación se presentaron un total de 6 variables, teniendo en cuenta el nivel de inversión en la capacitación de los trabajadores y las prácticas administrativas, así como la gestión de la información y el avance productivo de la innovación, usando para la realización de la investigación datos obtenidos entre los años 2010 y 2016. La población utilizada se trató de un conjunto de empresas que pertenecen al sector de servicios, diversificadas en distintos estratos sociales. Los resultados obtenidos después del análisis, fue que la fuerte inversión en temas tecnológicos y en el manejo de información tuvo una fuerte influencia de manera positiva en el nivel productivo y en la gestión del conocimiento, de tal manera que se convierte en una herramienta innovadora a corto y a largo plazo.

Seguido también por Valeriano (2012), desarrollo un artículo para la revista de la universidad Mayor de San Marcos titulado: *La modernización de la gestión pública en el Perú*. El autor desarrolla en su artículo el proceso de modernización de la gestión en entidades del estado y los pilares más importantes por lo cual se han desarrollado en el tiempo. Finalmente desarrolla como concepto el marco legal por el cual se establecen los lineamientos por el cual se construye la gestión en el Perú. El autor concluye que las fases de reclutamiento y selección son importantes para la gestión porque genera mejores puestos de trabajo ya que funciona como una retroalimentación desarrolla en el tiempo. Establece también como desarrollo las competencias necesarias para el trabajo, desde el nivel laboral hasta la mejora de la calidad de vida de los empleados, que permite a los trabajadores aumentar su rendimiento y demostrar las capacidades que tiene para cumplir con su trabajo, también desarrolla los perfiles ocupacionales, como es la vocación de servicio y la lealtad que tiene un trabajador con su centro de trabajo, también indica que es importante darle a los empleados una capacitación constante. Otro aspecto desarrollado es el de la responsabilidad social, donde interviene el tema de recursos destinados para el desarrollo social.

También se tomó en cuenta la investigación realizada por Ruiz, Lorena, Raffo e Hinojosa (2003) quienes desarrollaron un artículo para la revista *Industrial Data* para la universidad Mayor de San Marcos, titulada: *Gestión de la información en una PYME*. La investigación presenta una propuesta para armar un sistema de información para las organizaciones, con el objetivo de mejorar la gestión de la información en una pequeña y mediana empresa, en este caso se tomó como objeto de estudio la empresa LICON. S.A. El autor plantea realizar un estudio de la infraestructura tecnológica de la empresa donde se puede encontrar todos los sistemas con los cuales la empresa utilizó. Además, analiza la influencia de la cadena de suministros, como prueba piloto, donde intensifica los procesos multidimensionales y los factores que se relacionan con la información y datos estructurados. Usando para esto la arquitectura lógica, donde se refiere a la construcción de una base de datos, modela en tiempo real para una mejor toma de decisiones. Para la metodología, el autor utilizó un proceso de soluciones implementado por la empresa Microsoft en conjunto con Golden Portiers, donde se establecen las estrategias, el concepto de planeamiento y desarrollo, además de la implementación. El autor concluye que la cultura organizacional es

demasiado básica, al igual que los procesos desarrollados en la empresa, lo que terminará siendo necesario instalarse dentro de un proceso de soluciones tecnológicas necesario para el mercado.

Finalmente, la investigación realizada por Maldonado (2014), donde el mismo realizó un artículo para la revista UCV Hacer, titulado: *Solución de inteligencia de negocios y toma de decisiones en la gestión administrativa de boticas*. El objetivo de la investigación fue realizar propuestas para mejorar la toma de decisiones en la gestión de ventas, la metodología utilizada por el autor fue realizar un tipo de investigación básica-aplicada, donde se desarrollan soluciones que parten de variables teóricas y finalmente utilizar una investigación cuasi-experimental para lograr comparar los resultados anteriores a la investigación con los que se encuentren luego de realizarla. Además, el tipo de investigación que utilizó el autor fue el diseño de casos, donde se detalla la propuesta del investigador en un grado superior. Los resultados aseguran que luego de la implementación de la inteligencia de negocios, el tiempo de respuesta al momento de plantear una propuesta fue más rápido, acelerando el proceso aproximadamente 2 horas, también se logró que las recomendaciones de solución se acepten en un 75% de todas las propuestas dadas anteriormente.

## **2.3 Marco conceptual**

### **Gestión**

El autor Rubio en su obra magna gestión empresarial nos dice que todas las organizaciones tienen como fin común lograr obtener beneficios cuantiosos, sin ellos, la entidad hace peligrar su capacidad de lograr un crecimiento y desarrollo constante, en pos de cuantificar ganancias que en el tiempo serán sostenibles (Rubio, 2015).

### **La eficiencia como beneficio empresarial**

Nos indica principalmente el momento óptimo donde el empresario genera una actividad determinada y al finalizar el proceso seleccionado, una prueba realza la capacidad que posee un trabajador para llegar a finalizar una meta, este beneficio se genera en una



retroalimentación que se traduce como un impulso social que estimula formas alternativas de lograr increíbles resultados para la organización.

### **Control en la Gestión empresarial**

La finalidad de este apartado se distingue en la función final de organizar perfectamente los objetivos en una organización, donde como detalle bien afirmado se espera que los trabajadores destaquen en eficiencia de forma permanente. Otro detalle es la identificación de oportunidades, mejorando las ya existentes y corrigiendo detalles encontrados como fallas en el tiempo, estos cambios pueden afectar convenientemente la formación de efectos y adaptaciones que dirijan los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos como visión de las compañías.

### **Administración**

Desde los días de Fayol, se indicaba que el concepto de administración indicaba como objetivo principal el pago de remuneraciones a trabajadores y lograr establecer estrategias para reducir los costos de la organización y de esa forma generar mayores ganancias (Chiavenato, 2014).

Para establecer objetivos claros, la administración se debe a la aplicación de herramientas y procesos de carácter científico donde se experimenta con un sentido de investigación gradual en pos de la formulación de principios y estandarización de controles de producción.

También en el punto donde nos referimos al personal, el proceso administrativo se encarga de brindar las condiciones sobre las cuales debían ser contratados y puestos en sitios claves de acuerdo a la capacidad que poseían, de forma que puedan cumplir satisfactoriamente las normas más adecuadas.

## **La administración como ciencia**

En el caso de cualquier organización, como sistema de administración lógica, la ciencia trata los procesos teóricos y conceptuales en un marco de planeación, haciendo a un lado cualquier punto de vista empírico o de improvisación.

## **Gestión Administrativa**

Como principal concepto nos indica que la gestión administrativa se trata de una actividad donde se fusiona el esfuerzo de un determinado grupo cuyo principal propósito es el de realizar actividades que conlleven a la realización de determinadas metas y objetivos en pos de brindar apoyo al desarrollo de labores importantes como son la planeación, integrar un sistema bajo la organización, conducir el bienestar de los procesos direccionándolos y realizando un control en un proceso de autoevaluación (Anzola, 2002).

Aportando otro concepto, Torres (2014) cita a Fayol (1980) e indica que la gestión administrativa se plantea como principal propósito que las empresas tengan la facilidad de atender necesidades de cualquier tipo, siendo un aspecto importante conseguir responder paso a paso la continuidad del proceso administrativo.

También encontramos como principal entorno el concepto de lograr encontrar el rumbo hacia los objetivos y adecuar el uso de los recursos disponibles de una organización (Real Academia Española, 2014).

Sin olvidar también el concepto que indica la importancia de la coordinación, aspectos importantes del sistema administrativo de una empresa, como valor que suma al momento de conseguir lograr los objetivos (Real Academia Española, 2014).

La actividad de gestión administrativa, implica el accionar para ganar diligencias donde se logre conducir una organización empresarial bajo un deseo de logro y actitud para impartir un sentido estructural por obtener ganancias.

### **Recursos disponibles**

Cuando hablamos de recursos, nos referimos a todos los activos que una organización utiliza para realizar y cumplir con todas sus exigencias, bajo este ejemplo tenemos que tener en cuenta todas las unidades productivas, como son las maquinarias, necesarias para la creación de bienes, y la infraestructura, que son las instalaciones donde la organización desarrolla todos los procesos (Calvo y Gomez, 2008).

Así mismo también podemos referirnos a infraestructura, al lugar donde los trabajadores conviven y desarrollan su día a día en la empresa.

Los insumos o la materia prima, son usados en la organización como fuente en la elaboración de los productos que ofrece en el mercado.

Mientras que la tecnología se convierte en un factor amigable al momento de ofrecer bienes y servicios, ya que son las herramientas que ayudan a facilitar el trabajo durante la coordinación de todos los factores que se enfocan en el cumplimiento de metas y propósitos especializados.

Y no menos importante, son los Recursos Financieros, aquellos utilizados en el aparato económico de la organización, necesarios para la realización y fomento de tareas, más aún como fuente primordial para poner la empresa en marcha.

### **Proceso administrativo**

Tanto como un proceso es también la fuente primordial de la gestión de organizaciones, se refiere a la forma en la que un empresario mantiene, en un orden específico, la meta de adecuar los recursos que se posee con los objetivos que se quiere alcanzar, denominando el sentido del diseño en el que se trabaja con grupos identificados bajo un esquema de realización personal y empresarial.

Hay que tener en cuenta que, gracias a Fayol, se definieron como elementos especializados factores dentro de la organización:



*Figura 5. Elementos del Proceso Administrativo*

*Fuente: Elaboración propia.*

Como un ciclo interminable, este tipo de procesos facilita a las organizaciones a corregir sus errores usando para ello la retroalimentación de cada esquema de gestión, donde el ciclo define cada sistema y las actividades, de forma continua, se enfocan en un plazo continuo.

### **Sistemas de gestión**

Llamamos sistemas de gestión a un compendio estructurado basado en acciones y procesos esquematizados que llevan a realizar un conjunto de procedimientos donde se incluyen estrategias y acciones de gestión de recursos, con el fin de lograr el éxito en una organización y lograr satisfacer necesidades dentro de un público objetivo (Naranjo, 2015).

Conforme los sistemas de gestión se integran en el aspecto empresarial, las normas ISO se plantean como organismos que se intensifican dentro de los sistemas organizacionales, y así mismo, se mezclan con los procesos tecnológicos, donde los sistemas programados en software se convierten en herramientas necesarios para tomar decisiones, así como para monitorear el estado de la gestión y asegurar que los procesos realizados en la entidad se personalicen y sean óptimos.

## **Productos finales**

Se trata de cualquier bien material o servicio que una determinada organización crea con el fin de satisfacer una necesidad dentro de un público objetivo. Como concepto principal tenemos aquellos desarrollados por las empresas como su principal cara en pos de la calidad que desean ofrecer a los clientes dentro de un marco de valor agregado (Perez y Pérez, 2006).

Los productos finales están determinados por características englobadas en un concepto de personalidad que dependen de un diseño propio y que es determinado por su valor de precio y catalogado dentro de un marco de imagen empresarial, que se desprende en la opinión del público objetivo sobre el producto y el nivel que tiene la empresa en la mente de las personas.

## **2.4 Empresa**

### **2.4.1 Descripción de la empresa**

#### **Entidad pública**

Se trata de un organismo de gobierno central que se encarga de conectar e integrar a todo el Perú, desarrollando sistemas de mejora social en relación del transporte y mejora los sistemas estructurales en el tema de las telecomunicaciones.

El mismo posee la misión de proveer desarrollo social y económico a nivel nacional, como resultado plantea soluciones para reducir la pobreza y asegurar un bienestar correcto para el ciudadano.

### **2.4.2 Marco legal de la empresa**

#### **Marco legal de la entidad pública**

La entidad pública es un organismo público que se rige bajo la norma legislativa N° 29158. Es un organismo perteneciente y anexo a la presidencia de consejo de ministros conforme a la constitución política del Perú.

### **2.4.3 Proyectos actuales**

#### **Proyectos de la entidad pública**

En la actualidad hay 2 proyectos que desarrolla la entidad pública: El ferrocarril Lima – Ica, un proyecto diseñado con financiamiento privado que operará con una carga de 323Km. También asegura que este sistema integrará el metro de Lima.

Y el Tercer Grupo de Aeropuertos, un proyecto en el cual operarán 8 aeropuertos a nivel regional de 8 ciudades distintas, modernizándolas y mejorando su infraestructural.

### **2.4.4 Perspectiva empresarial**

Como principal acercamiento a futuro, la entidad pública espera que rumbo al bicentenario logre desarrollar proyectos de inversión en nuevos establecimientos de carácter social, como viviendas, mejorar carreteras, modernizar aeropuertos y sistemas de transportes, todo en respuesta al plan estratégico establecido para el bicentenario.

**CAPÍTULO III**  
**MÉTODO**

### **3.1 Sintagma, enfoque, tipo, nivel y método**

#### **Sintagma Holístico**

La investigación se realizó utilizando el sintagma holístico, ya que su aplicación se sustenta en la utilización de distintas herramientas de gestión administrativa y en procesos teóricos aplicables y funcionales que ayudan a sistematizar un proyecto de investigación.

El sintagma holístico se basa en un proceso de integración del conocimiento, donde el desarrollo sistematizado de las ideas, conceptos, los procesos de anteriores investigaciones y las teorías de distintos autores, se comprenden dentro de un enfoque donde el investigador desarrolla resultados a partir de una fundamentación detallada en procesos indagatorios y de la integración de conceptos aceptados en el tiempo y la visión amplia de quien realiza la investigación (Hurtado, 2000).

#### **Enfoque mixto**

La conceptualización del enfoque mixto emplea dos metodologías que en el tiempo han sido planteadas utilizando información numérica que puede ser obtenida a partir de instrumentos cuantitativos que recogen la información mediante preguntas cerradas, y por otro lado, recoge información de la experiencia de expertos a partir de datos cualitativos que mejoran la experiencia en la investigación, inferimos entonces que el enfoque mixto se convierte en la herramienta para reunir información más completa (Hernández, Fernandez y Baptista, 2014).

#### **Tipo proyectivo**

Se trata de un tipo de investigación donde el principal objetivo es la creación de un nuevo apartado, donde el investigador se dispone a crear una herramienta, concepto, teoría o plan nuevo que se disponga en la resolución de un determinado problema, dicha resolución se propone bajo un sistema definido donde los procesos indagatorios son analizados dentro de una metodología que tiene un carácter holístico (Hurtado, 2010)



### Nivel comprensivo

En este apartado se dispone a crear una investigación donde el objeto de estudio es analizado desde un punto de vista de la causalidad, el objetivo se plasma generando estudios sobre el marco en el que ocurre un determinado problema y donde el investigador se dispone a observar y entender el motivo, causa o circunstancia en el que se produce dicho fenómeno (Hurtado, 2000).

### Método inductivo-deductivo

Bajo el estudio de la investigación, un método deductivo-inductivo permite al investigador lograr fusionar la teoría ya existente con el fenómeno observado y lograr entender los sucesos plasmados en la realidad. Desde un punto de vista deductivo podemos entender la ocurrencia usando los conocimientos acumulados en el tiempo y usando un pensamiento inductivo acumulamos la información obtenida (Dávila, 2006).

### 3.2 Categorías y sub categorías apriorísticas

Tabla 1

*Matriz de Operacionalización de la variable gestión administrativa*

Sub categoría	Indicador	Ítem	Escala
Proceso administrativo	Planeación	1-8	Nunca
	Organización		
	Dirección		Casi nunca
	Control		
Mandato Empresarial	Estructura organizativa	9-14	A veces
	Prácticas directivas		
	Sistema de representación		
Recursos disponibles	Recursos humanos	16-21	Casi siempre
	Recursos financieros		
	Recursos legales		Siempre
	Recursos tecnológicos		

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.3 Población, muestra y unidades informantes

#### Población

Entendemos el concepto de población como un conjunto de elementos que el investigador utiliza como fuente de información para recopilar datos, estos elementos cumplen con tener características comunes (Hurtado, 2000).

Para este estudio se utilizó un total de 1008 personas como parte de la población, dichas personas están compuestas por trabajadores del área de abastecimiento.

#### Muestra

La muestra es un subgrupo perteneciente a una población, dicho subgrupo es una constante representativa a la cual se le puede aplicar un instrumento estadístico para recopilar datos (Hernández, Fernandez y Baptista, 2014).

#### Muestreo aleatorio simple

En este tipo de muestreo, la característica principal es utilizar cualquier elemento de la población para formar la muestra y validarla (Arvelo, 2017).

Para poder encontrar la muestra deseada para la investigación que presento, utilicé la fórmula de la figura 5:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 \sigma^2}{z_{\alpha/2}^2 \sigma^2 + (N - 1) \epsilon^2}$$

*Figura 6.* Fórmula para hallar el tamaño de la muestra

*Fuente:* Arvelo (2017, p. 25)

De tal forma que:

N = Se refiere al tamaño que toma la población que se encuentra siendo estudiada.

$\sigma^2$  = Es la llamada varianza de la población.

$\epsilon$  = Se refiere al error que considera el investigador al momento de hacer el cálculo.

$\alpha$  = Aquí encontramos el riesgo de realizar el muestreo.

$z\alpha/2$  = La estadística nos dice que se trata de la llamada abscisa que en un valor nominal estándar cubre un área de " $\alpha/2$ ".

Para la entidad pública, se empleó un porcentaje de confianza igual al 95% y se dispuso tener un error con un margen estándar de solo un 5%, en cuanto a la población, el objeto de estudio tiene una cantidad de 1008 personas y el cálculo de muestra arrojó una cantidad de solo 279 elementos.

### **Unidades informantes**

En este proyecto de tesis, las unidades informantes son los empleados de la entidad pública. Los trabajadores que laboran ahí son profesionales, con estudios de ingeniería, derecho, economía, administración y muchos otros.

Que fluctúan entre edades de 20 años y los 70 años. Todos los empleados de la entidad fueron usados en la aplicación de la encuesta, técnica formulada en la aplicación del proyecto de tesis.

## **3.4 Técnicas e instrumentos**

### **Encuesta**

Se trata de una técnica conocida, que, para la realización del análisis de datos, el investigador crea un número de afirmaciones con el objetivo de obtener información sobre un determinado hecho que ocurre en la realidad (Hurtado, 2000).

Para desarrollar el análisis expuesto en esta tesis decidí utilizar una encuesta como técnica para recopilar los datos necesarios, en respuesta al enfoque mixto utilizado en la metodología.

### **Cuestionario**

Es un instrumento que usa el investigador con el objetivo de reunir información sobre distintos aspectos del problema bajo estudio. En este caso usé el cuestionario para cumplir

con la metodología cuantitativa como parte del proceso mixto, usando una escala de Likert que sirva a la investigación (Hurtado, 2000).

Para este proyecto se realizó un cuestionario con 21 preguntas anexadas a 3 sub categorías.

### **Ficha técnica del instrumento cuantitativo**

Nombre: Instrumento para lograr medir el nivel de Gestión Administrativa que posee la entidad pública ministerial.

Autor: Gonzalez Fernandez, Julio Manuel.

Año: 2019.

Procedencia: Universidad Norbert Wiener.

Objetivo: Lograr encontrar el estado en el que se desarrolla la gestión administrativa de la entidad pública.

Lugar de aplicación: Entidad pública ministerial.

Modalidad de aplicación: A nivel individual

Tiempo que toma la Aplicación: 15 minutos.

Detalle del instrumento: Se trata de un cuestionario que posee tres dimensiones, siendo la primera desarrollada con 8 preguntas, la segunda se desarrolla con 6 preguntas y la tercera de la misma manera, posee 7 preguntas, por lo tanto, se trata de un instrumento que cuenta con 21 preguntas a desarrollar.

### **Entrevista**

Por otro lado, la entrevista, es una técnica donde el investigador formula de manera verbal, mediante una conversación, en la cual el experto formula respuestas en base a esquemas y pautas establecidas por él mismo (Hurtado, 2000).

### **Guía de entrevista**

La guía de entrevista es un instrumento adecuado por el investigador donde se identifiquen los datos y el tema que se está investigando, a partir de ese detalle se formula las preguntas que de manera verbal son expuestas al entrevistado (Hurtado, 2000).

Para esta investigación se utilizó 5 preguntas vinculadas a las 3 sub categorías, y fueron respondidas por 3 expertos en el tema de la gestión administrativa.

### **Validez**

Como parte de la investigación de tesis es necesario que todos los instrumentos, datos, teorías, procedimientos, sean evaluados por expertos y posteriormente obtengan un carácter de validez, de tal manera que el concepto dado por ese término, de un sentido de verdad a los investigado (Hernández, Fernandez y Baptista, 2010).

Tabla 2

#### *Validadores del Instrumento cuantitativo*

<b>Nro.</b>	<b>Apellidos y nombres</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Criterio de valuación</b>
<b>Validador 1</b>	Mg. Rubio Urreco, Decio	Economista	
<b>Validador 2</b>	Mg. Arce Guevara, Ernesto	Administrador de empresas	Suficiencia Claridad
<b>Validador 3</b>	Mg. Idrogo La Rosa, Lourdes Marisol	Administradora de empresas	Coherencia Relevancia

*Fuente:* Elaboración propia.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad resulta de que tan certero es el instrumento utilizado en la investigación, al ser aplicado en el fenómeno estudiado, con la intención de que arroje resultados que sean comprobables y aceptados (Hernández, Fernandez y Baptista, 2010).

### **Alfa de Cronbach**

Se trata de un coeficiente que tiene la finalidad de establecer una medición de la fiabilidad de una escala de medida y fue estudiada en 1951 por el investigador Cronbach. El índice del coeficiente puede establecerse desde un 0.70 hacia un porcentaje mayor para establecer que los datos recopilados a partir de la aplicación de un instrumento tiene confiabilidad y puede ser utilizado.

En este caso el Alfa de Cronbach de los datos utilizados para esta investigación fue:

Tabla 3

*Alfa de Cronbach*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,855	21

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, al obtener un porcentaje de 85.5% de fiabilidad, quiere decir que la base de datos obtenida a partir del instrumento cuantitativo puede ser utilizada para esta investigación.

### **3.5 Procedimiento**

#### **Aplicación del instrumento cuantitativo**

En esta investigación se construyó un instrumento necesario con la intención de obtener datos, para este caso en particular como técnica fue usada una encuesta, con lo cual se elaboró el cuestionario como parte de los instrumentos.

La herramienta cuantitativa posee 21 afirmaciones y como parte de las opciones a responder se hizo uso de una escala de Likert.

El llenado de la encuesta se realizó en las oficinas de la entidad pública, a un grupo de trabajadores, entre personal administrativo, jefes, entre otros.

La duración del llenado de la encuesta duró aproximadamente 15 minutos. Para este caso los datos que se obtuvieron, fueron almacenados en un formato de hoja de cálculo de Excel, posteriormente fueron ordenados, se clasificaron en variables y niveles, finalmente los datos son ordenados e introducidos en el programa SPSS 20 para obtener el resultado final del análisis.

### **Aplicación del instrumento cualitativo**

Para esta investigación se realizó un instrumento cuantitativo que consiste en 5 preguntas abiertas, con el objetivo de obtener información relacionada a la labor que cumplen los trabajadores, también datos sobre herramientas de gestión, sobre la importancia de la comunicación en la institución, sobre la gestión de habilidades y debilidades, y técnicas para administrar recursos.

La entrevista se realizó a 3 expertos en gestión administrativa dentro de la entidad pública.

La entrevista duró aproximadamente 30 minutos por experto y las respuestas fueron transcritas usando el software de procesamiento de textos Microsoft Word para luego ser procesados con el programa Atlas ti 8.

### **3.6 Análisis de datos**

#### **Cuantitativo**

Es un tipo de análisis donde tenemos en cuenta que el investigador realiza una recopilación de datos sistemáticos, un lugar donde se ordenan las preguntas, teorías y se constituye un esquema desde un punto de vista de la recopilación e interpretación de datos numéricos (Monjé, 2011).

Utilizando el software estadístico SPSS 20, se procesó la base de datos proporcionada por el instrumento cuantitativo, las 21 preguntas fueron procesadas de forma independiente y luego agrupadas por cada sub categoría. Finalmente se procedió a interpretar el resultado de cada ítem del instrumento.

#### **Diagrama de Pareto**

El diagrama de Pareto se describe como una herramienta de calidad, se trata de una técnica gráfica que se supone en la clasificación de aspectos de frecuencia. La gráfica organiza

diversos datos para establecer un orden de prioridades bajo un principio de establecimiento de porcentajes de 20% y 80% (Calidad y ADR, 2017).

Donde el según el criterio del proceso lineal, nos indica que el 80% de los efectos son originados por el otro 20% de las causas dentro de un esquema sistematizado. Finalmente, dentro de la investigación, se procedió a ejecutar el diagrama de Pareto para determinar cuáles son los problemas más críticos dentro de la empresa, siendo los ítems 4 y 6 los problemas más críticos en la organización.

### **Cualitativo**

En este apartado los expertos plantean respuestas de carácter cualificado, donde expalan respuestas objetivas sobre su propia experiencia acumulada a través de los años (Monjé, 2011).

El procedimiento del análisis cualitativo se hizo usando la herramienta llamada Atlas ti 8.

### **Atlas ti**

Se trata de un programa que asiste al investigador en la construcción de un análisis cualitativo a partir de códigos y fragmentos de textos tomados a partir de la aplicación de un instrumento cuantitativo. El software busca patrones y los clasifica bajo el criterio establecido por el usuario, donde finalmente crea una red donde relaciona todas las ideas fuerzas, listas para ser analizadas.

En este caso, usando el software atlas ti, en su versión 8, se procedió a crear las redes considerando cada sub categoría de la variable gestión administrativa, luego de procesar las redes, se procedió a realizar el análisis respectivo.

### **Triangulación**

Es un proceso de análisis donde la teoría se plasma junto a modelos de información con el objetivo de comprobar si existe concordancia entre datos cuantitativos y datos cualitativos,



el análisis se realiza a partir de variables independientes y dependiente de manera objetiva, y el investigador luego del análisis de campo procede a interpretar los resultados como fuente principal (Monjé, 2011).

### **Mixto**

Su importancia radica al momento de fusionar las dos metodologías: cuantitativa y cualitativa. El investigador realiza una serie de observaciones que responden a un sistema de planificación conceptual y numérico (Castro y Diaz, 2011).

El procedimiento de triangulación basado en el enfoque mixto, se realizó usando el software Atlas ti, donde los análisis, tanto cuantitativo, realizado usando el software SPSS y el análisis cualitativo, analizado a partir de las redes hechas con Atlas ti, fueron organizados y relacionados en base a los códigos formados por los indicadores y las sub categorías de la variable gestión administrativa, formando nuevas redes que luego fueron analizadas dentro de un esquema de investigación mixta.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS y DISCUSIÓN**

## **4.1 Descripción de resultados**

### **4.1.1 Resultados del análisis cuantitativo**

#### **Sub categoría proceso administrativo**

La tabla 4 muestra los resultados obtenidos a partir del instrumento cuantitativo, expresado a través de la sub categoría proceso administrativo donde la afirmación 1: Los directores planifican el trabajo que se realiza en la entidad, se tuvo como respuesta que el 50% de los encuestados indicaron que casi siempre planifican, un 18% indicó que siempre planifican, un 20% indicó que a veces, un 8% indicó que casi nunca, y finalmente, un 5% indicó que nunca planifican. Como podemos observar, los empleados de la entidad afirman que las actividades son planificadas, esto se debe al plan estratégico establecido para el bicentenario, que indica todas las actividades, funciones, y proyectos que se deben realizar, y en este caso los funcionarios se apegan plenamente.

La afirmación 2: Las políticas de la entidad están alineadas al logro de los objetivos, se tuvo como respuesta que el 35% de los encuestados indicaron que a veces se alinean, un 30% indicó que siempre se alinean, un 18% indicó que casi nunca, un 13% indicó que casi siempre, y finalmente, un 5% indicó que nunca se alinean. Como se presenta en la figura, los empleados de la entidad afirman en su mayoría que las políticas en la actualidad se encuentran desconectadas de los objetivos propuestos, en este caso, lo propuesto por el plan estratégico establecido para el 2021. Probablemente se debe a que las políticas no han sido revisadas en mucho tiempo y es lógico pensar que necesitan adecuarse en los estándares actuales.

La afirmación 3: Los directores realizan un cronograma de las actividades de la entidad, se tuvo como respuesta que el 43% de los encuestados indicaron que siempre se realiza un cronograma, un 25% indicó que a veces se realiza, un 23% indicó que casi siempre, un 8% indicó que casi nunca, y finalmente, un 3% indicó que nunca se realiza. Como se puede observar, en este caso, los empleados afirman que los funcionarios a cargo de la entidad tienen pleno uso de un cronograma, por lo que todas las actividades se realizan en

los tiempos adecuados y responden a los criterios plasmados en la planificación primaria de la organización. Podemos observar dichos ítems en la tabla 4 y la figura 7.

Tabla 4

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría proceso administrativo de una entidad pública, Lima, 2019*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Los directores planifican el trabajo que se realiza en la entidad.	2	5.00%	3	7.50%	8	20.00%	20	50.00%	7	17.50%
2. Las políticas de la entidad están alineadas al logro de los objetivos.	2	5.00%	7	17.50%	14	35.00%	5	12.50%	12	30.00%
3. Los directores realizan un cronograma de las actividades de la entidad.	1	2.50%	3	7.50%	10	25.00%	9	22.50%	17	42.50%
4. El desarrollo de las actividades ayudan al logro de las metas.	10	25.00%	16	40.00%	8	20.00%	3	7.50%	3	7.50%
5. El personal encargado de organizar la entidad está capacitado.	7	17.50%	11	27.50%	12	30.00%	8	20.00%	2	5.00%
6. Los directores toman decisiones que benefician a la entidad.	15	37.50%	17	42.50%	5	12.50%	1	2.50%	2	5.00%
7. El esfuerzo de los directores está enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.	5	12.50%	10	25.00%	9	22.50%	9	22.50%	7	17.50%
8. Las técnicas para medir el rendimiento del personal son las correctas.	10	25.00%	12	30.00%	4	10.00%	7	17.50%	7	17.50%

*Fuente:* Elaboración propia.

La afirmación 4: El desarrollo de las actividades ayudan al logro de las metas, se tuvo como respuesta que el 40% de los encuestados indicaron que casi nunca las actividades ayudan al logro de las metas, un 25% indicó que nunca ayudan, un 20% indicó que a veces, un 8% indicó que casi nunca, y, así mismo, un 8% indicó que siempre ayudan. En este caso observamos uno de los problemas más críticos en la organización, según las personas encuestadas, las actividades que se realizan no ayudan a cumplir con las metas que se plantean, este problema se debe a que la gestión encargada de seleccionar la forma en la que

se va a ejecutar los planes establecidos no son los adecuados, debido a la poca experiencia de los funcionarios en las diferentes funciones que se necesitan realizar.

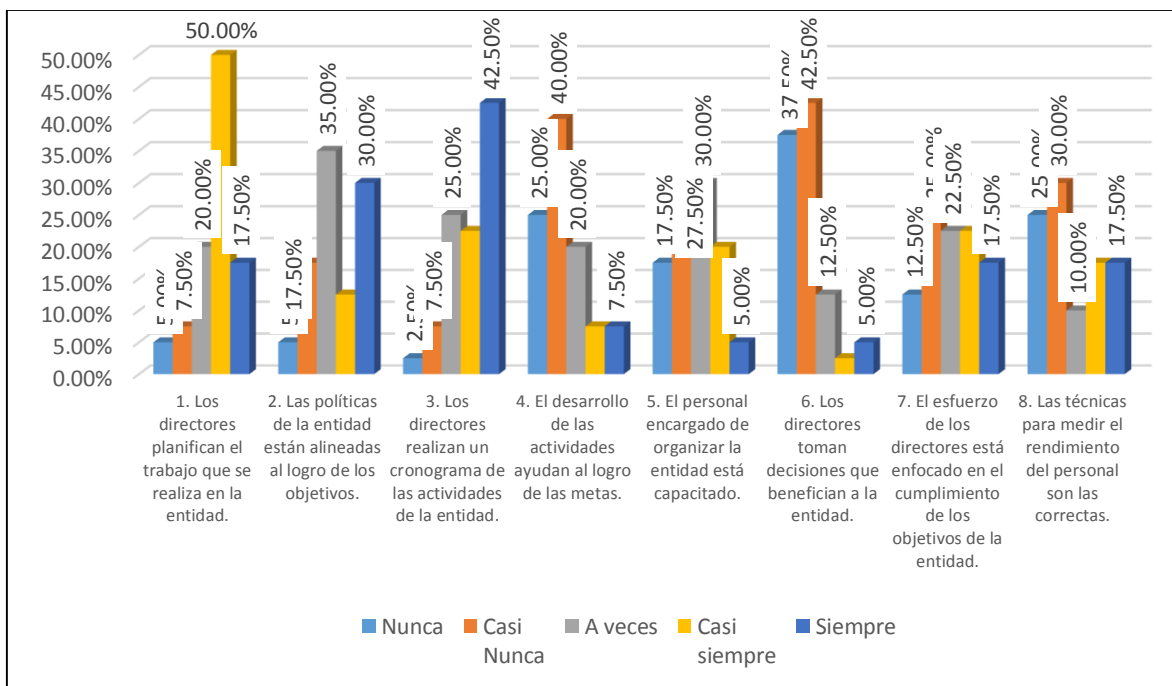
La afirmación 5: El personal encargado de organizar la entidad está capacitado, se tuvo como respuesta que el 30% de los encuestados indicaron que solo a veces, un 28% indicó que casi nunca están capacitados, un 20% indicó que casi siempre, un 18% indicó que nunca, y, solo un 5% indicó que siempre están capacitados. Observamos que el problema tiene su razón en la selección del personal para cada área especializada en los procesos necesarios, ya que los funcionarios a cargo no cumplen con la capacidad académica de su profesión para tomar decisiones correctas en base a cada planificación hecha.

La afirmación 6: Los directores toman decisiones que benefician a la entidad, se tuvo como respuesta que el 43% de los encuestados indicaron que casi nunca, un 38% indicó que nunca, un 13% indicó que a veces, un 3% indicó que casi siempre, y, solo un 5% indicó que siempre toman decisiones en beneficio de la entidad. En este caso, el problema radica en la forma de trabajo de los directores, la mayoría de los casos conlleva en la realización de actividades que no se encuentran acorde con las normas de la funcionalidad pública, debido a la inexperiencia y el poco conocimiento.

La afirmación 7: El esfuerzo de los directores está enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, se tuvo como respuesta que el 25% de los encuestados indicaron que casi nunca, un 23% indicó que a veces, un 23% indicó que casi siempre, un 18% indicó que siempre, y, solo un 13% indicó que nunca. Existe la gran percepción, por parte de los trabajadores, de que los directores de la entidad no ponen el esfuerzo suficiente para llevar a cumplir con los objetivos, nuevamente se debe a la inexperiencia y la poca capacidad en las actividades que se deben realizar.

La afirmación 8: Las técnicas para medir el rendimiento del personal son las correctas, se tuvo como respuesta que el 30% de los encuestados indicaron que casi nunca, un 25% indicó que nunca, un 18% indicó que casi siempre, un 18% indicó que siempre, y, solo un 10% indicó que a veces. En este caso, los empleados afirman, en su mayoría, de que

los exámenes por los que pasan para medir su rendimiento no están acorde a las actividades que realizan, esto se debe a que los exámenes plantean técnicas de evaluación en temas generales y no de forma específica en las funciones de cada empleado, esto no permite tener una evaluación justa.



*Figura 7.* Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría proceso administrativo de una entidad pública, Lima, 2019

*Fuente:* Elaboración propia.

### Sub categoría mandato empresarial

Así mismo la tabla 5 y figura 8 proporcionó los siguientes resultados: La afirmación 9: El organigrama de la entidad está bien elaborado, se tuvo como respuesta que el 33% de los encuestados indicaron que casi nunca, un 20% indicó que casi siempre, un 18% indicó que nunca, un 18% indicó que siempre, y, solo un 13% indicó que a veces. En este caso, los empleados afirman, que el organigrama de la entidad no se elaboró de forma correcta, este no se encuentra conectado a los objetivos que persigue la organización y genera mucha burocracia. La afirmación 10: Los niveles de mando cumplen con lo planteado en el MOF, se tuvo como respuesta que el 28% de los encuestados indicaron que casi nunca, un 25% indicó que nunca, un 18% indicó que casi siempre, un 18% indicó que siempre, y, solo un

13% indicó que a veces. En este caso, los empleados afirman que los niveles de mando, tal y como están establecidos, no se canalizan en los establecido por el MOF, debido a una desactualización de las funciones plasmadas en el documento.

Tabla 5

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría mandato empresarial de una entidad pública, Lima, 2019*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9. El organigrama de la entidad está bien elaborado.	7	17.50%	13	32.50%	5	12.50%	8	20.00%	7	17.50%
10. Los niveles de mando cumplen con lo planteado en el MOF.	10	25.00%	11	27.50%	5	12.50%	7	17.50%	7	17.50%
11. Existe comunicación entre los directores y los empleados en la entidad.	2	5.00%	2	5.00%	3	7.50%	15	37.50%	18	45.00%
12. Los directores realizan sus labores.	1	2.50%	1	2.50%	4	10.00%	18	45.00%	16	40.00%
13. La entidad representa correctamente a los empleados frente al Ministerio de Trabajo.	2	5.00%	1	2.50%	8	20.00%	12	30.00%	17	42.50%
14. Los empleados se sienten bien representados por los directores.	5	12.50%	5	12.50%	10	25.00%	12	30.00%	8	20.00%

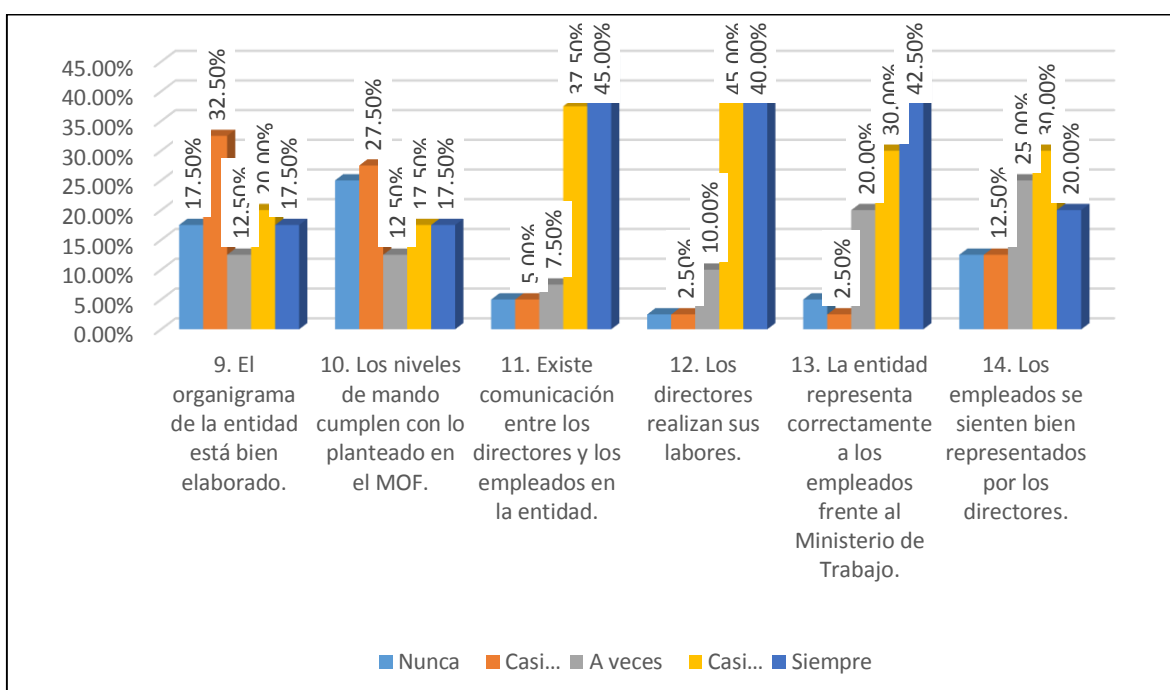
*Fuente:* Elaboración propia.

La afirmación 11: Existe comunicación entre los directores y los empleados en la entidad, se tuvo como respuesta que el 45% de los encuestados indicaron que siempre, un 38% indicó que casi siempre, un 8% indicó que a veces, un 5% indicó que casi nunca, y, solo un 5% indicó que nunca. En este caso, los empleados afirman existe una buena relación comunicativa entre ellos y los altos directivos de la entidad.

La afirmación 12: Los directores realizan sus labores, se tuvo como respuesta que el 40% de los encuestados indicaron que siempre, un 45% indicó que casi siempre, un 10% indicó que a veces, un 3% indicó que casi nunca, y, así mismo, un 3% indicó que nunca. En este caso, los empleados afirman que los directores se encuentran trabajando, sin inconvenientes.

La afirmación 13: La entidad representa correctamente a los empleados frente al Ministerio de Trabajo, se tuvo como respuesta que el 43% de los encuestados indicaron que siempre, un 30% indicó que casi siempre, un 20% indicó que a veces, un 5% indicó que nunca, y, finalmente, un 3% indicó que nunca. En este caso, los empleados afirman la entidad cumple con todos los procedimientos de ley frente al ministerio de trabajo.

La afirmación 14: Los empleados se sienten bien representados por los directores, se tuvo como respuesta que el 30% de los encuestados indicaron que casi siempre, un 25% indicó que a veces, un 20% indicó que siempre, un 13% indicó que casi nunca, y, así mismo, un 13% indicó que nunca. Observamos que los empleados sienten confianza en los directores cuando se trata de la defensa de sus derechos dentro de la organización.



*Figura 8.* Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría mandato empresarial de una entidad pública, Lima, 2019

*Fuente:* Elaboración propia.

### **Sub categoría recursos disponibles**

La afirmación 15: Se observan las fortalezas de los empleados y se trabaja en mejorarlas, se tuvo como respuesta que el 35% de los encuestados indicaron que a veces, un 30% indicó que casi siempre, un 23% indicó que siempre, un 8% indicó que nunca, y, un 5% indicó que



casi nunca. En este caso los empleados indicaron que la entidad se encarga por mejorar sus capacidades constantemente.

La afirmación 16: Se observan las debilidades de los empleados y luego se mejoran, se tuvo como respuesta que el 33% de los encuestados indicaron que a veces, un 30% indicó que casi siempre, un 23% indicó que siempre, un 10% indicó que nunca, y, un 5% indicó que casi nunca. En este caso los empleados indicaron que la entidad se encarga de disminuir las debilidades que los empleados presentan en la realización de su trabajo.

La afirmación 17: El clima laboral en la entidad es el adecuado, se tuvo como respuesta que el 45% de los encuestados indicaron que casi siempre, un 30% indicó que siempre, un 20% indicó que a veces, un 3% indicó que nunca, y, así mismo, un 3% indicó que casi nunca. Los empleados afirman que en la organización se vive un ambiente que les permite desarrollarse adecuadamente como profesionales y gozan de un ambiente laboral muy bueno.

La afirmación 18: Los recursos financieros son los necesarios para cumplir los objetivos, se tuvo como respuesta que el 48% de los encuestados indicaron que casi siempre, un 35% indicó que siempre, un 13% indicó que a veces, un 3% indicó que nunca, y, así mismo, un 3% indicó que casi nunca. Los empleados afirman que en la organización los recursos se distribuyen adecuadamente y que son suficientes para cumplir con las actividades asignadas.

La afirmación 19: La entidad cumplió con todos los mecanismos de ley en su constitución, se tuvo como respuesta que el 50% de los encuestados indicaron que casi siempre, un 35% indicó que siempre, un 10% indicó que a veces, un 3% indicó que nunca, y, así mismo, un 3% indicó que casi nunca. Los empleados afirman que la organización cumple con todos los mecanismos de ley para operar sin problemas.

La afirmación 20: La información de la entidad se encuentra al alcance de todos gracias a la tecnología y su presencia en redes, se tuvo como respuesta que el 48% de los

encuestados indicaron que siempre, un 40% indicó que casi siempre, un 8% indicó que a veces, un 3% indicó que nunca, y, así mismo, un 3% indicó que casi nunca. Los empleados afirman que la organización cumple con los mecanismos de la ley de transparencia y pone al alcance del público toda la información, con un acceso fácil e intuitivo con el uso de las redes sociales.

La tabla 6 y la figura 9 muestran los resultados obtenidos en los ítems de la tercera sub categoría recursos disponibles.

Tabla 6

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría recursos disponibles de una entidad pública, Lima, 2019*

Ítem	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15. Se observan las fortaleza de los empleados y se trabaja en mejorarlas.	3	7.50%	2	5.00%	14	35.00%	12	30.00%	9	22.50%
16. Se observan las debilidades de los empleados y luego se mejoran.	4	10.00%	2	5.00%	13	32.50%	12	30.00%	9	22.50%
17. El clima laboral en la entidad es el adecuado.	1	2.50%	1	2.50%	8	20.00%	18	45.00%	12	30.00%
18. Los recursos financieros son los necesarios para cumplir los objetivos.	1	2.50%	1	2.50%	5	12.50%	19	47.50%	14	35.00%
19. La entidad cumplió con todos los mecanismos de ley en su constitución.	1	2.50%	1	2.50%	4	10.00%	20	50.00%	14	35.00%
20. La información de la entidad se encuentra al alcance de todos gracias a la tecnología y su presencia en redes.	1	2.50%	1	2.50%	3	7.50%	16	40.00%	19	47.50%
21. La entidad mantiene relaciones con sus empleados por medio de redes sociales e Internet.	1	2.50%	1	2.50%	4	10.00%	14	35.00%	20	50.00%

*Fuente:* Elaboración propia.

La afirmación 21: La entidad mantiene relaciones con sus empleados por medio de redes sociales e internet, se tuvo como respuesta que el 50% de los encuestados indicaron que siempre, un 35% indicó que casi siempre, un 10% indicó que a veces, un 3% indicó que nunca, y, así mismo, un 3% indicó que casi nunca. Los empleados afirman que la

organización tiene mucha presencia en redes y las utiliza para mantener una buena comunicación.

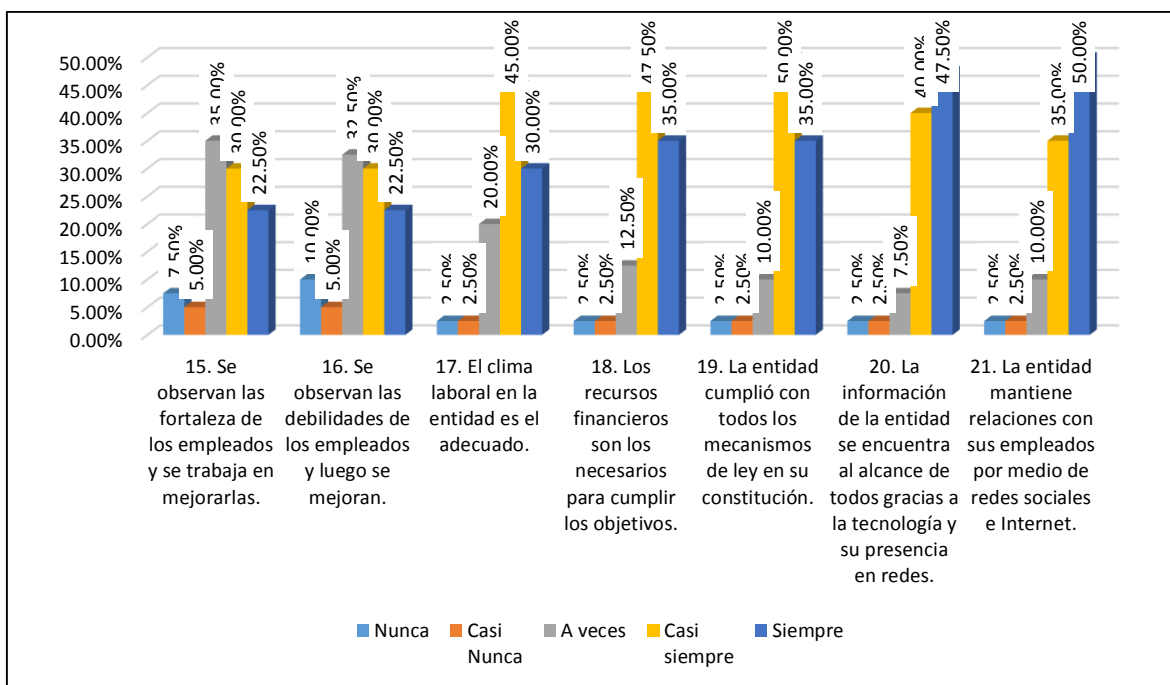


Figura 9. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría recursos disponibles de una entidad pública, Lima, 2019

Fuente: Elaboración propia.

### Análisis del diagrama de Pareto

Según este concepto, si tenemos un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema. En este caso aplicamos sobre el 20%.

En este caso tenemos que, según el diagrama de Pareto los principales problemas están presentes en los ítems 6 y 4 del instrumento cuantitativo, que corresponde a las afirmaciones: Los directores toman decisiones que benefician a la entidad y el desarrollo de las actividades ayudan al logro de las metas.

Como se observa en la tabla 7, se agrupan los ítems del instrumento cuantitativo de acuerdo a su valor más crítico y prioritario.

Tabla 7

*Pareto de la categoría gestión administrativa de una entidad pública, Lima, 2019*

Ítem	Puntaje	%	Acumulativo	20.00%
6. Los directores toman decisiones que benefician a la entidad.	37	10.05%	10.05%	20%
4. El desarrollo de las actividades ayudan al logro de las metas.	34	9.24%	19.29%	20%
5. El personal encargado de organizar la entidad está capacitado.	30	8.15%	27.45%	20%
8. Las técnicas para medir el rendimiento del personal son las correctas.	26	7.07%	34.51%	20%
10. Los niveles de mando cumplen con lo planteado en el MOF.	26	7.07%	41.58%	20%
9. El organigrama de la entidad está bien elaborado.	25	6.79%	48.37%	20%
7. El esfuerzo de los directores está enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.	24	6.52%	54.89%	20%
2. Las políticas de la entidad están alineadas al logro de los objetivos.	23	6.25%	61.14%	20%
14. Los empleados se sienten bien representados por los directores.	20	5.43%	66.58%	20%
15. Se observan las fortaleza de los empleados y se trabaja en mejorarlas.	19	5.16%	71.74%	20%
16. Se observan las debilidades de los empleados y luego se mejoran.	19	5.16%	76.90%	20%
3. Los directores realizan un cronograma de las actividades de la entidad.	14	3.80%	80.71%	20%
1. Los directores planifican el trabajo que se realiza en la entidad.	13	3.53%	84.24%	20%
13. La entidad representa correctamente a los empleados frente al Ministerio de Trabajo.	11	2.99%	87.23%	20%
17. El clima laboral en la entidad es el adecuado.	10	2.72%	89.95%	20%
11. Existe comunicación entre los directores y los empleados en la entidad.	7	1.90%	91.85%	20%
18. Los recursos financieros son los necesarios para cumplir los objetivos.	7	1.90%	93.75%	20%
12. Los directores realizan sus labores.	6	1.63%	95.38%	20%
19. La entidad cumplió con todos los mecanismos de ley en su constitución.	6	1.63%	97.01%	20%
21. La entidad mantiene relaciones con sus empleados por medio de redes sociales e Internet.	6	1.63%	98.64%	20%
20. La información de la entidad se encuentra al alcance de todos gracias a la tecnología y su presencia en redes.	5	1.36%	100.00%	20%

*Fuente:* Elaboración propia.

Se observa en la figura 10 la distribución de los principales problemas comenzando por el valor más crítico.

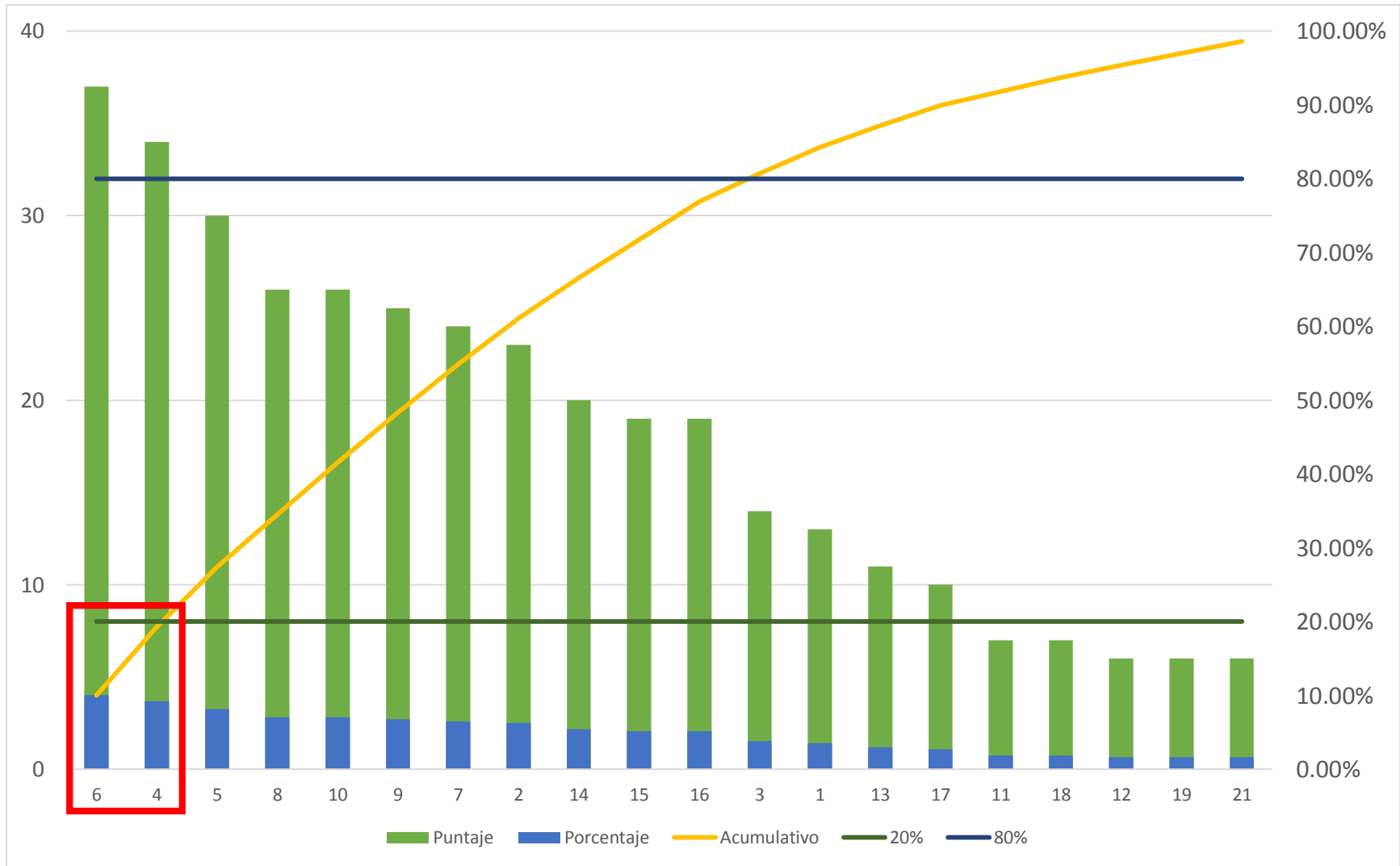


Figura 10. Pareto de la categoría gestión administrativa de una entidad pública, Lima, 2019

Fuente: Elaboración propia.

## 4.1.2 Resultados del análisis cualitativo

### Sub categoría proceso administrativo

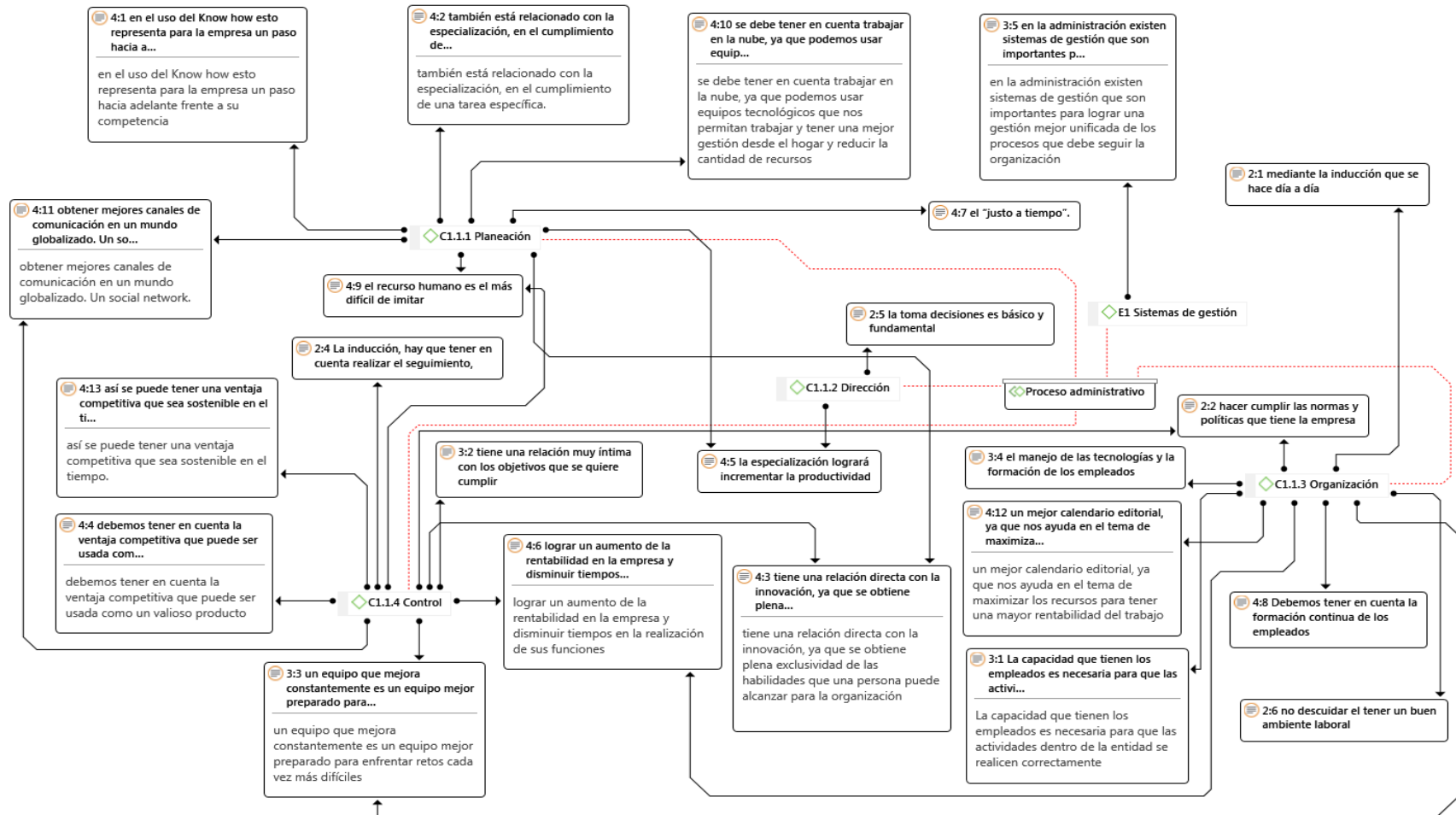


Figura 11. Red Cualitativa de la sub categoría proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia.

La figura 11 indica que la sub categoría proceso administrativo presenta 4 indicadores muy importantes para la gestión administrativa, en primer lugar, se tiene la planificación, donde, como herramienta principal, se tiene que el uso del Know how representa para la empresa un paso hacia adelante frente a su competencia, otro elemento con el que se relaciona es la especialización, principalmente en el cumplimiento de una tarea específica, utilizando el “justo a tiempo”.

Otro elemento muy importante expuesto por el entrevistado es el uso de la tecnología, por lo tanto, recomienda trabajar en la nube, ya que podemos usar equipos tecnológicos que nos permitan trabajar y tener una mejor gestión desde el hogar y reducir la cantidad de recursos. Otra respuesta dada por los entrevistados fue el tema de la especialización, donde indicaban que la especialización logra incrementar la productividad y visto desde el punto de vista del segundo indicador, la dirección, la especialización también puede ir acompañada de la toma de decisiones, como algo básico y fundamental para las organizaciones.

La planeación y la innovación están relacionados directamente, ya que se obtiene plena exclusividad de las habilidades que una persona puede alcanzar para la organización, y cuando se habla de procesos de innovación, también debemos hablar del control en las organizaciones. Cuando nos referimos a los procesos de planeación y control, encontramos como pieza fundamental a los empleados, que es el recurso humano más difícil de imitar, por lo tanto, la inducción se convierte en una técnica a la que hay que dale seguimiento y tener en cuenta que la ventaja competitiva puede ser usada como un valioso producto.

El tercer elemento es la organización, según los entrevistados, en primer lugar, se debe tener en cuenta el cumplimiento de las normas y políticas que tiene la empresa, como parte de su proceso por lograr un aumento de la rentabilidad y disminuir tiempos en la realización de las funciones. En este caso también toma importancia los equipos de trabajo, ya que un equipo que mejora constantemente es un equipo mejor preparado para enfrentar retos cada vez más difíciles. Podemos mejorar los equipos mediante la inducción que se hace día a día, teniendo en cuenta la formación continua de los empleados para aumentar su

capacidad, ya que es necesaria para que las actividades dentro de la entidad se realicen correctamente. Como técnica para lograr esto se debe tener un calendario editorial, ya que nos ayuda en el tema de maximizar los recursos para tener una mayor rentabilidad del trabajo, y el manejo de las tecnologías en la formación de los empleados. Y si se habla del uso de la tecnología, debemos tener en cuenta la importancia que tienen los sistemas de gestión, ya que en la administración son importantes para lograr una gestión mejor unificada de los procesos que se realizan en toda entidad. El control también utiliza la tecnología como fuente, por lo tanto, obtener mejores canales de comunicación en un mundo globalizado, como un social network, es importante y tiene una relación muy íntima con los objetivos que se quiere cumplir. Lo importante es tener una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo.

### Sub categoría mandato empresarial

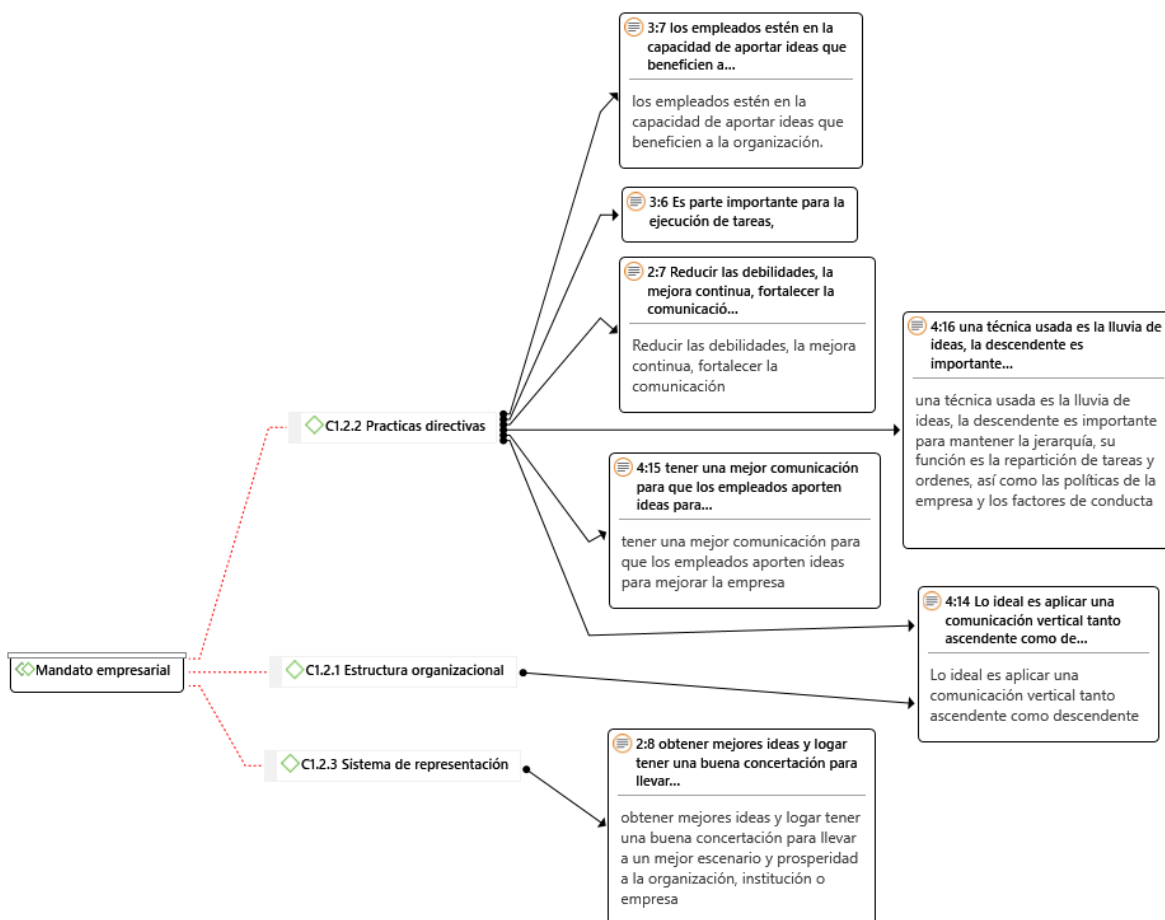


Figura 12. Red Cualitativa de la sub categoría mandato empresarial  
Fuente: Elaboración propia.



En la figura 12 se tiene la sub categoría mandato empresarial, la cual indica que los sistemas de representación son importantes para obtener mejores ideas y lograr tener una buena concertación para llevar un mejor escenario y prosperidad a la organización, institución o empresa. Así mismo, es ideal aplicar una comunicación vertical tanto ascendente como descendente, en este caso las practicas directivas toman vital importancia porque ayudan a tener una mejor comunicación para que los empleados aporten ideas para mejorar la empresa, y, de esa forma, si deseamos trabajar con los empleados, una técnica muy beneficiosa es la lluvia de ideas, la descendente es importante para mantener la jerarquía, su función es la repartición de tareas y ordenes, así como las políticas de la empresa y los factores de conducta. En ese mismo enfoque, el hecho de trabajar con un personal conlleva como tarea clave reducir las debilidades, tener en cuenta la mejora continua, y fortalecer la comunicación; el objetivo es que los empleados estén en la capacidad de aportar ideas que beneficien a la organización y convertir ese aspecto en parte importante para la ejecución de tareas.

### **Sub categoría recursos disponibles**

La figura 13 indica que la sub categoría recursos disponibles presenta 4 indicadores fundamentales en la gestión administrativa, el primero llamado recursos humanos, según los entrevistados, todo trabajo que se hace con un personal debe tener un cronograma de actividades establecido, esto también responde a los programas de capacitación que sirven para mejorar los conocimientos de los empleados, principalmente capacitar en el tema de liderazgo, principalmente el liderazgo transformacional, así mismo debemos ese proceso de capacitación debe ser constante, en respuesta al fomento de una cultura de liderazgo. En cuanto al trato que se debe tener con los empleados, los entrevistados indicaron que dentro de los procesos es necesario felicitar a los trabajadores por sus buenas acciones (si es posible delante de otros, mejor), premiando cada mes, con actividades como el trabajador del mes, dándoles confianza y buen ejemplo de comportamiento que tiene que tener la gerencia y/o administradores. Teniendo en cuenta que el valor principal que se busca desarrollar es el orden y la disciplinan se debe incentivar la proactividad y tener una comunicación horizontal sin barreras entre áreas.

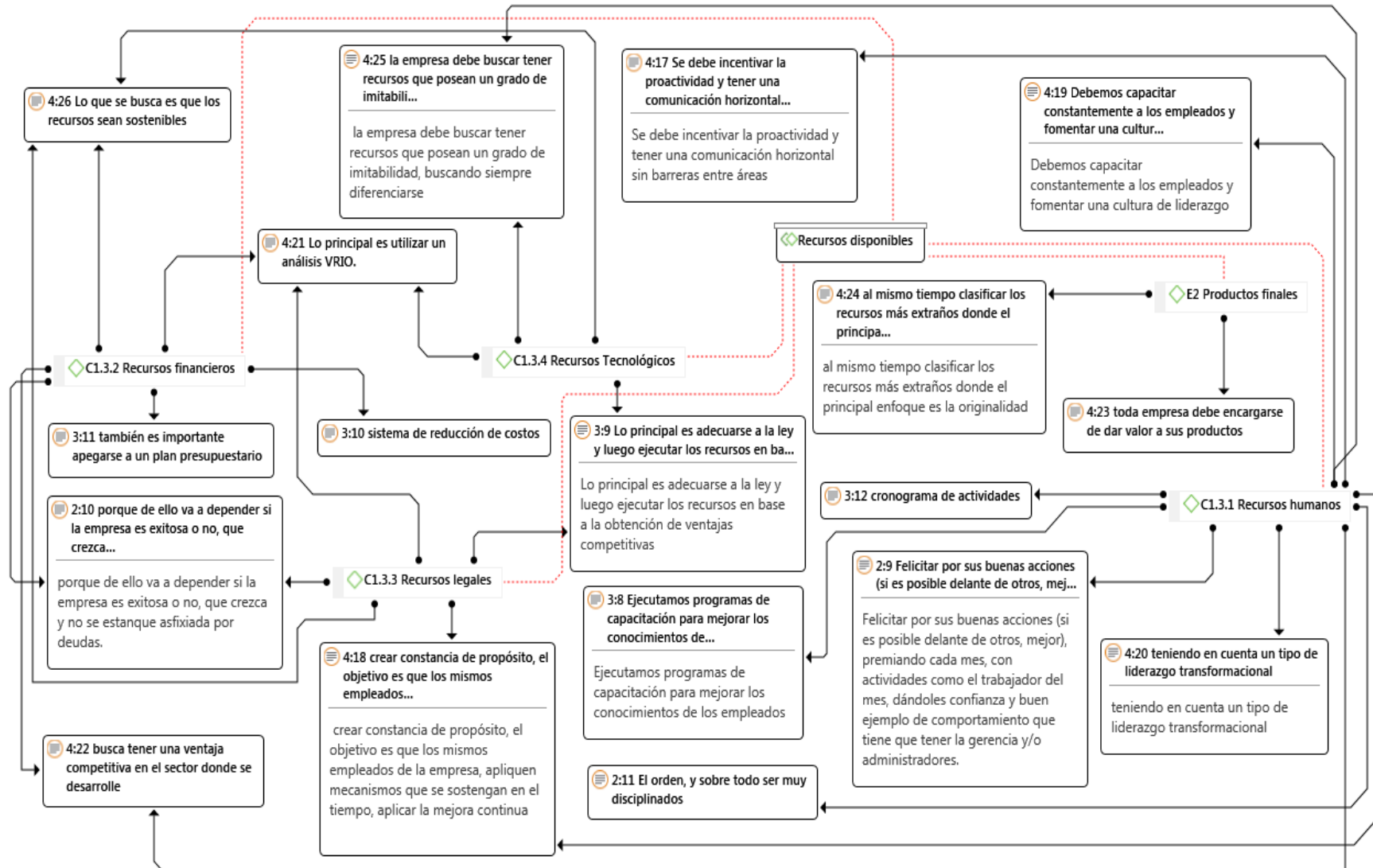


Figura 13. Red Cualitativa de la sub categoría recursos disponibles

Fuente: Elaboración propia.

Si hablamos de los elementos tecnológicos y legales, lo principal es adecuarse a la ley y luego ejecutar los recursos en base a la obtención de ventajas competitivas, también crear constancia de propósito, el objetivo es que los mismos empleados de la empresa, apliquen mecanismos que se sostengan en el tiempo, aplicar la mejora continua.

El aspecto de la ventaja competitiva se vuelve de suma importancia, y de esa forma la empresa debe buscar tener recursos que posean un grado de imitabilidad, buscando siempre diferenciarse, esto último también debe aplicarse en los recursos tecnológicos. No hay que olvidar que toda ventaja competitiva se desarrolla dentro del marco de competencia donde se desarrolla la empresa, y así mismo los recursos se volverán sostenibles.

Otro aspecto a resaltar es el análisis VRIO, un elemento propuesto por los empleados para resaltar la capacidad de los recursos tecnológicos, legales y financieros, se trata de un sistema de reducción de costos, donde la importancia de apegarse a un plan presupuestario se vuelve vital, y de ello dependerá si la empresa es exitosa o no, que crezca y no sea asfixiada por deudas.

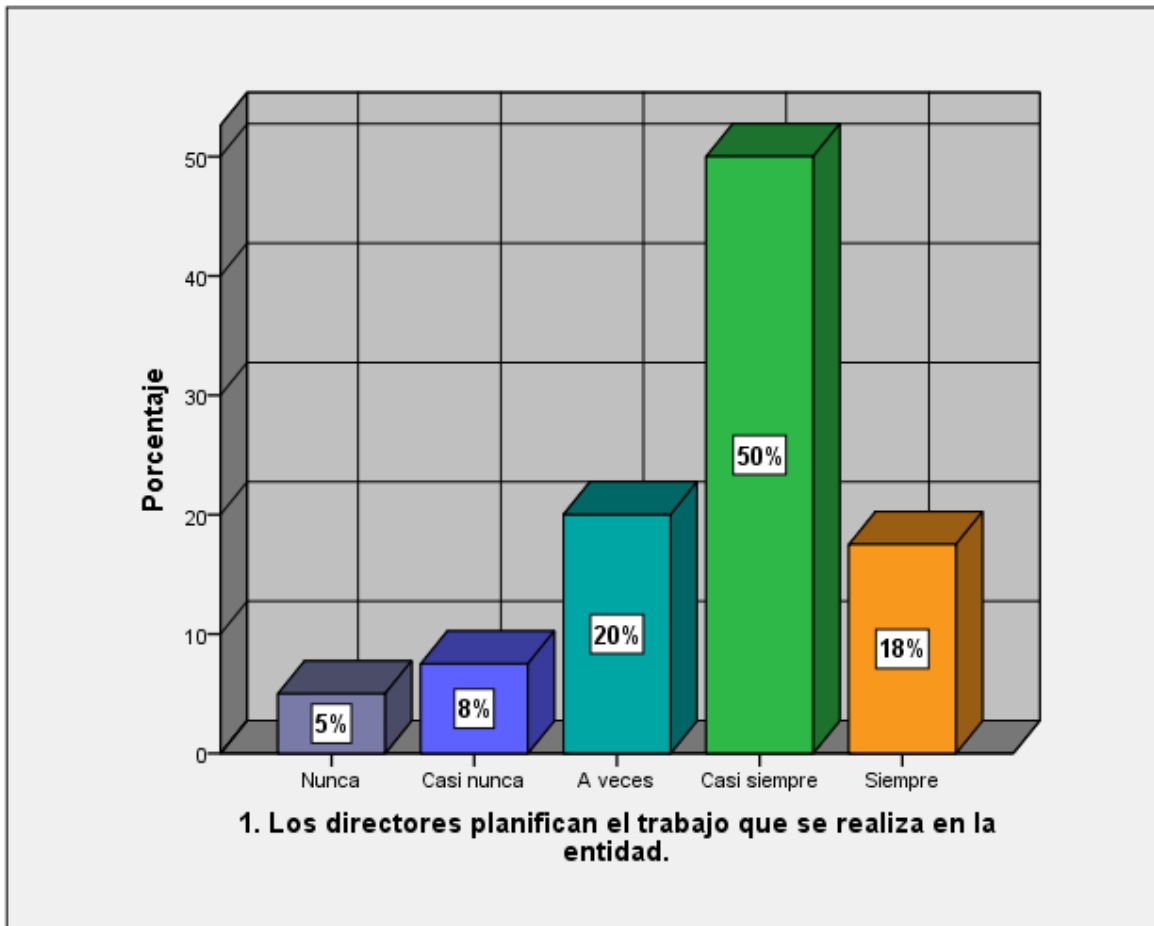
Como parte final del análisis, los entrevistados remarcan como elemento de vital importancia los productos finales, recalcando el tema del valor agregado, donde toda empresa debe encargarse de dar valor a sus productos, aportando sistemas de diferenciación y ventajas frente a la competencia. Los mismos remarcan que como herramienta principal se debe sea clasificar los recursos más extraños donde el principal enfoque es la originalidad.

#### **4.1.3 Resultados del análisis mixto**

##### **Sub categoría proceso administrativo**

La sub categoría proceso administrativo presenta 4 indicadores muy importantes para la gestión administrativa, en primer lugar, se tiene la planificación, donde, como herramienta principal, se tiene que el uso del Know how representa para la empresa un paso hacia adelante frente a su competencia, otro elemento con el que se relaciona es la especialización, principalmente en el cumplimiento de una tarea específica, utilizando el “justo a tiempo”.

Para este caso, existe coincidencia con el ítem 1 del análisis cuantitativo: Los directores planifican el trabajo que se realiza en la entidad, observado en la figura 14.



*Figura 14.* Planificación de los directores de la entidad

*Fuente:* Elaboración propia.

En este caso, se tuvo como respuesta que el 50% de los encuestados indicaron que casi siempre planifican, un 18% indicó que siempre planifican, un 20% indicó que a veces, un 8% indicó que casi nunca, y finalmente, un 5% indicó que nunca planifican. Como podemos observar, los empleados de la entidad afirman que las actividades son planificadas, esto se debe al plan estratégico establecido para el bicentenario, que indica todas las actividades, funciones, y proyectos que se deben realizar, y en este caso los funcionarios se apegan plenamente. También podemos relacionarla con el ítem 2 del análisis cuantitativo visto en la figura 15: Las políticas de la entidad están alineadas al logro de los objetivos.

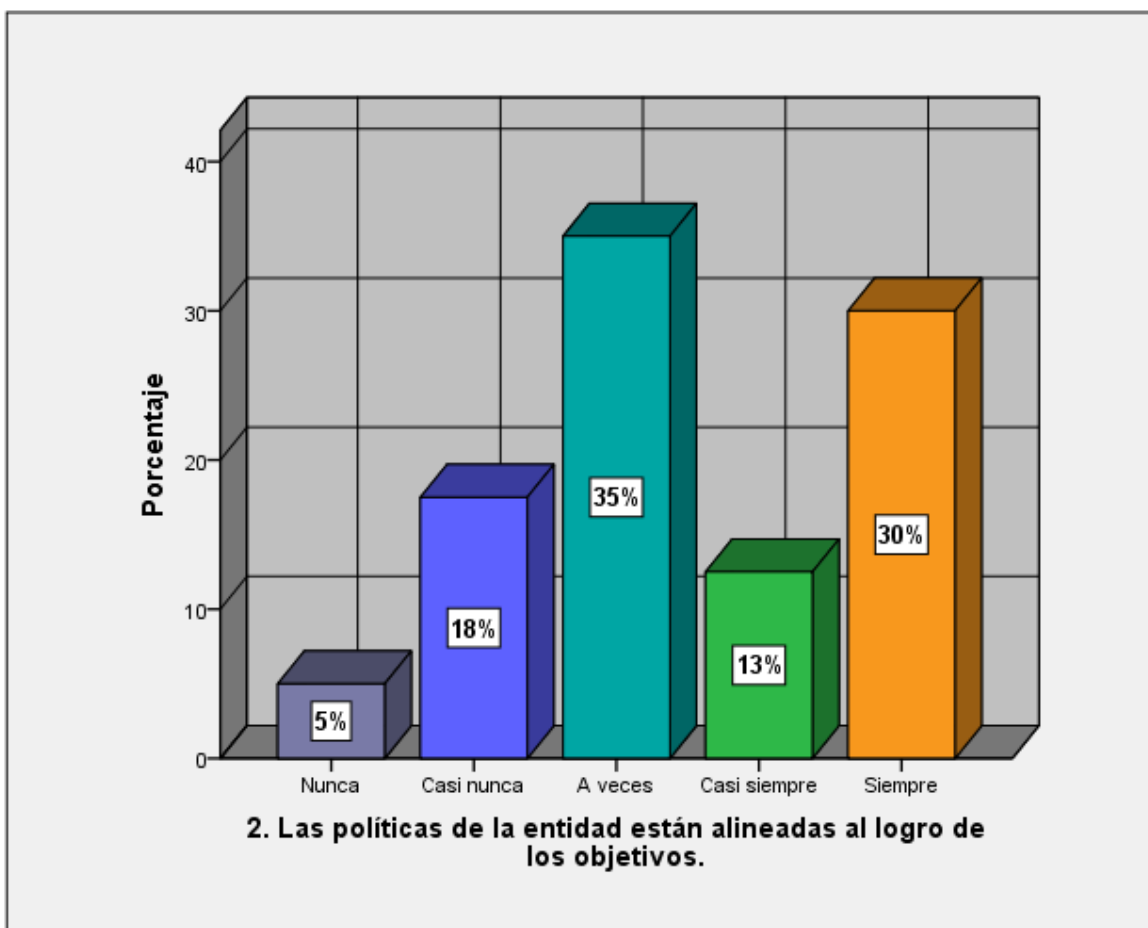
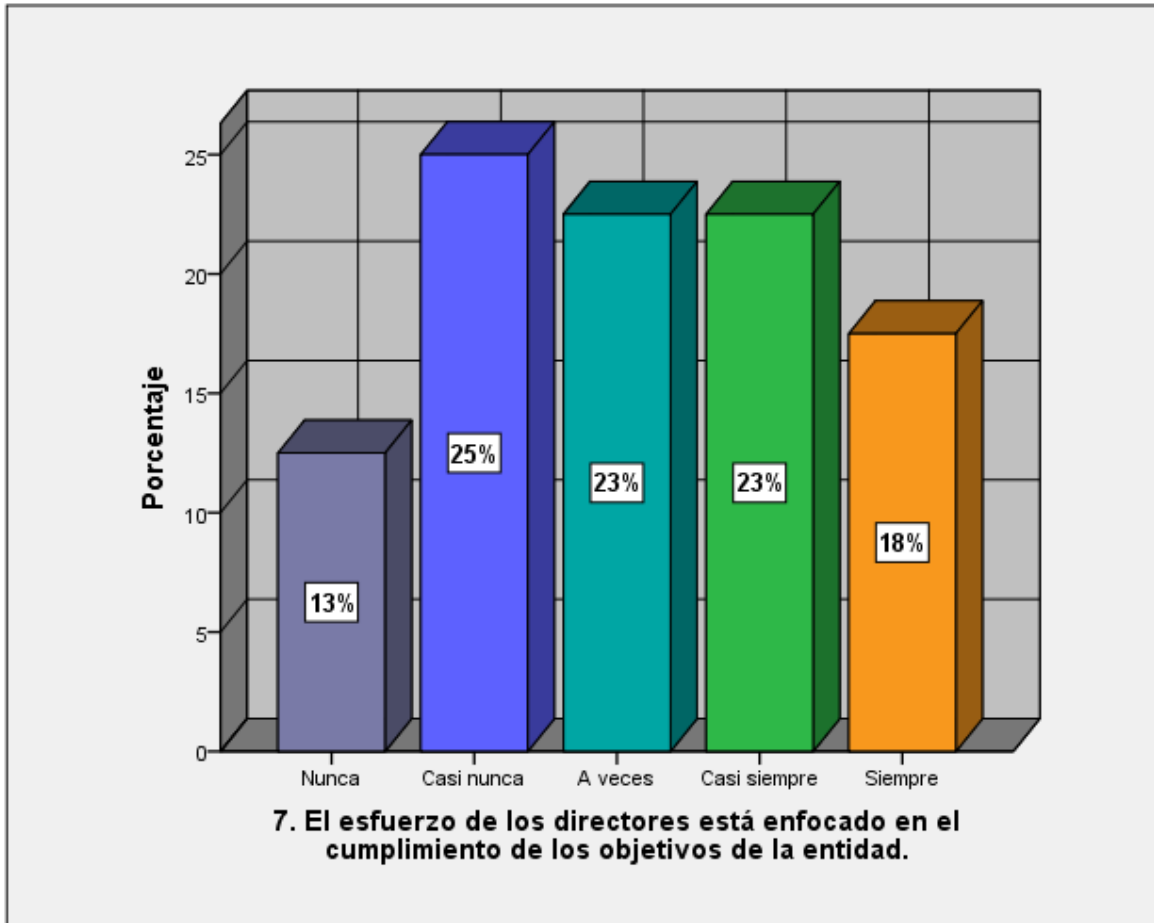


Figura 15. Políticas de la entidad alineadas a los objetivos

Fuente: Elaboración propia.

En este análisis se tuvo como respuesta que el 35% de los encuestados indicaron que a veces se alinean, un 30% indicó que siempre se alinean, un 18% indicó que casi nunca, un 13% indicó que casi siempre, y finalmente, un 5% indicó que nunca se alinean. Como se presenta en la figura, los empleados de la entidad afirman en su mayoría que las políticas en la actualidad se encuentran desconectadas de los objetivos propuestos, en este caso, lo propuesto por el plan estratégico establecido para el 2021. Probablemente se debe a que las políticas no han sido revisadas en mucho tiempo y es lógico pensar que necesitan adecuarse en los estándares actuales. Así mismo el ítem 7, en la figura 16: El esfuerzo de los directores está enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, del análisis cuantitativo recalca el esfuerzo por cumplir los objetivos, donde:



*Figura 16.* Cumplimiento de los objetivos de la entidad

*Fuente:* Elaboración propia.

Se tuvo como respuesta que el 25% de los encuestados indicaron que casi nunca, un 23% indicó que a veces, un 23% indicó que casi siempre, un 18% indicó que siempre, y, solo un 13% indicó que nunca. Existe la gran percepción, por parte de los trabajadores, de que los directores de la entidad no ponen el esfuerzo suficiente para llevar a cumplir con los objetivos, nuevamente se debe a la inexperiencia y la poca capacidad en las actividades que se deben realizar.

Otro elemento muy importante expuesto por el entrevistado es el uso de la tecnología, por lo tanto, recomienda trabajar en la nube, ya que podemos usar equipos tecnológicos que nos permitan trabajar y tener una mejor gestión desde el hogar y reducir la cantidad de recursos.

Otra respuesta dada por los entrevistados fue el tema de la especialización, donde indicaban que la especialización logra incrementar la productividad y visto desde el punto de vista del segundo indicador, la dirección, la especialización también puede ir acompañada de la toma de decisiones, como algo básico y fundamental para las organizaciones.

Al igual que el párrafo anterior donde se hace hincapié en la toma de decisiones, podemos relacionarla el ítem 6, en la figura 17: Los directores toman decisiones que benefician a la entidad.

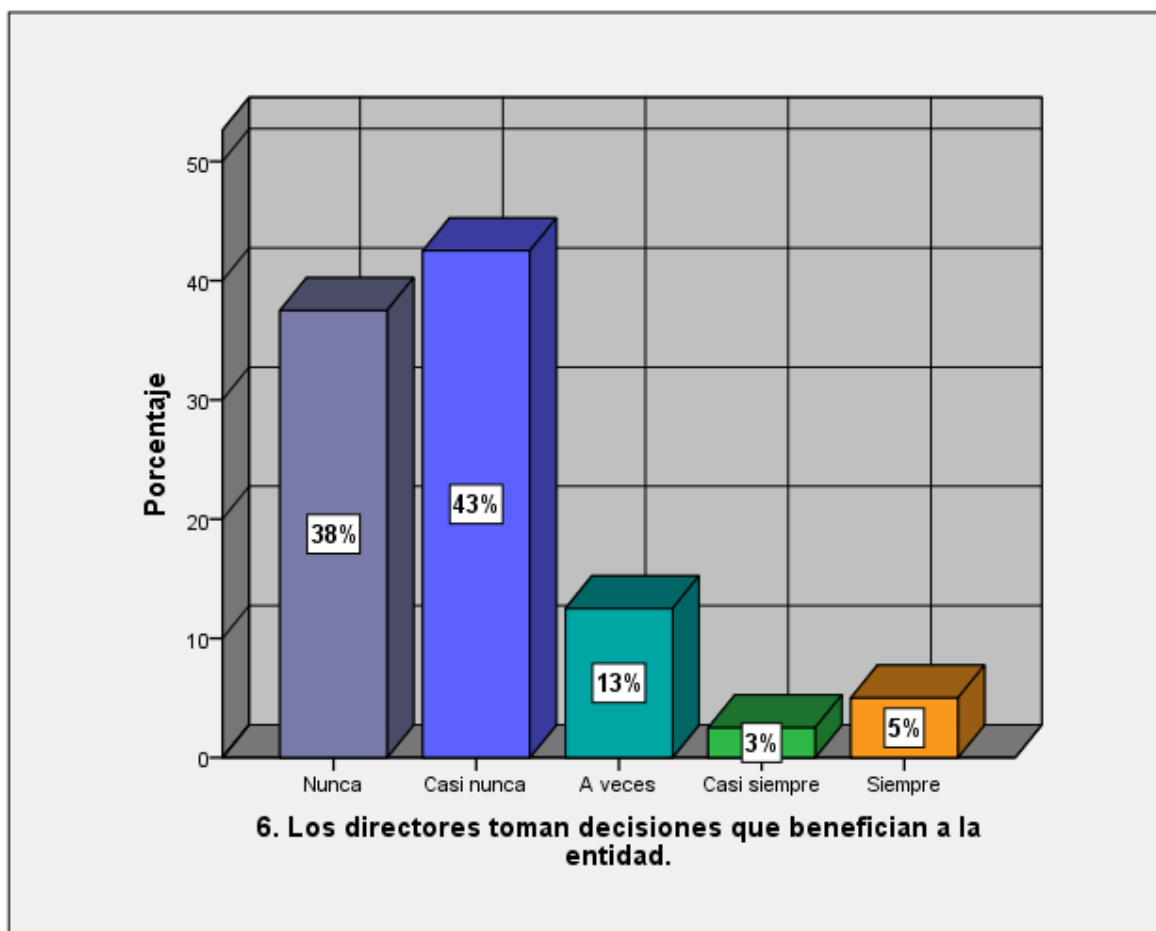


Figura 17. Decisiones que benefician a la entidad

Fuente: Elaboración propia.

Interpretando el gráfico anterior, se tuvo como respuesta que el 43% de los encuestados indicaron que casi nunca, un 38% indicó que nunca, un 13% indicó que a veces, un 3% indicó que casi siempre, y, solo un 5% indicó que siempre toman decisiones en

beneficio de la entidad. En este caso, el problema radica en la forma de trabajo de los directores, la mayoría de los casos conlleva en la realización de actividades que no se encuentran acorde con las normas de la funcionalidad pública, debido a la inexperiencia y el poco conocimiento.

La planeación y la innovación están relacionados directamente, ya que se obtiene plena exclusividad de las habilidades que una persona puede alcanzar para la organización, y cuando se habla de procesos de innovación, también debemos hablar del control en las organizaciones. Cuando nos referimos a los procesos de planeación y control, encontramos como pieza fundamental a los empleados, que es el recurso humano más difícil de imitar, por lo tanto, la inducción se convierte en una técnica a la que hay que dale seguimiento y tener en cuenta que la ventaja competitiva puede ser usada como un valioso producto.

El tercer elemento es la organización, según los entrevistados, en primer lugar, se debe tener en cuenta el cumplimiento de las normas y políticas que tiene la empresa, como parte de su proceso por lograr un aumento de la rentabilidad y disminuir tiempos en la realización de las funciones.

Como podemos observar, en este caso, el cumplimiento de normas y políticas, enlazadas al cumplimiento de metas, se reafirma dentro del desarrollo de las actividades. Esto tiene relación con el ítem 4 del análisis cuantitativo, en la figura 18: El desarrollo de las actividades ayudan al logro de las metas.

Se observó que el 40% de los encuestados indicaron que casi nunca las actividades ayudan al logro de las metas, un 25% indicó que nunca ayudan, un 20% indicó que a veces, un 8% indicó que casi nunca, y, así mismo, un 8% indicó que siempre ayudan. En este caso observamos uno de los problemas más críticos en la organización, según las personas encuestadas, las actividades que se realizan no ayudan a cumplir con las metas que se plantean, este problema se debe a que la gestión encargada de seleccionar la forma en la que se va a ejecutar los planes establecidos no son los adecuados, debido a la poca experiencia de los funcionarios en las diferentes funciones que se necesitan realizar.



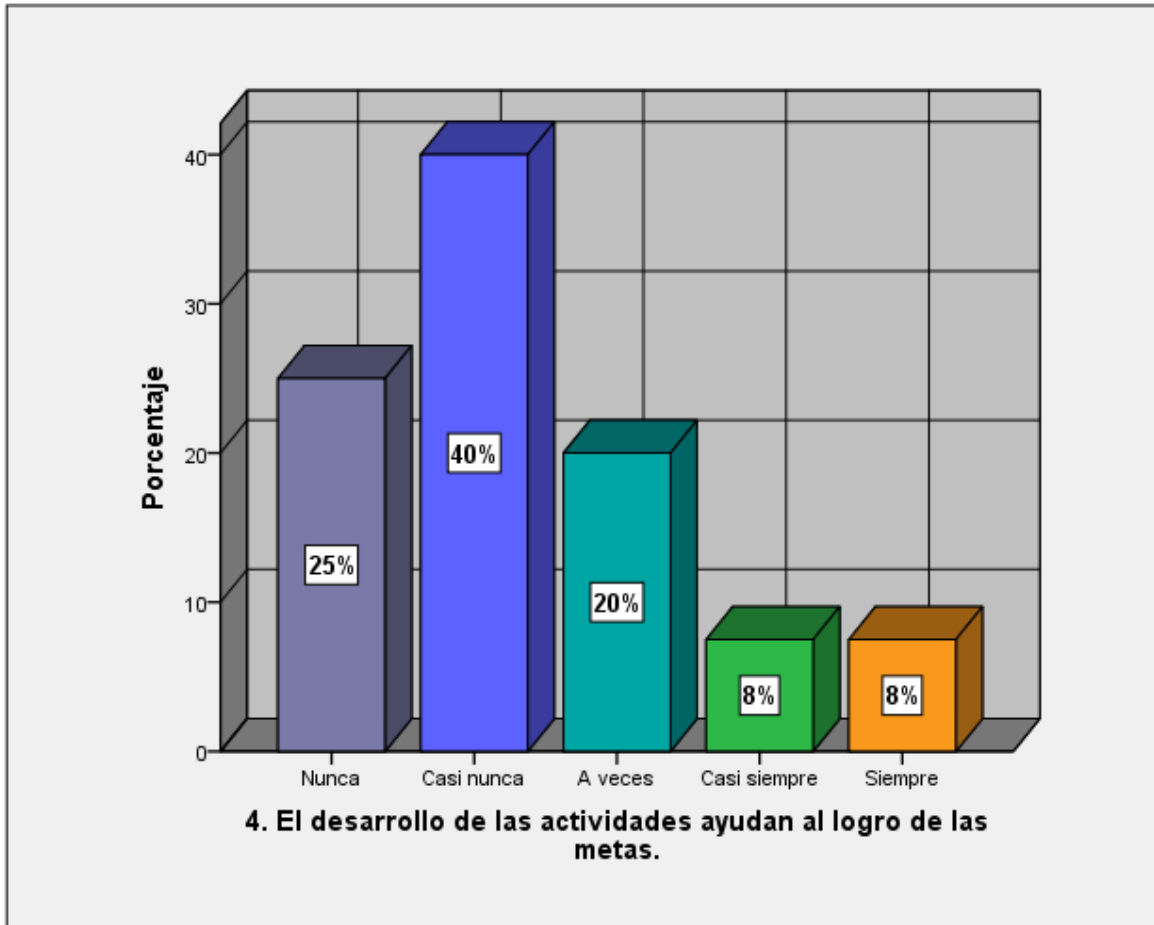


Figura 18. Actividades que ayudan al logro de metas

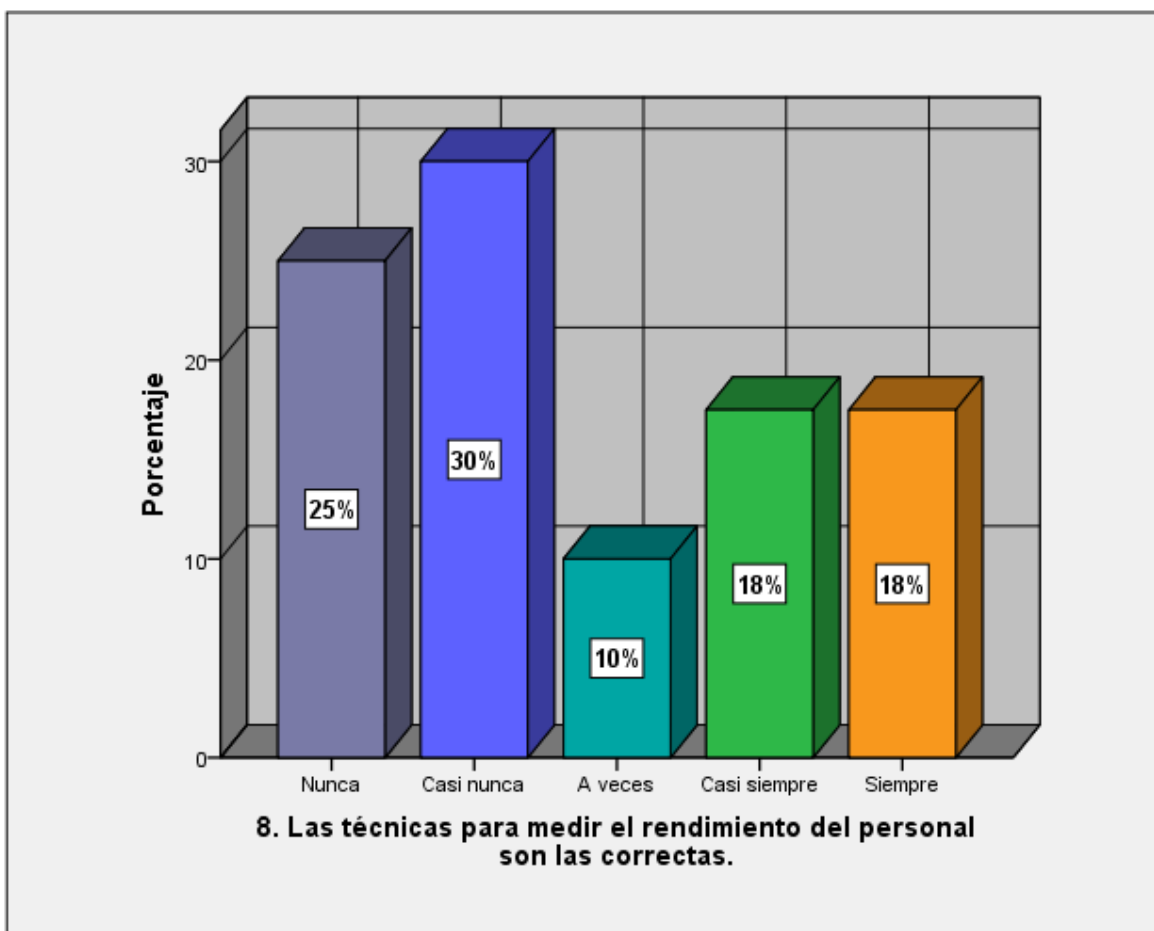
Fuente: Elaboración propia.

En este caso también toma importancia los equipos de trabajo, ya que un equipo que mejora constantemente es un equipo mejor preparado para enfrentar retos cada vez más difíciles.

La idea anterior se relaciona con el ítem 8, en la figura 19 del análisis cuantitativo: Las técnicas para medir el rendimiento del personal son las correctas.

En este caso, se tuvo como respuesta que el 30% de los encuestados indicaron que casi nunca, un 25% indicó que nunca, un 18% indicó que casi siempre, un 18% indicó que siempre, y, solo un 10% indicó que a veces. En este caso, los empleados afirman, en su mayoría, de que los exámenes por los que pasan para medir su rendimiento no están acorde a las actividades que realizan, esto se debe a que los exámenes plantean técnicas de evaluación en temas generales y no de forma específica en las funciones de cada empleado,

esto no permite tener una evaluación justa. Podemos mejorar los equipos mediante la inducción que se hace día a día, teniendo en cuenta la formación continua de los empleados para aumentar su capacidad, ya que es necesaria para que las actividades dentro de la entidad se realicen correctamente. Podemos relacionar la idea anterior con el ítem 5, en la figura 20 del análisis cuantitativo: El personal encargado de organizar la entidad está capacitado. En este caso se tuvo como respuesta que el 30% de los encuestados indicaron que solo a veces, un 28% indicó que casi nunca están capacitados, un 20% indicó que casi siempre, un 18% indicó que nunca, y, solo un 5% indicó que siempre están capacitados. Observamos que el problema tiene su razón en la selección del personal para cada área especializada en los procesos necesarios, ya que los funcionarios a cargo no cumplen con la capacidad académica de su profesión para tomar decisiones correctas en base a cada planificación hecha.



*Figura 19.* Técnicas de medición del rendimiento del personal  
*Fuente:* Elaboración propia.

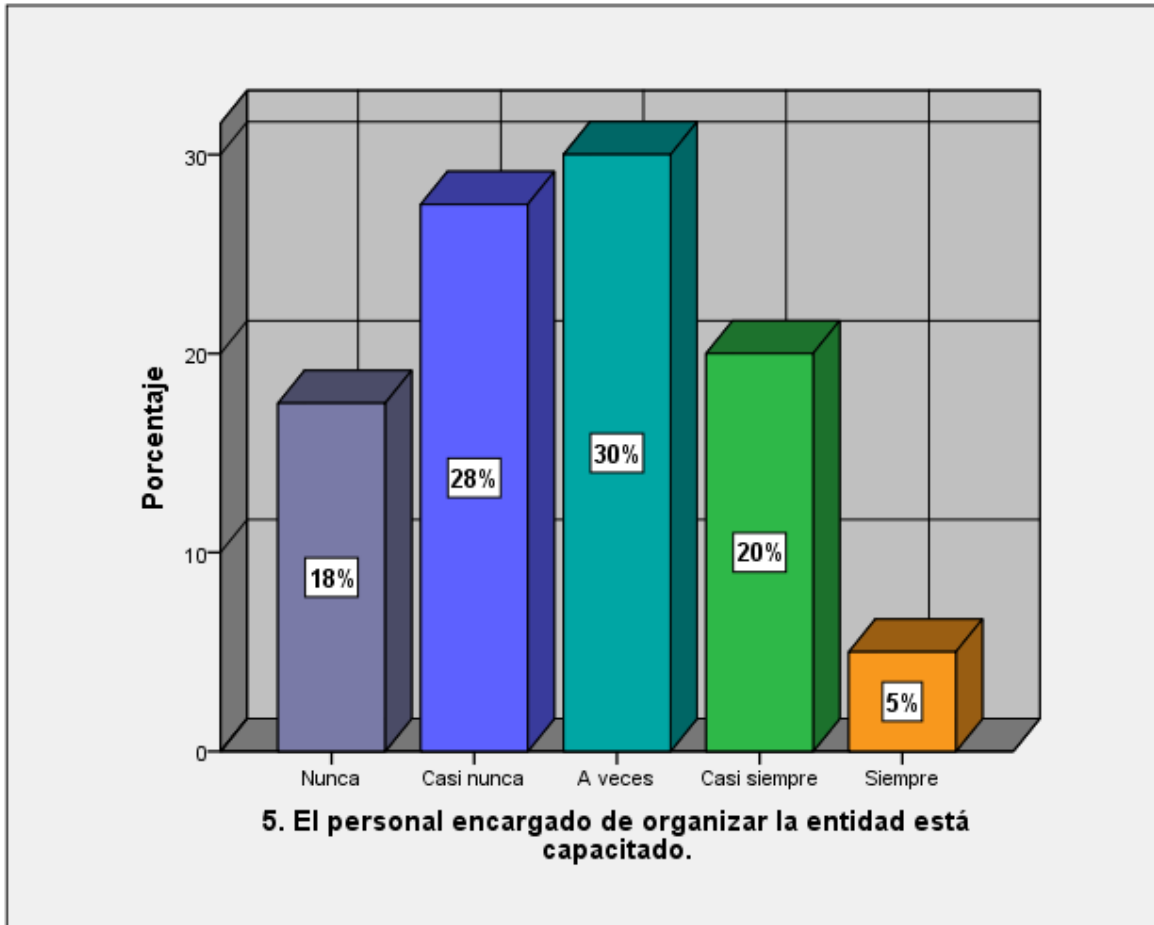


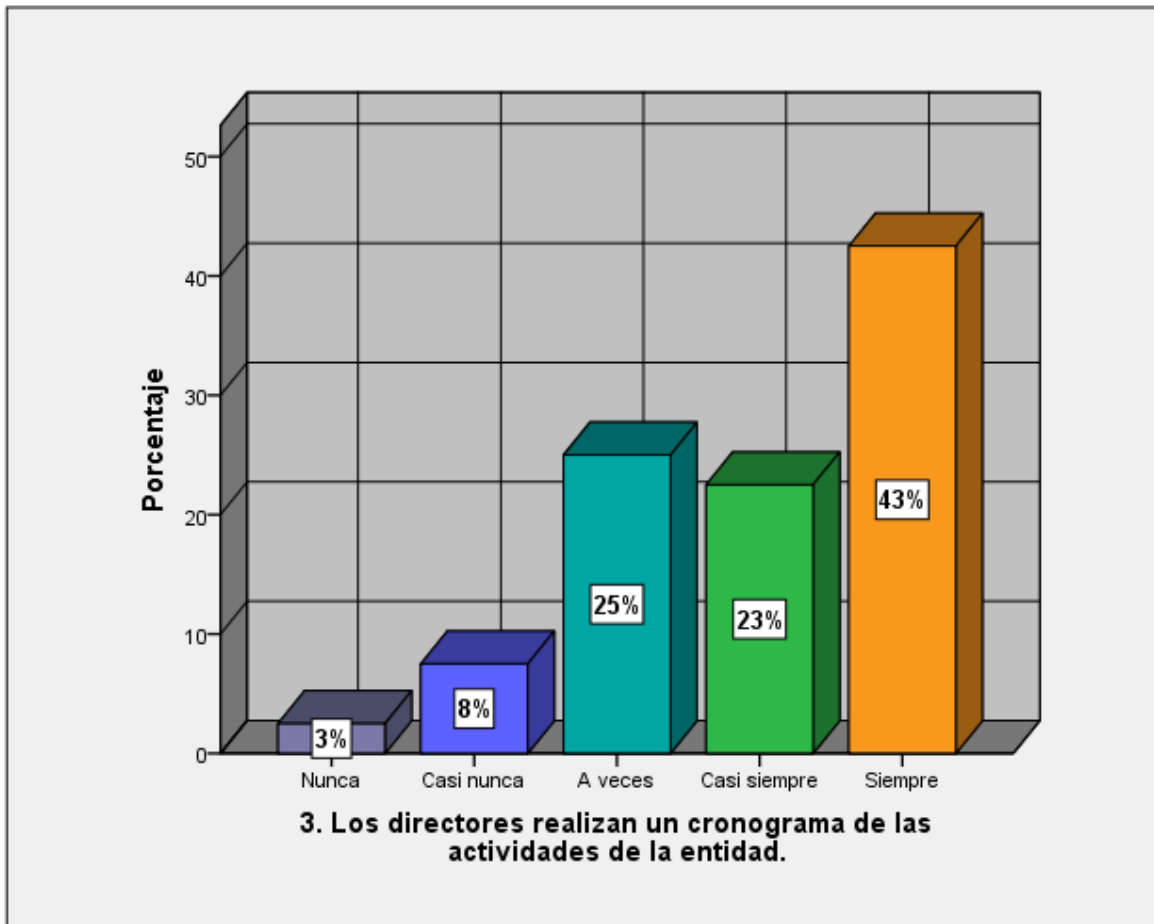
Figura 20. Capacitación del personal encargado

Fuente: Elaboración propia.

Como técnica para lograr esto se debe tener un calendario editorial, ya que nos ayuda en el tema de maximizar los recursos para tener una mayor rentabilidad del trabajo, y el manejo de las tecnologías en la formación de los empleados.

Esto se relaciona notablemente con el ítem 3, en la figura 21 del análisis cuantitativo: Los directores realizan un cronograma de las actividades de la entidad. En este caso, se tuvo como respuesta que el 43% de los encuestados indicaron que siempre se realiza un cronograma, un 25% indicó que a veces se realiza, un 23% indicó que casi siempre, un 8% indicó que casi nunca, y finalmente, un 3% indicó que nunca se realiza. Como se puede observar, en este caso, los empleados afirman que los funcionarios a cargo de la entidad tienen pleno uso de un cronograma, por lo que todas las actividades se realizan en los tiempos

adecuados y responden a los criterios plasmados en la planificación primaria de la organización.



*Figura 21.* Realización del cronograma de actividades

*Fuente:* Elaboración propia.

Y si se habla del uso de la tecnología, debemos tener en cuenta la importancia que tienen los sistemas de gestión, ya que en la administración son importantes para lograr una gestión mejor unificada de los procesos que se realizan en toda entidad. El control también utiliza la tecnología como fuente, por lo tanto, obtener mejores canales de comunicación en un mundo globalizado, como un social network, es importante y tiene una relación muy íntima con los objetivos que se quiere cumplir. Lo importante es tener una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo.

Se observa la red mixta de la sub categoría proceso administrativo en la figura 22.

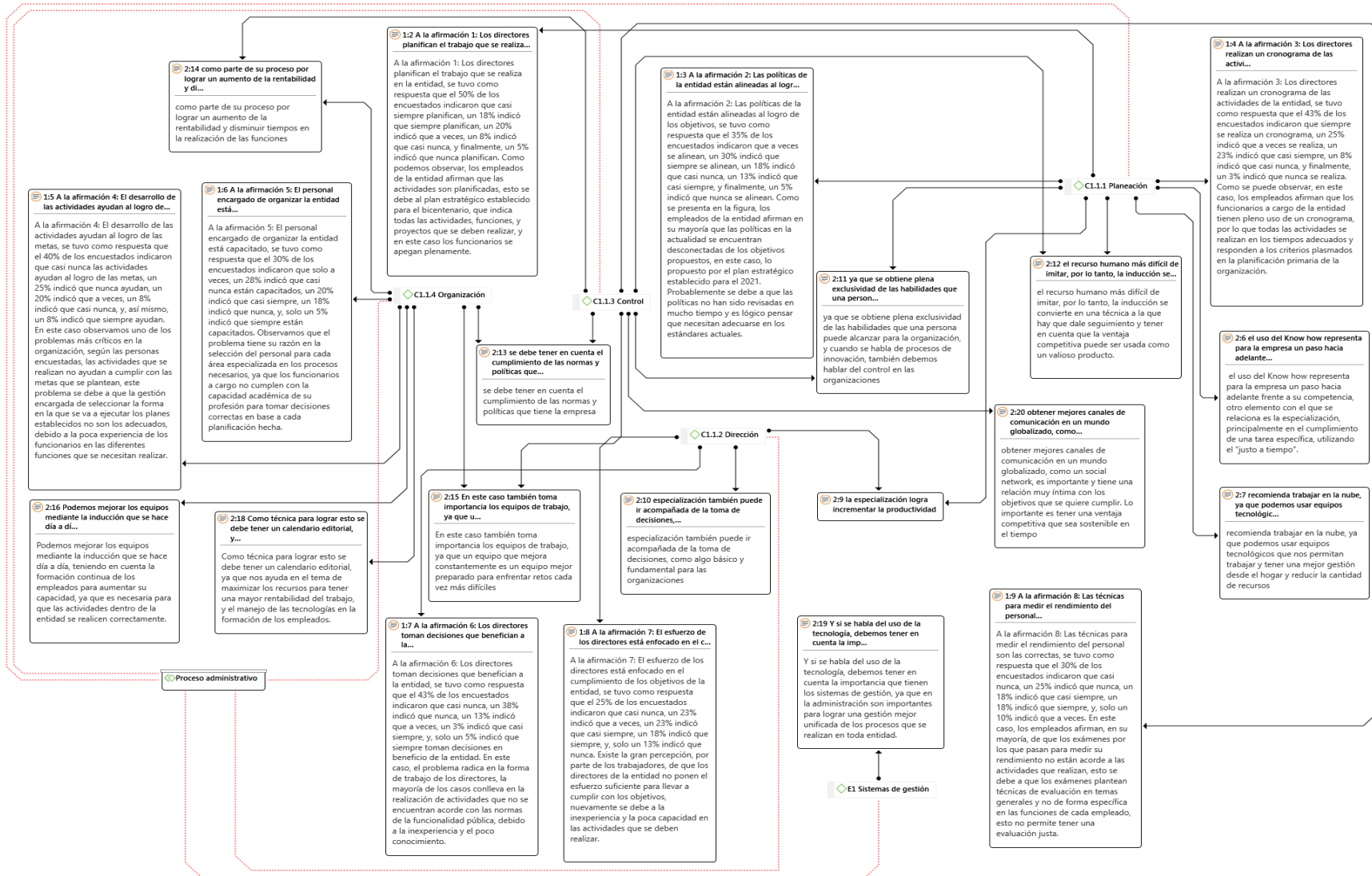


Figura 22. Red Mixta de la sub categoría proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia.

### Sub categoría mandato empresarial

La sub categoría mandato empresarial, nos indica que los sistemas de representación son importantes para obtener mejores ideas y lograr tener una buena concertación para llevar un mejor escenario y prosperidad a la organización, institución o empresa.

Si se busca prosperidad y buenas relaciones con los empleados para mejorar el rendimiento de la organización, podemos relacionar la idea anterior con el ítem 13 y 14 del análisis cuantitativo, en la figura 23 y 24, donde:

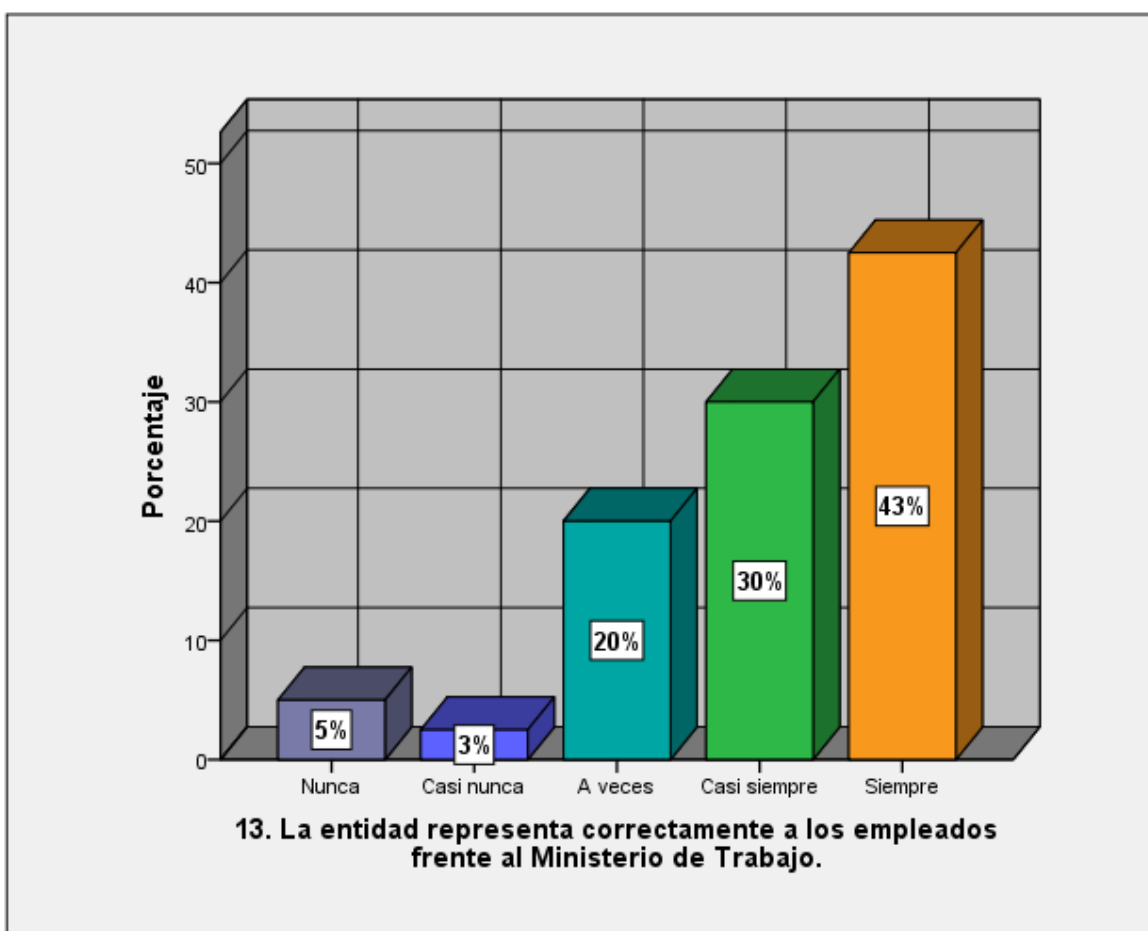


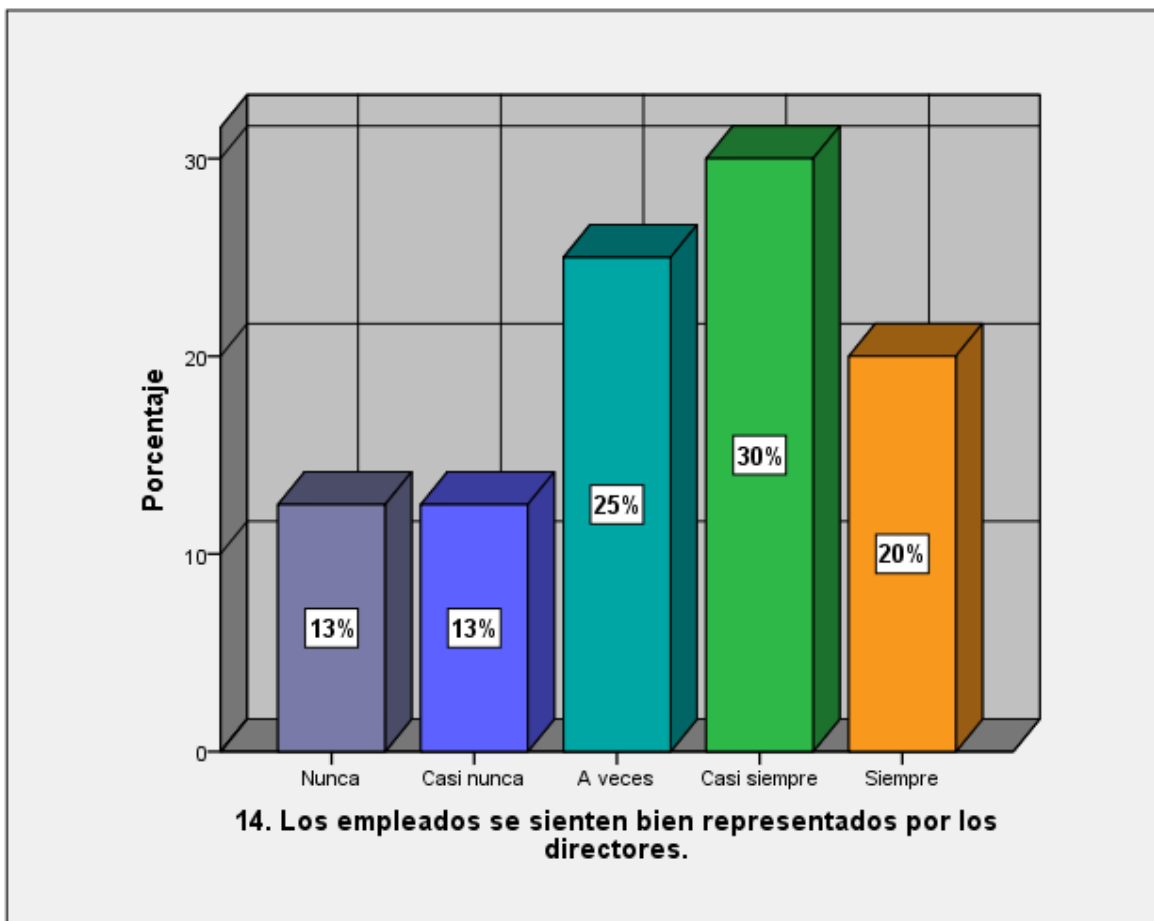
Figura 23. Representación de los empleados

Fuente: Elaboración propia.

Se tuvo como respuesta que el 43% de los encuestados indicaron que siempre, un 30% indicó que casi siempre, un 20% indicó que a veces, un 5% indicó que nunca, y,

finalmente, un 3% indicó que nunca. En este caso, los empleados afirman la entidad cumple con todos los procedimientos de ley frente al ministerio de trabajo.

Así mismo, el sistema de representación se forma a partir del sentido que tienen los trabajadores por identificarse con las acciones de los empleadores, por lo tanto, el ítem 14 no dice que:



*Figura 24.* Representación de los empleados por los directores

*Fuente:* Elaboración propia.

Se tuvo como respuesta que el 30% de los encuestados indicaron que casi siempre, un 25% indicó que a veces, un 20% indicó que siempre, un 13% indicó que casi nunca, y, así mismo, un 13% indicó que nunca. Observamos que los empleados sienten confianza en los directores cuando se trata de la defensa de sus derechos dentro de la organización.

Así mismo, es ideal aplicar una comunicación vertical tanto ascendente como descendente, en este caso las practicas directivas toman vital importancia porque ayudan a tener una mejor comunicación para que los empleados aporten ideas para mejorar la empresa, y, de esa forma, si deseamos trabajar con los empleados, una técnica muy beneficiosa es la lluvia de ideas, la descendente es importante para mantener la jerarquía, su función es la repartición de tareas y ordenes, así como las políticas de la empresa y los factores de conducta.

Y para lograr fortalecer una estructura de trabajo dentro de la empresa, donde los miembros fijen atributos dentro de la sistematización de los cargos, tenemos el ítem 9, en la figura 25: El organigrama de la entidad está bien elaborado.

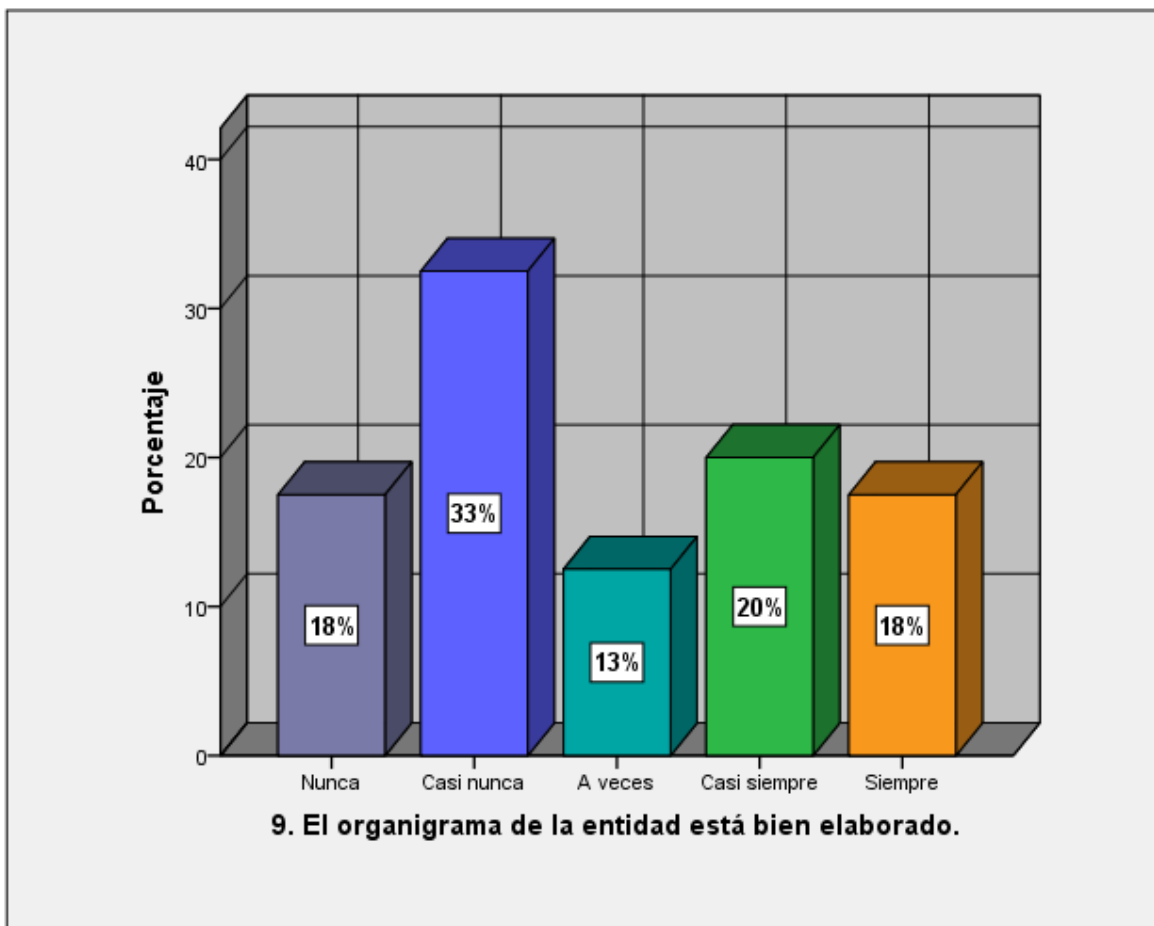


Figura 25. Elaboración correcta del organigrama

Fuente: Elaboración propia.



Donde, el organigrama de la entidad está bien elaborado, se tuvo como respuesta que el 33% de los encuestados indicaron que casi nunca, un 20% indicó que casi siempre, un 18% indicó que nunca, un 18% indicó que siempre, y, solo un 13% indicó que a veces. En este caso, los empleados afirman, que el organigrama de la entidad no se elaboró de forma correcta, este no se encuentra conectado a los objetivos que persigue la organización y genera mucha burocracia. Principalmente, tenemos que los niveles de mando se organizan bajo el cumplimiento de políticas y funciones en la organización, donde se respeta lo establecido en manuales de funciones, como lo indica el ítem 10, en la figura 26 del análisis cuantitativo.

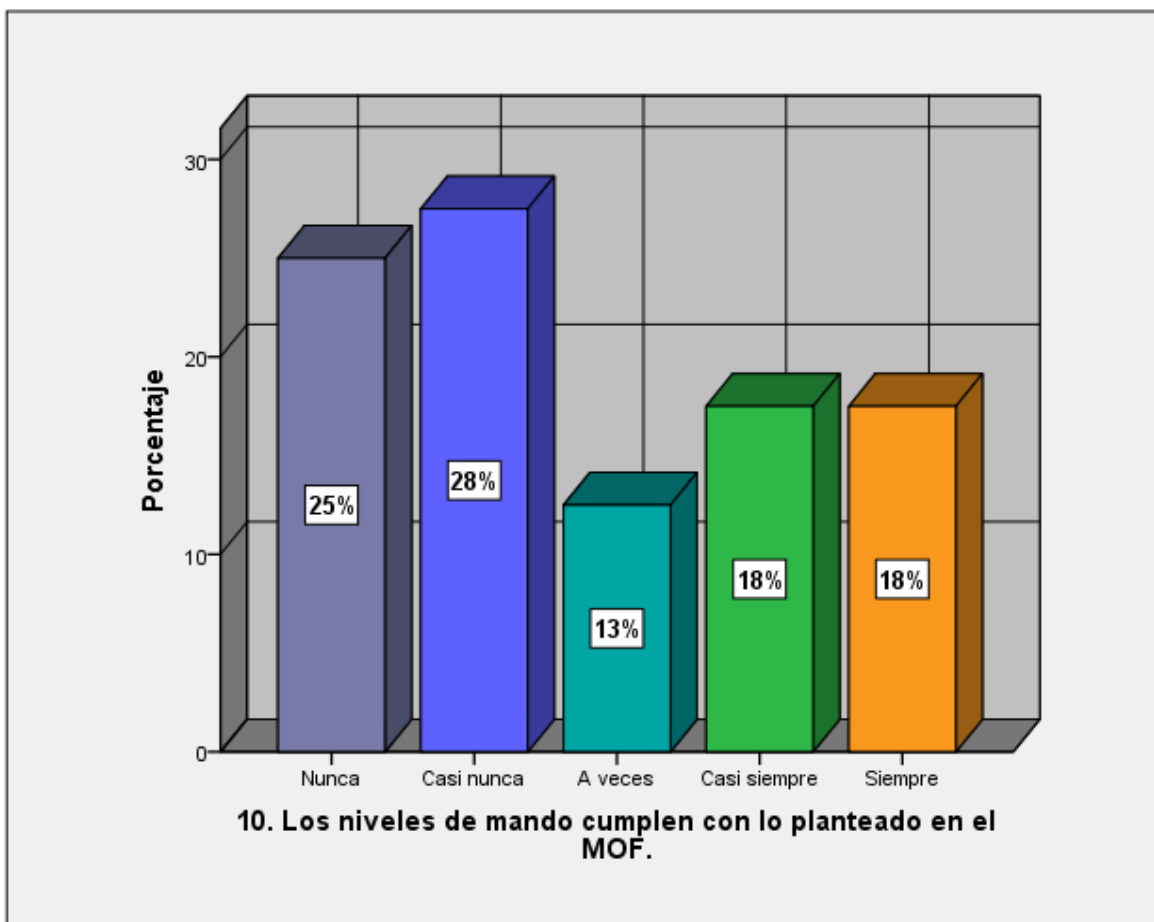


Figura 26. Niveles de mando frente al MOF

Fuente: Elaboración propia.

Como se indicó, se tuvo como respuesta que el 28% de los encuestados indicaron que casi nunca, un 25% indicó que nunca, un 18% indicó que casi siempre, un 18% indicó que siempre, y, solo un 13% indicó que a veces. En este caso, los empleados afirman que los

niveles de mando, tal y como están establecidos, no se canalizan en los establecido por el MOF, debido a una desactualización de las funciones plasmadas en el documento. En ese mismo enfoque, el hecho de trabajar con un personal conlleva como tarea clave reducir las debilidades, tener en cuenta la mejora continua, y fortalecer la comunicación; esto coincide con el ítem 11, en la figura 27: Existe comunicación entre los directores y los empleados en la entidad.

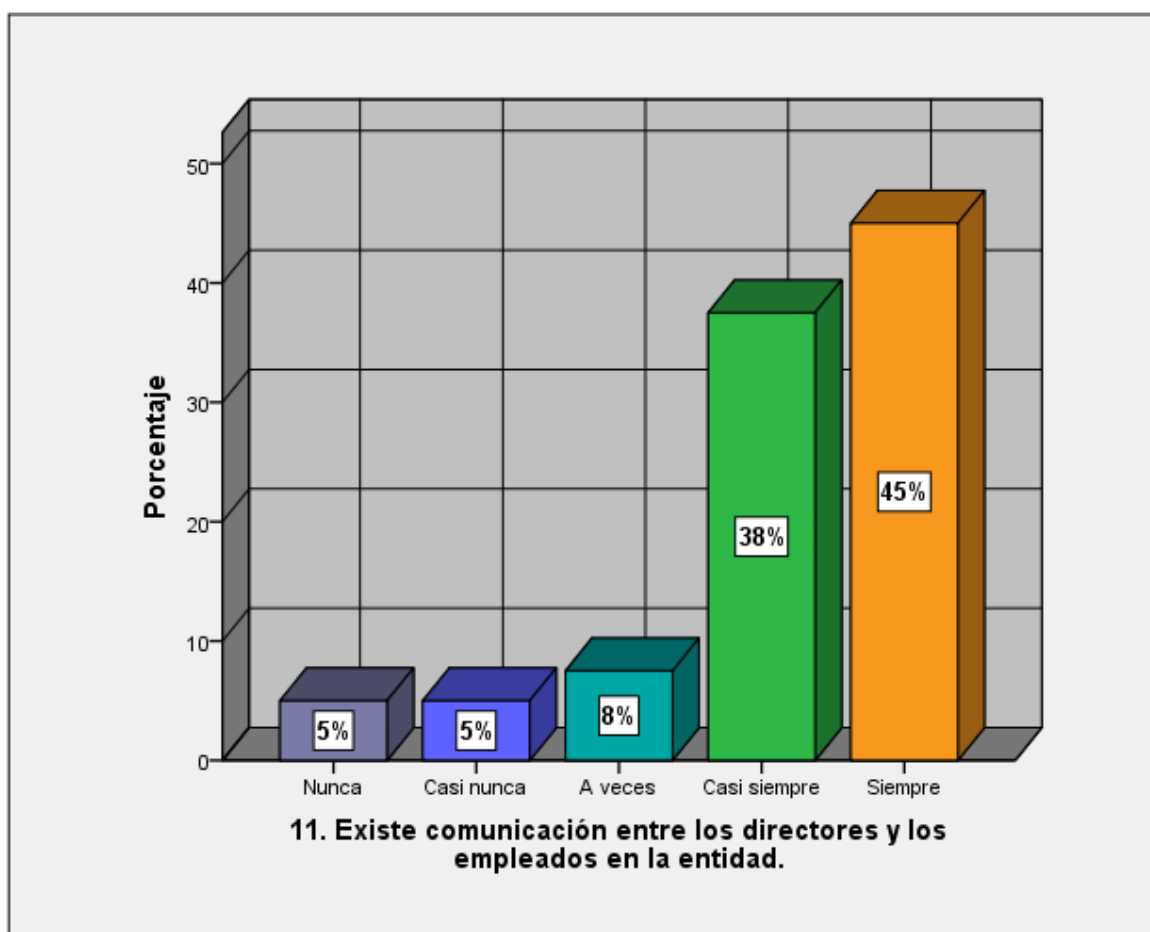
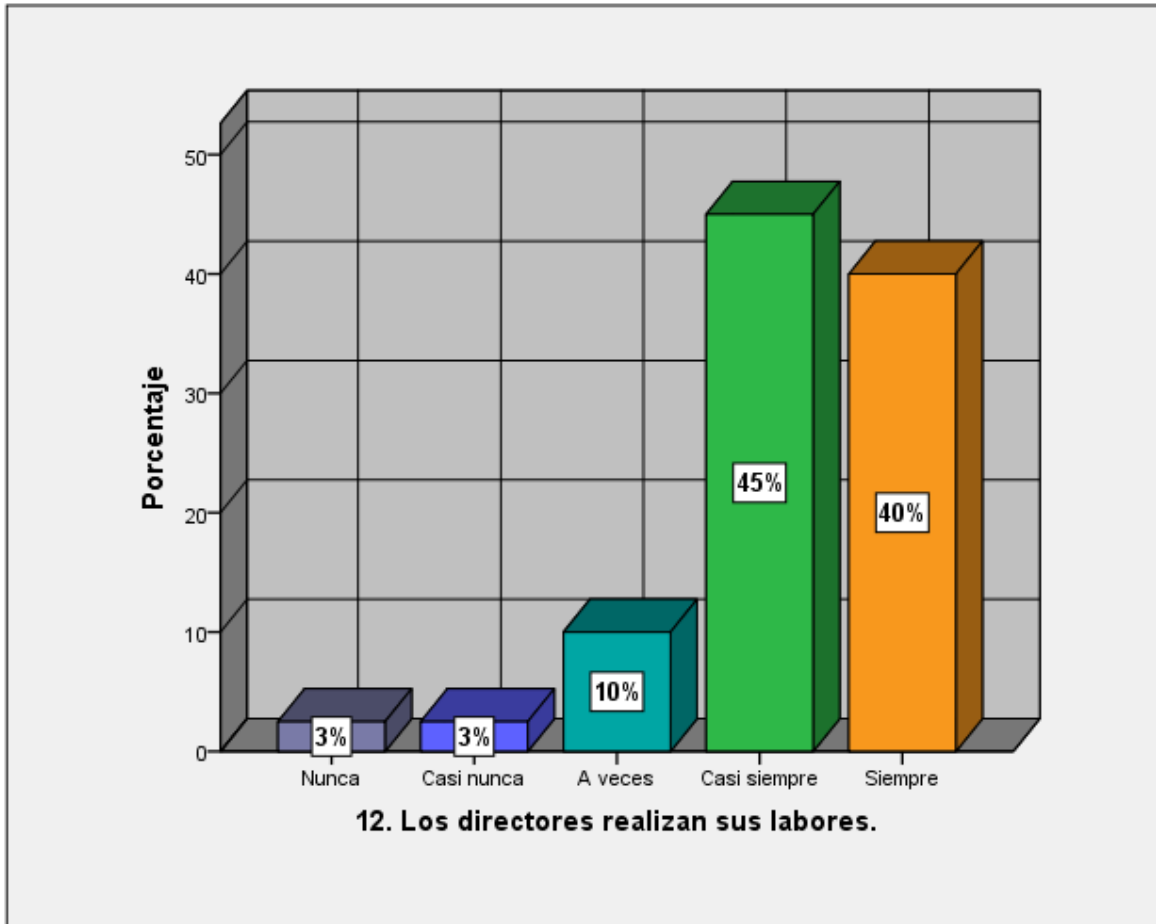


Figura 27. Comunicación entre directores y empleados

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, se tuvo como respuesta que el 45% de los encuestados indicaron que siempre, un 38% indicó que casi siempre, un 8% indicó que a veces, un 5% indicó que casi nunca, y, solo un 5% indicó que nunca. En este caso, los empleados afirman existe una buena relación comunicativa entre ellos y los altos directivos de la entidad; el objetivo es que los empleados estén en la capacidad de aportar ideas que beneficien a la organización y convertir

ese aspecto en parte importante para la ejecución de tareas. Como punto de inflexión es la opinión de los empleados por las labores que cumplen los directivos; como lo indica el ítem 12, en la figura 28: Los directores realizan sus labores, se tuvo que:



*Figura 28.* Labores de los directores

*Fuente:* Elaboración propia.

Los directores realizan sus labores, se tuvo como respuesta que el 40% de los encuestados indicaron que siempre, un 45% indicó que casi siempre, un 10% indicó que a veces, un 3% indicó que casi nunca, y, así mismo, un 3% indicó que nunca. En este caso, los empleados afirman que los directores se encuentran trabajando, sin inconvenientes.

Se observa la red mixta de la sub categoría mandato empresarial en la figura 29.

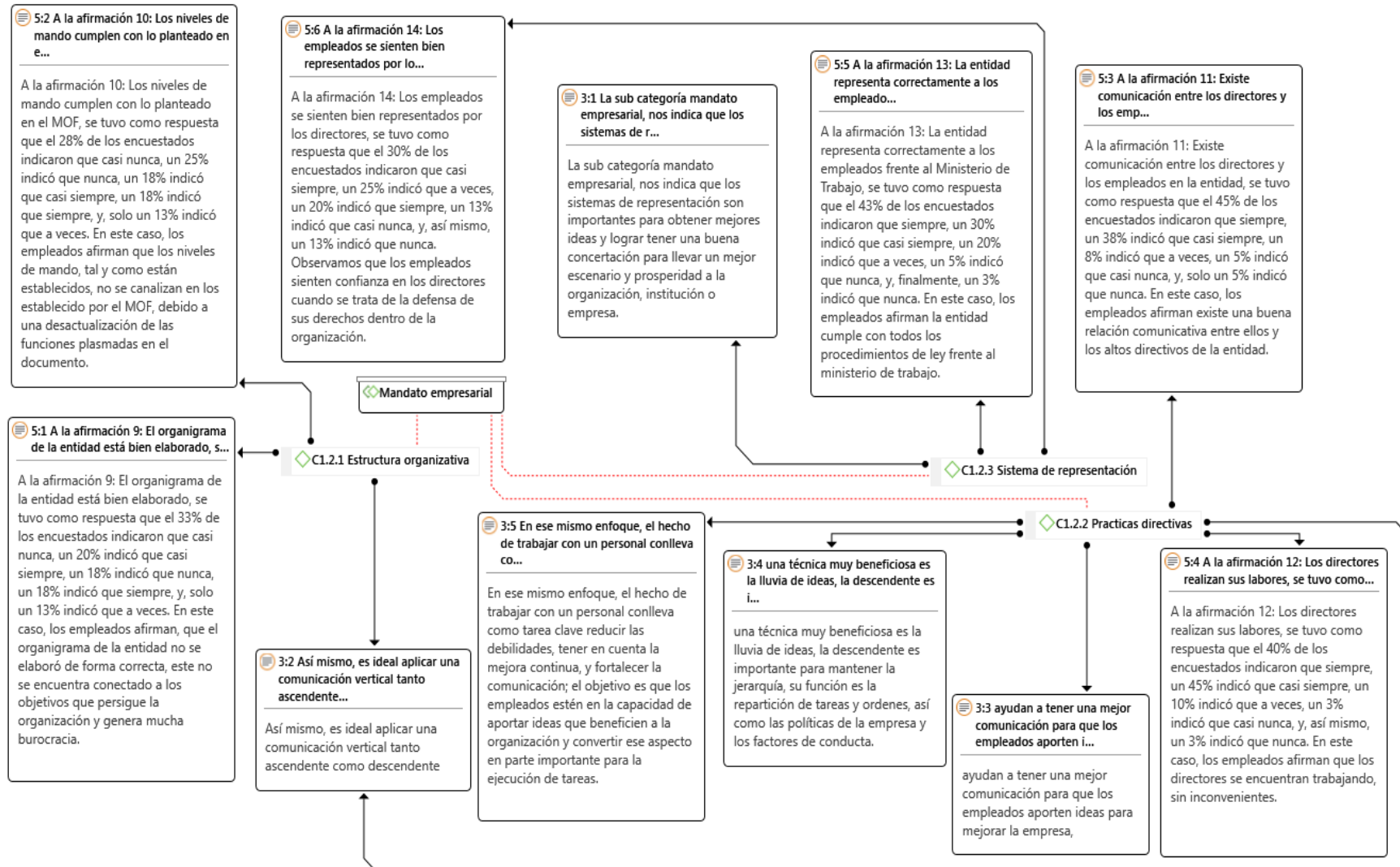


Figura 29. Red Mixta de la sub categoría mandato empresarial

Fuente: Elaboración propia.

### Sub categoría recursos disponibles

La sub categoría recursos disponibles presenta 4 indicadores fundamentales en la gestión administrativa, el primero llamado recursos humanos, según los entrevistados, todo trabajo que se hace con un personal debe tener un cronograma de actividades establecido, esto también responde a los programas de capacitación que sirven para mejorar los conocimientos de los empleados, podemos observar esto en el ítem 15 del análisis cuantitativo, se observan las fortalezas de los empleados y se trabaja en mejorarlas, podemos verlo en la figura 30.

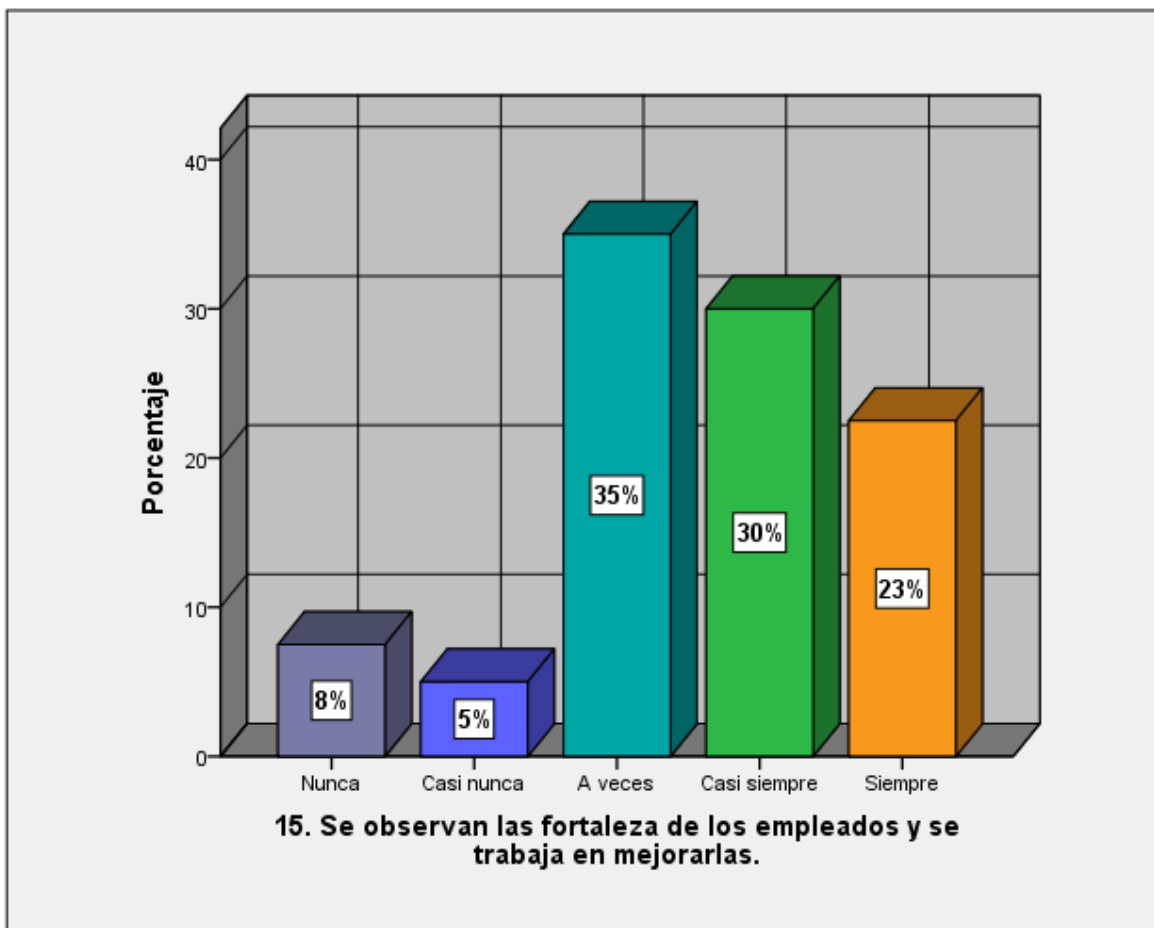
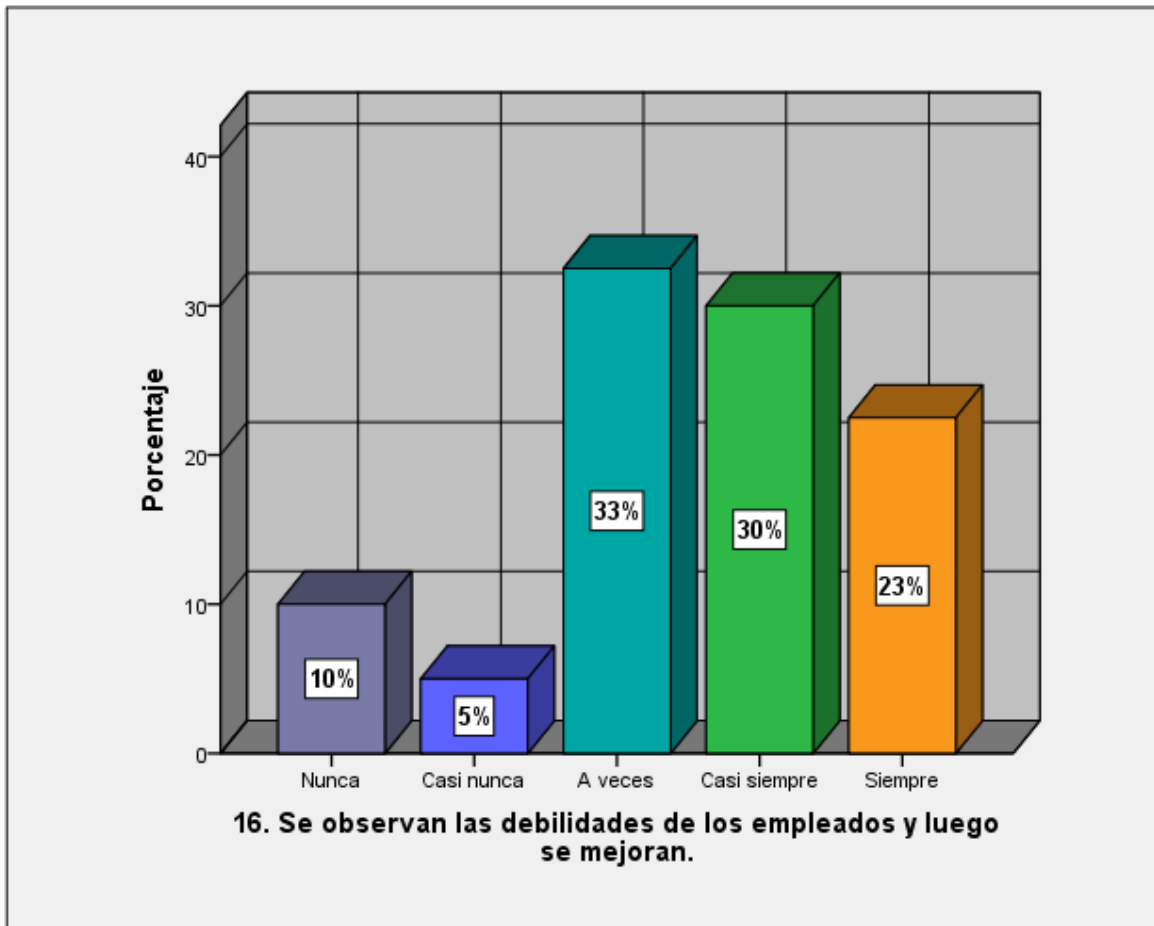


Figura 30. Fortalezas de los empleados

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que el 35% de los encuestados indicaron que a veces, un 30% indicó que casi siempre, un 23% indicó que siempre, un 8% indicó que nunca, y un 5% indicó que casi nunca. En este caso los empleados indicaron que la entidad se encarga por mejorar sus

capacidades constantemente. Así mismo, es necesario que el personal mejore y reduzca sus debilidades, esto coincide con el ítem 16 del análisis cuantitativo.



*Figura 31.* Debilidades de los empleados

*Fuente:* Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 31, se tuvo como respuesta que el 33% de los encuestados indicaron que a veces, un 30% indicó que casi siempre, un 23% indicó que siempre, un 10% indicó que nunca, y, un 5% indicó que casi nunca. En este caso los empleados indicaron que la entidad se encarga de disminuir las debilidades que los empleados presentan en la realización de su trabajo. Debemos tener presente que se debe capacitar en el tema de liderazgo, principalmente el liderazgo transformacional, así mismo debemos ese proceso de capacitación debe ser constante, en respuesta al fomento de una cultura de liderazgo. En cuanto al trato que se debe tener con los empleados, los entrevistados indicaron que dentro de los procesos es necesario felicitar a los trabajadores por sus buenas acciones (si es posible delante de otros, mejor), premiando cada mes, con actividades como el trabajador del mes,

dándoles confianza y buen ejemplo de comportamiento que tiene que tener la gerencia y/o administradores. Teniendo en cuenta que el valor principal que se busca desarrollar es el orden y la disciplina se debe incentivar la proactividad y tener una comunicación horizontal sin barreras entre áreas.

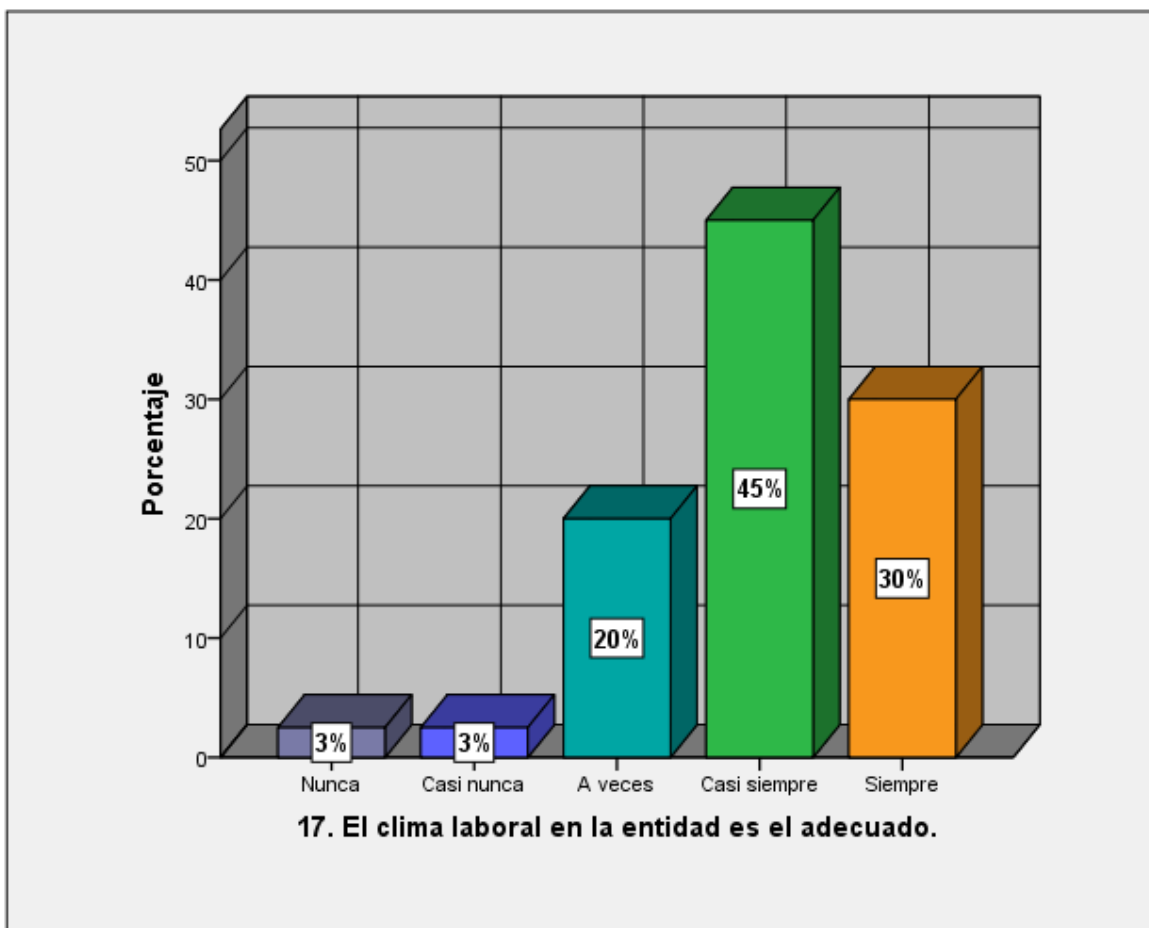
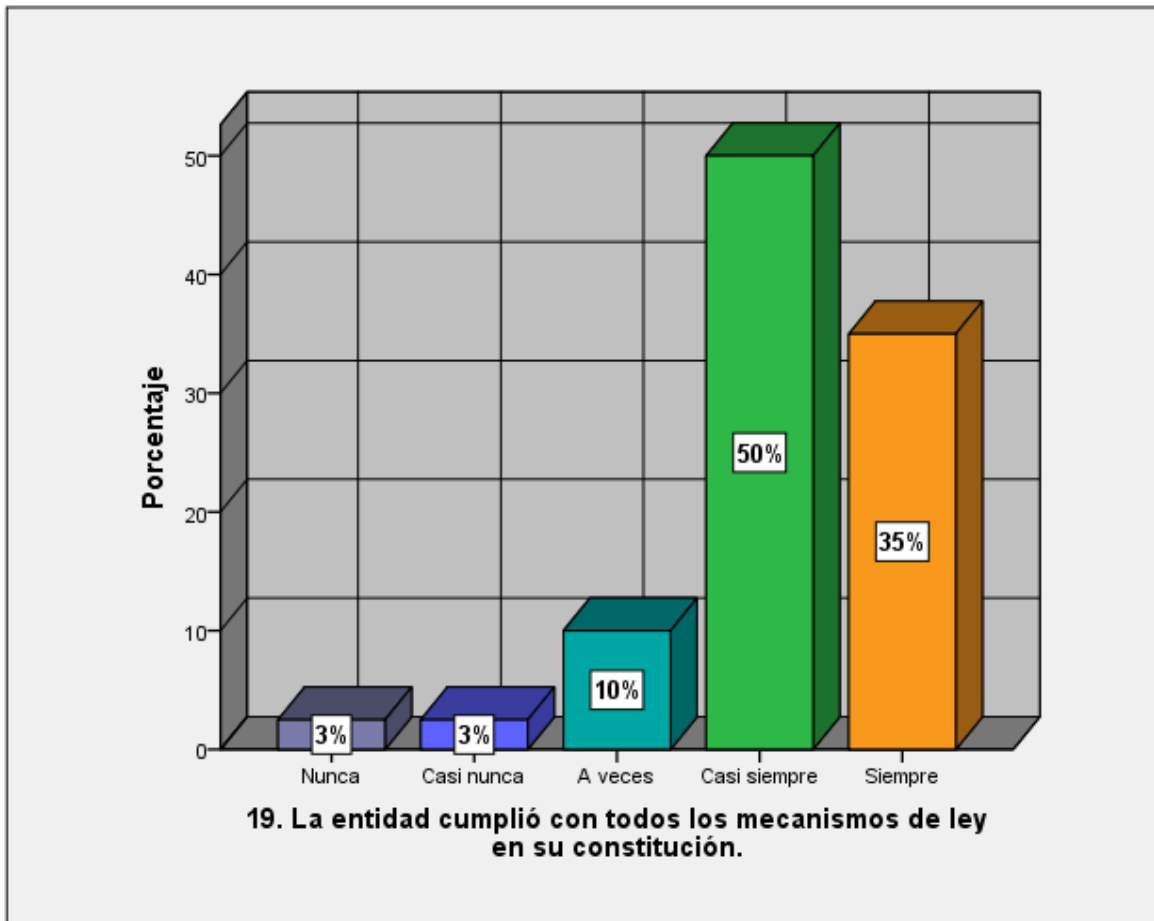


Figura 32. Clima laboral de la entidad

Fuente: Elaboración propia.

La idea anterior guarda plena relación con el ítem 17, en la figura 32 del análisis cuantitativo, donde se observó que la forma de establecer confianza mediante el tratamiento de las relaciones entre los trabajadores es en el establecimiento de un comportamiento adecuado que se traduce en el clima laboral. En este caso, el clima laboral en la entidad es el adecuado, se tuvo como respuesta que el 45% de los encuestados indicaron que casi siempre, un 30% indicó que siempre, un 20% indicó que a veces, un 3% indicó que nunca, y, así mismo, un 3% indicó que casi nunca. Los empleados afirman que en la organización se vive

un ambiente que les permite desarrollarse adecuadamente como profesionales y gozan de un ambiente laboral muy bueno.



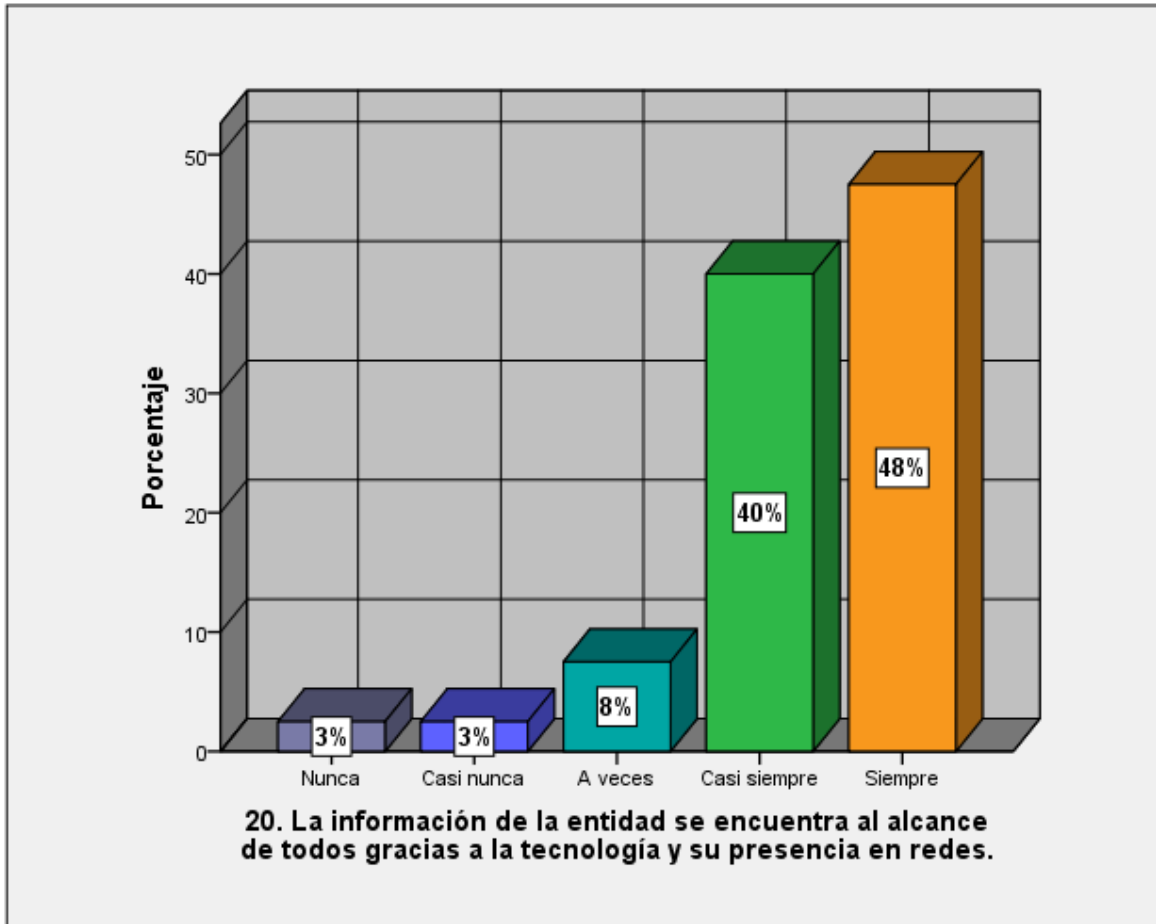
*Figura 33.* Cumplimiento de los mecanismos de ley

*Fuente:* Elaboración propia.

Si hablamos de los elementos tecnológicos y legales, lo principal es adecuarse a la ley y luego ejecutar los recursos en base a la obtención de ventajas competitivas, también crear constancia de propósito, el objetivo es que los mismos empleados de la empresa, apliquen mecanismos que se sostengan en el tiempo, aplicar la mejora continua. El ítem 19, en la figura 33 del análisis cuantitativo, coincide con el trato legal que tiene la entidad con los empleados, y así mismo, para mantener una relación cordial también es necesaria cumplir con las leyes que se imparten para los trabajadores. Que se tuvo como respuesta que el 50% de los encuestados indicaron que casi siempre, un 35% indicó que siempre, un 10% indicó que a veces, un 3% indicó que nunca, y, así mismo, un 3% indicó que casi nunca. Los empleados afirman que la organización cumple con todos los mecanismos de ley para operar sin



problemas. En cuanto al aspecto de la ventaja competitiva, esta se vuelve de suma importancia, y de esa forma la empresa debe buscar tener recursos que posean un grado de imitabilidad, buscando siempre diferenciarse, esto último también debe aplicarse en los recursos tecnológicos.

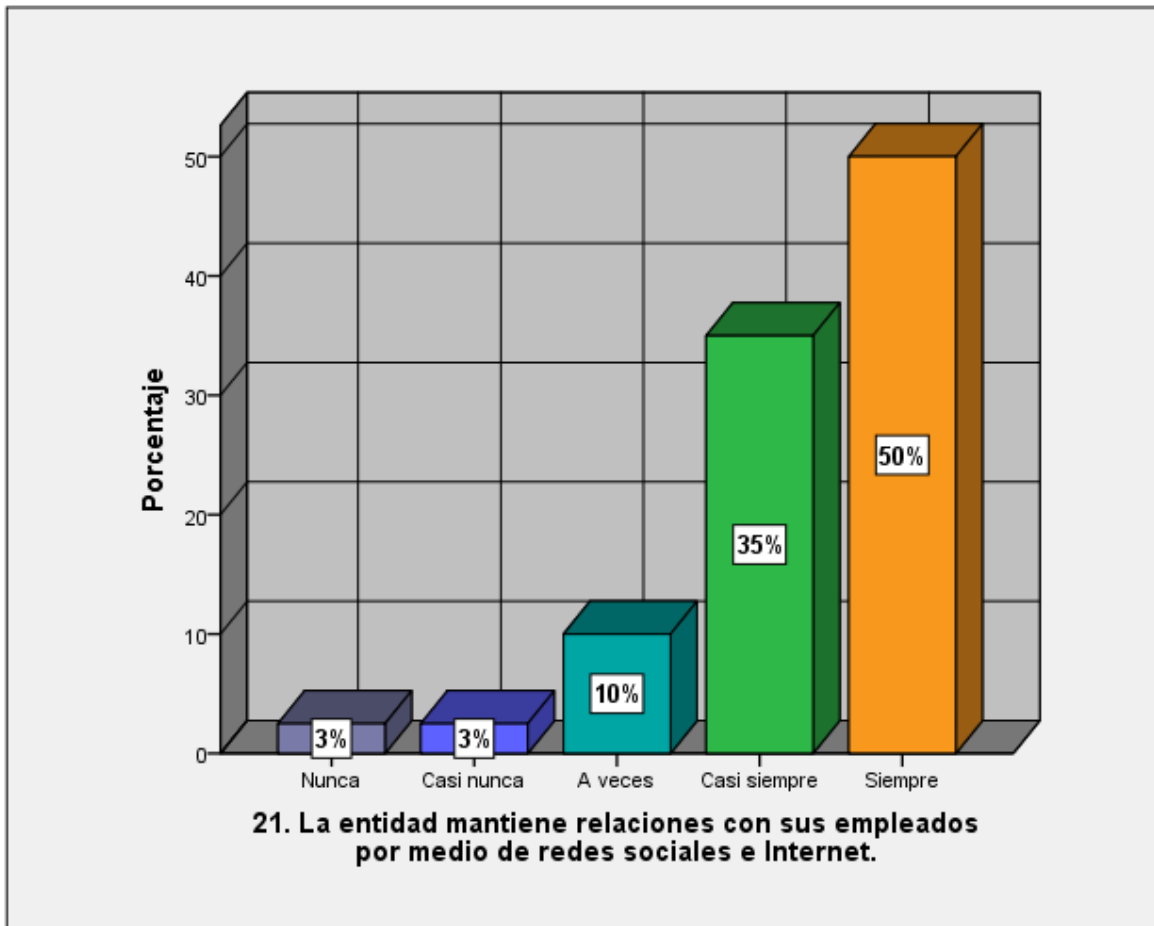


*Figura 34.* Alcance de la información de la entidad

*Fuente:* Elaboración propia.

La idea anterior coincide en la utilización de las tecnologías, y, en este caso, las tecnologías de la información se vuelven importantes, como lo expresa el ítem 20 y 21, en las figuras 34 y 35 del análisis cuantitativo. El ítem 20 plantea la idea de la presencia en redes sociales: donde se tuvo como respuesta que el 48% de los encuestados indicaron que siempre, un 40% indicó que casi siempre, un 8% indicó que a veces. Los empleados afirman que la organización cumple con los mecanismos de la ley de transparencia y pone al alcance del público toda la información, con un acceso fácil e intuitivo con el uso de las redes sociales.

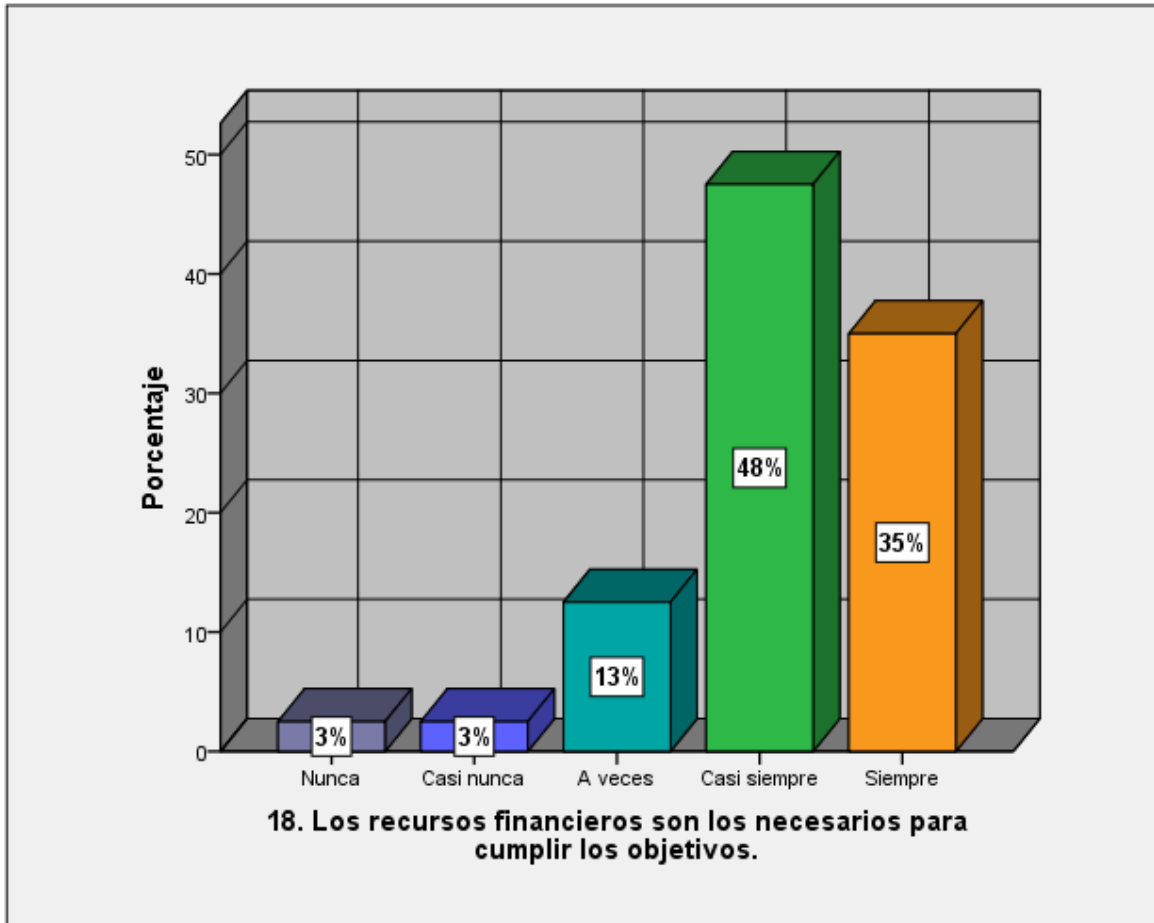
Y muy importante que tan cercanas son las redes de información de la empresa con los mismos trabajadores; planteado en el ítem 21 podemos observar lo siguiente:



*Figura 35.* Relación de la entidad con los empleados

*Fuente:* Elaboración propia.

Se tuvo como respuesta que el 50% de los encuestados indicaron que siempre, un 35% indicó que casi siempre, un 10% indicó que a veces. Los empleados afirman que la organización tiene mucha presencia en redes y las utiliza para mantener una buena comunicación. No hay que olvidar que toda ventaja competitiva se desarrolla dentro del marco de competencia donde se desarrolla la empresa, y así mismo los recursos se volverán sostenibles; esto coincide con el ítem 18, en la figura 36 donde se busca establecer la viabilidad de los recursos financieros; a continuación, los resultados: Aquí, se tuvo como respuesta que el 48% de los encuestados indicaron que casi siempre, un 35% indicó que siempre, un 13% indicó que a veces. Los empleados afirman que en la organización los recursos se distribuyen adecuadamente y que son suficientes para cumplir con las actividades asignadas.



*Figura 36.* Recursos financieros para cumplir objetivos

*Fuente:* Elaboración propia.

Otro aspecto a resaltar es el análisis VRIO, un elemento propuesto por los empleados para resaltar la capacidad de los recursos tecnológicos, legales y financieros, se trata de un sistema de reducción de costos, donde la importancia de apegarse a un plan presupuestario se vuelve vital, y de ello dependerá si la empresa es exitosa o no, que crezca y no sea asfixiada por deudas. Como parte final del análisis, los entrevistados remarcan como elemento de vital importancia los productos finales, recalcando el tema del valor agregado, donde toda empresa debe encargarse de dar valor a sus productos, aportando sistemas de diferenciación y ventajas frente a la competencia. Los mismos remarcan que como herramienta principal se debe sea clasificar los recursos más extraños donde el principal enfoque e la originalidad.

Se observa la red mixta de la sub categoría recursos disponibles en la figura 37.

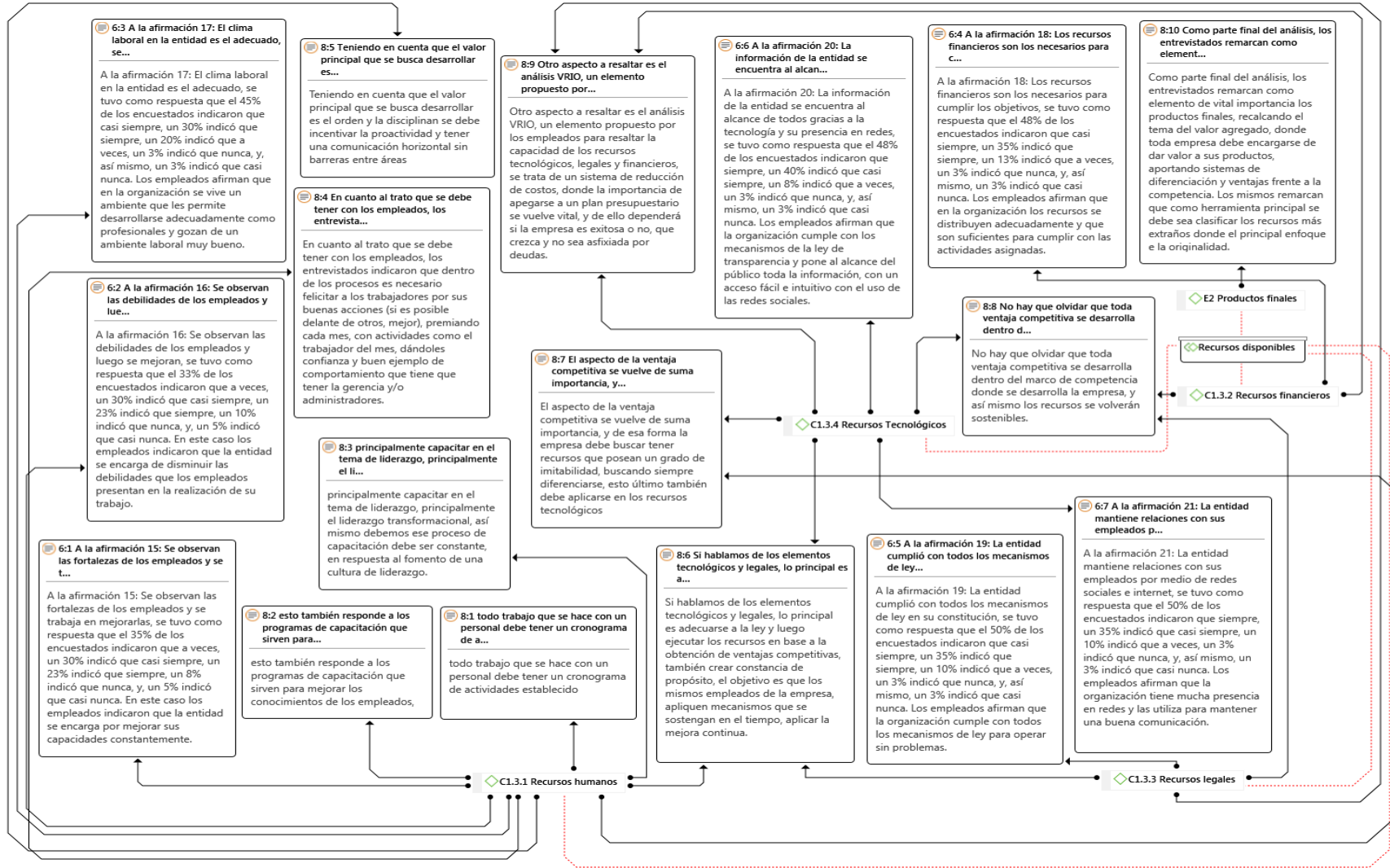


Figura 37. Red Mixta de la sub categoría recursos disponibles  
 Fuente: Elaboración propia.

## **4.2 Propuesta**

### **4.2.1 Fundamentos de la propuesta**

A continuación, se presenta una investigación dirigida a la entidad pública, principalmente a los gerentes encargados de establecer los lineamientos para la toma de decisiones, la importancia radica en la capacidad para establecer principios y criterios para un correcto funcionamiento de la entidad y así mejorar la capacidad productiva tanto interna como externa.

Tenemos en cuenta, que el objetivo principal de una entidad pública es su razón de servicio a la ciudadanía, por lo tanto, es necesario contar con procesos óptimos y con personal que garantice el correcto funcionamiento de los mismos y someta a toda la estructura organizacional a decisiones controladas y bien fundamentadas.

Tal y como lo explica en sus argumentos (Kast, 1979, citado por: Gutiérrez, 2014) plantea que la toma de decisiones se establece bajo un organismo de ideas basadas en patrones de comportamiento establecidos en una organización, tomar decisiones correctas beneficia a las organizaciones porque le da capacidad para tomar control sobre sistemas de información y proceder de forma óptima en los procesos.

### **4.2.2 Problemas**

- A.- Malos resultados en los procesos de gestión.
- B.- Adaptación al cambio por parte de los gerentes y poca sistematización del trabajo colectivo en el cumplimiento del manejo administrativo.
- C.- Problemas en la toma de decisiones en la entidad.

### **4.2.3 Elección de la alternativa de solución**

Se plantearon cuatro alternativas de solución, ellas fueron: S1. Enfoque de Customer Experience, S2. Modelo EFQM de la excelencia aplicado a la entidad, S3. Análisis de datos

y Big Data y la S4. Mejorar los flujogramas de los procesos de gestión. Las cuatro alternativas fueron evaluadas usando 5 indicadores: Tiempo, costo, el impacto económico, el impacto tecnológico y el impacto social; todas ellas tienen un puntaje de ponderación según la tabla 8:

Tabla 8

*Indicadores de evaluación de las alternativas de solución*

<b>Indicadores</b>	<b>Puntaje</b>
1. Tiempo	0.10
2. Costo	0.40
3. Impacto económico	0.20
4. Impacto tecnológico	0.10
5. Impacto social	0.20

*Fuente:* Elaboración propia.

La suma total de los indicadores es de 1, acto seguido, se dispuso a darle a cada alternativa de solución un puntaje del 1 al 5 por indicador, de tal forma que el 1 es el menor trascendencia y el mayor es el más importante. La alternativa de solución uno tuvo como puntaje: 4, 3, 3, 2 y 4, obteniendo un puntaje total de 3.200; la alternativa de solución dos tuvo como puntaje: 3, 3, 3, 5 y 4, obteniendo un puntaje total de 3.400, la alternativa de solución tres tuvo como puntaje: 2, 3, 3, 5 y 3, obteniendo un puntaje total de 3.100 y finalmente, la última alternativa tuvo como puntaje: 3, 2, 2, 4 y 5, siendo su puntaje total de 2.900. Por lo tanto, la categoría solución es la número dos, la cual es el Modelo EFQM de la excelencia aplicado a la entidad, así mismo los problemas encontrados son: Los malos resultados en los procesos de gestión, la poca adaptación al cambio por parte de los gerentes, la poca sistematización del trabajo colectivo en el cumplimiento del manejo administrativo y los problemas en la toma de decisiones en la entidad.

#### **4.2.4 Objetivos de la propuesta**

- 1.- Autoevaluar la situación interna de la entidad y mejorar los enfoques de gestión.
- 2.- Lograr sistematizar el trabajo colectivo en la entidad y mejorar el proceso de adaptabilidad a los cambios.

3.- Monitorear el comportamiento de la organización y agilizar el proceso de toma de decisiones a través de indicadores claves.

#### 4.2.5 Justificación de la propuesta

Con esta propuesta los directivos tendrán mejores herramientas para tomar decisiones correctas en la entidad, utilizando los procesos del modelo EFQM de la excelencia, donde el principal objetivo es construir un plan de mejora de los procesos de gestión y contratación de personal capacitado, así mismo que la entidad cuente con una estructura optima donde se manejen datos precisos y que ayuden a conocer la situación real de la organización.

#### 4.2.6 Desarrollo de la propuesta

**Objetivo 1:** Autoevaluar la situación interna de la entidad y mejorar los enfoques de gestión.

#### Presupuesto

El presupuesto expuesto en la tabla 10 establece el nivel de gasto de todas las actividades involucradas en el objetivo 1.

Tabla 9

#### *Presupuesto de actividades del objetivo 1*

Nro	Actividad	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
1	Realización de un cuestionario, usando una matriz de puntuación REDER	Asesor Externo	0.00	67000.00	-67000.00
7	Realización del informe de autoevaluación	Equipo Evaluador	0.00	500.00	-500.00
10	Definir los planes de acción mediante cronogramas y fichas de acción	Equipo Evaluador Director General	0.00	500.00	-500.00
12	Realizar un informe de los planes de acción	Equipo para aplicar las mejoras	0.00	500.00	-500.00
			S/ -	S/ 68,500.00	-S/ 68,500.00

*Fuente:* Elaboración propia.

## Plan de actividades

Tabla 10

### Plan de actividades del objetivo 1

Nro	Actividad	Logro parcial	Responsable/s
1	Realización de un cuestionario, usando una matriz de puntuación REDER	Se evalúa la situación de la empresa mediante 5 aspectos: Objetivos, enfoques, despliegues, evaluación y revisión.	Asesor Externo
2	Selección del equipo evaluador	Se tendrá un equipo que posee un nivel alto de información de la organización, además los participantes representan en todos los niveles de la organización.	Director de RR.HH.
3	Formación del equipo evaluador	El equipo de trabajo posee el conocimiento necesario para interpretar las preguntas del cuestionario y facilita la información durante la evaluación.	Director General Director de RR.HH.
4	Identificación de las evidencias y puntuaciones	Se establecen criterios para identificar las evidencias existentes en la entidad sobre las cuales se trabajó la encuesta, teniendo criterios prudentes y con argumentos.	Equipo Evaluador
5	Llegar a un consenso	El equipo delibera sobre los puntos fuertes en la entidad, las evidencias existentes y las áreas que necesitan mejorar.	Equipo Evaluador
6	Generar áreas de mejora y puntos fuertes	Se identificaron las áreas de mejora y los puntos fuertes, se realiza un diagnóstico y las descripción fidedigna de la realidad de la entidad.	Equipo Evaluador Director General
7	Realización del informe de autoevaluación	Se realizó un informe que documenta de forma correcta el proceso realizado y finalmente es aprobado por los representantes máximos de la entidad.	Equipo Evaluador
8	Priorizar y seleccionar las áreas de mejora	Comenzar a analizar las áreas más críticas y comenzar a trabajar en ellas.	Equipo Evaluador
9	Definir las acciones de mejora a partir de las áreas que fueron seleccionadas	Se realizó el procesos concreto de acciones de mejora.	Equipo Evaluador
10	Definir los planes de acción mediante cronogramas y fichas de acción	Se realizó el cronograma y la ficha de acción.	Equipo Evaluador Director General
11	Formar equipos para aplicar las mejoras	Se forma el equipo con la responsabilidad de desarrollar las acciones de mejora y los planes de acción y en todo caso plantear como realizar la mejora.	Equipo Evaluador Director General
12	Realizar un informe de los planes de acción	Realización del informe de la ejecución de los planes de acción.	Equipo para aplicar las mejoras
13	Desarrollar las acciones de mejora	Se ejecutan los planes de mejora.	Equipo para aplicar las mejoras
14	Implantar los enfoques de gestión en la entidad	Se aplica el modelo del sistema de gestión de acuerdo al modelo EFQM.	Equipo para aplicar las mejoras

*Fuente:* Elaboración propia.



En este caso solo la realización de las actividades 1, 7, 10 y 12 originan costo, por lo tanto, el realizar una autoevaluación y mejorar los enfoques de gestión implica la contratación por un año de un asesor externo con un sueldo de 5000 soles, así mismo se emplea materiales de trabajo, oficina y de computo por el valor de 7000 soles durante toda la ejecución de la primera actividad, además del empleo de materiales de trabajo para la realización de los informes.

## Situación técnica

### Flujograma

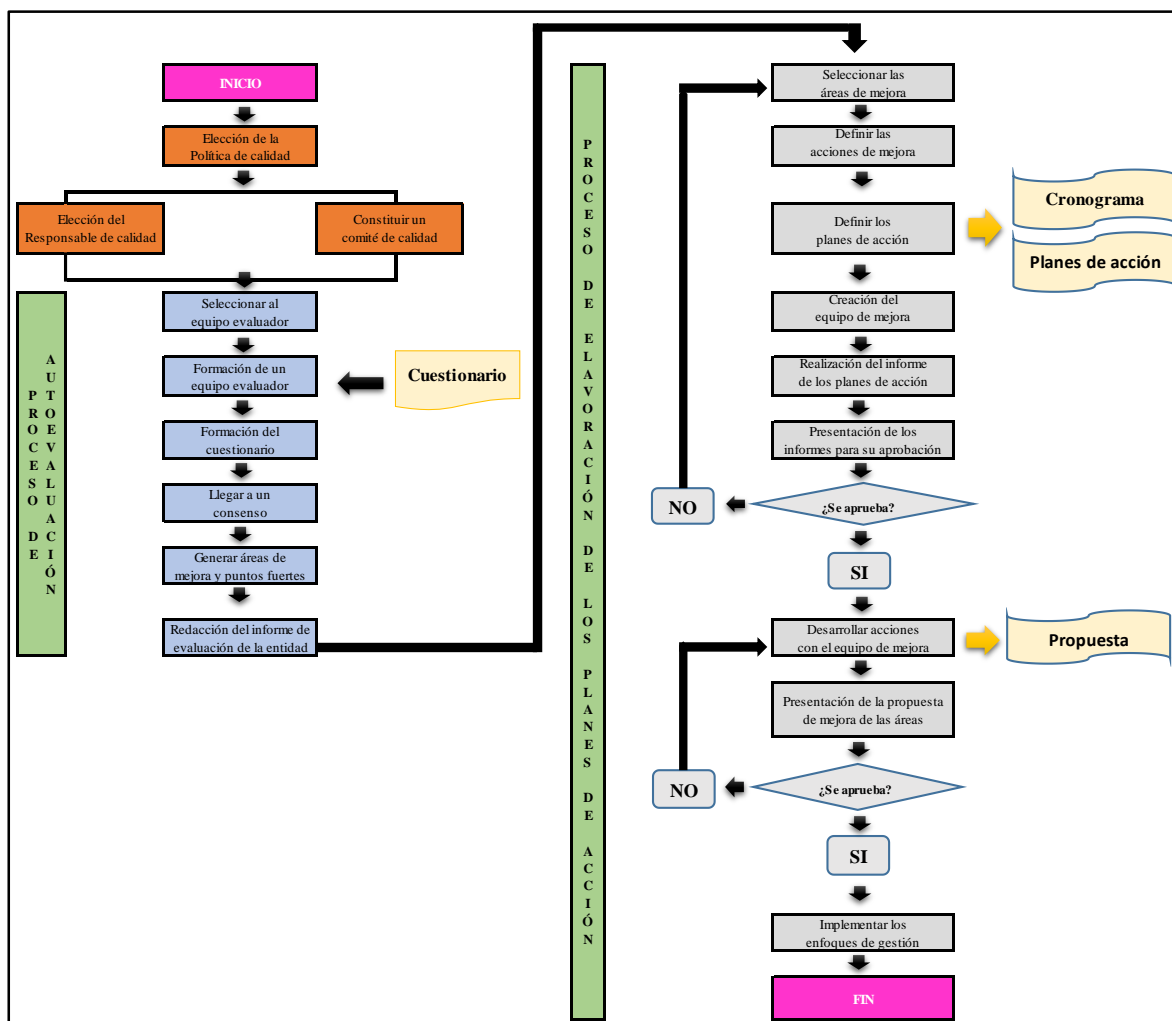


Figura 38. Flujograma aplicado al objetivo 1.

Fuente: Elaboración propia.

## Indicadores

### Según el cuestionario situacional REDER

Tabla 11

#### Indicadores de evaluación para el objetivo 1

Criterios facilitadores	Formula	Valoración
		<b>Puntos y denominación</b>
1. Liderazgo	Puntuación por criterio =	
2. Personas	Media aritmética simple de	
3. Políticas y estrategias	todos los sub criterios	
4. Alianzas y recursos	Ponderación por criterio =	
5. Procesos	Puntuación por criterio + Peso específico por criterio	0 – 200: Desarrollo de gestión
	Total de todos los puntos ponderados por criterio = Puntuación final	
<b>Criterios de resultados</b>	<b>Criterio 6.</b> Resultados en los clientes. En este caso el sub criterio 6a es responsable del 75% del total de puntos del criterio mientras que el 6b lo es del 25%.	201 – 300: Compromiso hacia la Excelencia
6. Resultados en personas	<b>Criterio 7.</b> resultados en las personas. Como en el caso anterior, el 7a es responsable del 75% mientras que el 7b es del 25%.	301 – 400: Excelencia 300+
7. Resultados en los clientes	<b>Criterio 8.</b> Resultados en la sociedad. En este caso el su criterio 8a es responsable del 25% mientras que el 8b lo es del 75%.	401 – 500: Excelencia 400+
8. Resultados en la sociedad	<b>Criterio 9.</b> Se aplica la misma fórmula que los facilitadores.	501 – 1000: Excelencia 500+
9. Resultados claves		

*uente:* Elaboración propia.

La estructura del modelo EFQM divide la organización en 9 partes que son descritas como criterios, estos criterios son aspectos que el modelo plantea que sean trabajados. Así mismo cada criterio se desagrega en temas más pequeños, haciendo más sencillo su análisis y comprensión de la aplicación del modelo de excelencia, basándose en 5 agentes facilitadores.

## Solución administrativa

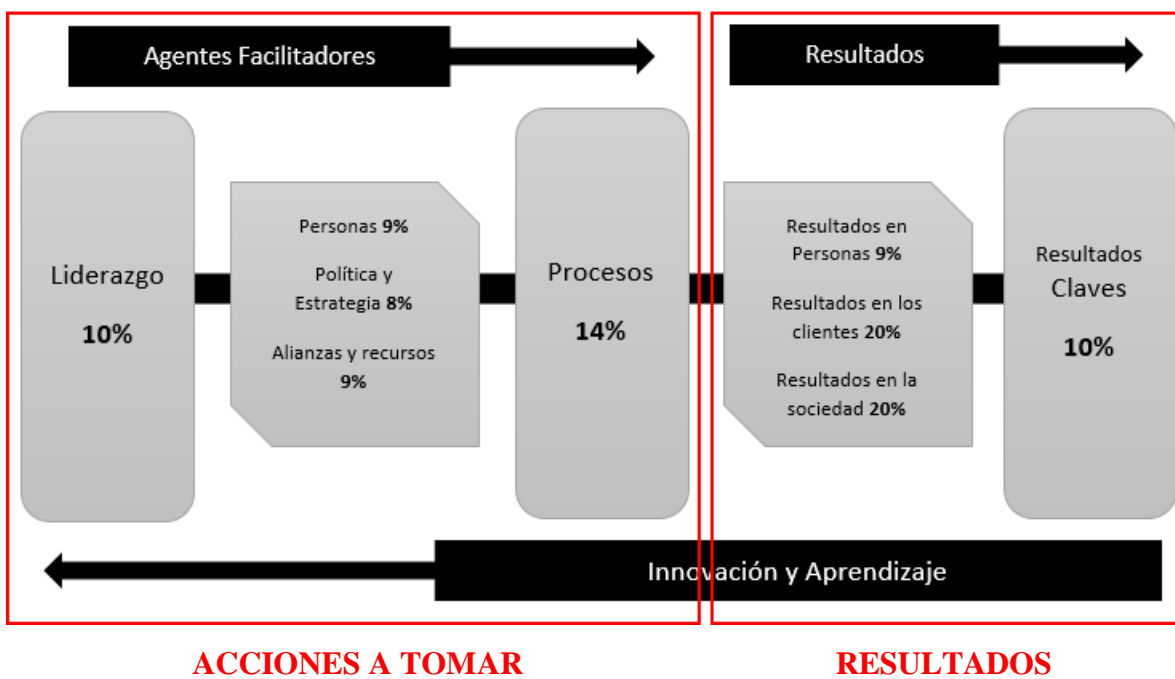


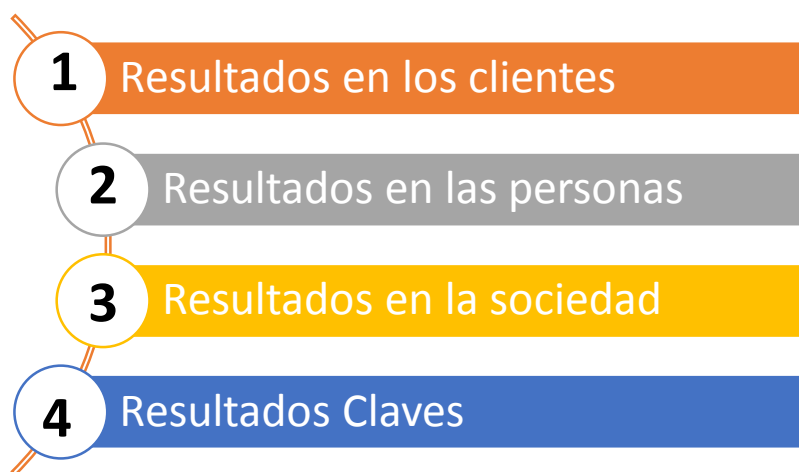
Figura 39. Esquema del modelo EFQM de la excelencia.  
Fuente: Elaboración propia.



Figura 40. Agentes facilitadores  
Fuente: Elaboración propia.

Los criterios anteriores son importantes porque explican las condiciones bajo las cuales se actúa dentro de la empresa, y sirve para mejorar distintos aspectos como la capacidad de los responsables de la dirección de la organización, el concepto de identidad como corporación, la gestión de los recursos humanos y materiales, las alianzas estratégicas y planes organizativos desde un punto de vista sistemático y basado en la organización de los procesos. Las características principales del modelo EFQM es la de basarse en un sistema de gestión de la calidad total, así mismo se presenta como un modelo amplio que se encamina hacia múltiples aspectos de la organización como son las áreas y el análisis en cada una de ellas. También pretende representar un sistema de trabajo que puede aplicarse en muchos ámbitos como organizaciones no lucrativas, centros de enseñanza, entidades públicas.

Por lo tanto, es una herramienta que permite compararse con otras organizaciones y encaminarse hacia la excelencia, para esto usa criterios de autoevaluación para identificar la situación real en las áreas de mejora dentro de un proceso sistematizado de la mejora continua y aplicación de criterios de gestión. Así mismo el enfoque REDER, maneja 4 criterios más denominados resultados, y se tratan sobre lo que la organización pretende lograr.



*Figura 41. Agentes de resultados*

*Fuente: Elaboración propia*

Se debe tener en cuenta que cada criterio tiene un peso distinto dependiendo de la importancia y se expresa en porcentaje sobre un total expuesto. Por lo tanto, debemos entender que el

modelo EFQM trabaja sobre axiomas que muestren resultados excelentes en los criterios de los usuarios, personas y la sociedad donde actúa.

## Criterios de medición

Tabla 12

### Criterios de medición de la matriz REDER

Nro.	Criterios	Evalúa..
1	Liderazgo	La capacidad, el estilo de trabajo, la actitud de los trabajadores y el compromiso de las áreas.
2	Política y estrategia	La planificación y el compromiso con los grupos de interés.
3	Personas	La gestión de los RR.HH. y el desempeño de las personas.
4	Alianzas y recursos	Las políticas y las alianzas estratégicas y como gestionan los recursos materiales.
5	Procesos	El sistema de gestión que adoptaron y el desarrollo como organización
6	Resultados con los clientes	Los resultados que han obtenido con su público objetivo.
7	Resultados en las personas	Los resultados que se han obtenido con los trabajadores, desde el punto de vista de la productividad y su aporte con la organización.
8	Resultados en la sociedad	La imagen de la organización frente a la sociedad.
9	Resultados Claves	Los resultados en materia económica, política y en estrategias.

Fuente: Elaboración propia.

## Diagrama de Gantt

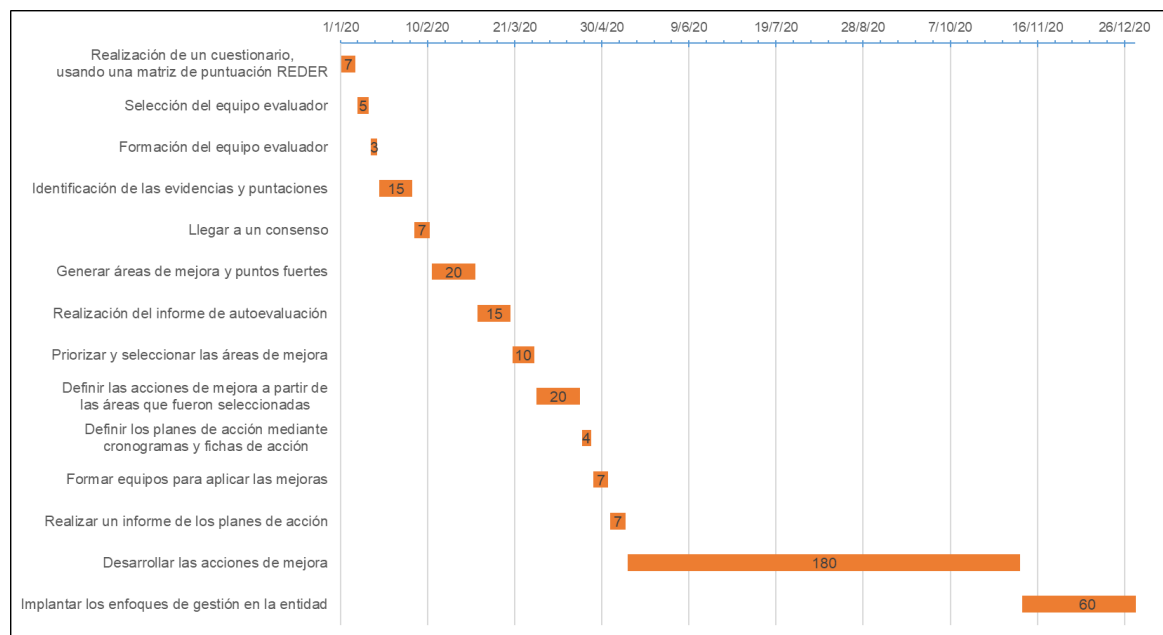


Figura 42. Diagrama de Gantt del objetivo 1

Fuente: Elaboración propia

### Viabilidad económica

La viabilidad de la propuesta se constata en los recursos financieros y presupuestales de la entidad, necesarios en este caso para la contratación de un asesor externo para agilizar el proceso de aplicación del nuevo enfoque de gestión.

La implementación del modelo EFQM de la excelencia plantea mejoras en la toma de decisiones, facilitando a los gerentes herramientas y elementos para lograr mejorar los procesos internos y asegurar un crecimiento acelerado de la gestión y la planeación.

### Evidencia

Manual de aplicación de la Ficha REDER basado en el modelo EFQM. Ver Anexo 2.

#### Presupuesto por actividad

##### Presupuesto para la actividad 1

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Contratación de un Asesor Externo	1	1	60000
2	Materiales de trabajo	1	1	1000
3	Computadora	1	1	3000
4	Impresora	1	1	1000
5	Escritorio	1	1	500
6	Materiales de oficina	1	1	1500
<b>Total</b>				<b>S/67,000.00</b>

##### Presupuesto para la actividad 7

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Materiales de trabajo	1	1	500
<b>Total</b>				<b>S/500.00</b>

##### Presupuesto para la actividad 10

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Materiales de trabajo	1	1	500
<b>Total</b>				<b>S/500.00</b>

##### Presupuesto para la actividad 12

Egresos				
Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Materiales de trabajo	1	1	500
<b>Total</b>				<b>S/500.00</b>

**Objetivo 2:** Lograr sistematizar el trabajo colectivo en la entidad y mejorar el proceso de adaptabilidad a los cambios.

### Plan de actividades

Tabla 13

#### *Plan de actividades del objetivo 2*

Nro	Actividad	Logro parcial	Responsable/s
1	Iniciar los preparativos con el equipo de trabajo.	Formación del equipo encargado del proceso de ACM. Capacitación en procesos ACM	Asesor Externo
2	Identificación de las prioridades.	Desarrollar o mejorar la visión y misión con miras al futuro y elaborar un esquema de problemas existentes en la unidad.	Asesor Externo Equipo de trabajo
3	Realización de los planes de acción.	Mediante decisiones de grupo se planificaron las actividades que se van a realizar y los encargados de ejecutarlas.	Equipo de trabajo
4	Involucrar al personal en las actividades a realizar.	Involucrar al personal de las diferentes áreas en las tareas de mejora.	Equipo de trabajo
5	Monitoreo sistemático de la información.	Toda la información es monitoreada y recopilada.	Equipo de trabajo
6	Ejecución de las actividades.	Se implementan los planes y las acciones a tomar.	Equipo de trabajo Director General
7	Adaptación de las actividades según el monitoreo de la información.	Cada acción de mejora es sistematizada y toda la información relacionada es recopilada.	Equipo de trabajo

*Fuente:* Elaboración propia.

### Presupuesto

El presupuesto expuesto en la tabla 14 establece el nivel de gasto de todas las actividades involucradas en el objetivo 2.

Tabla 14

#### *Presupuesto de actividades del objetivo 2*

Nro	Actividad	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
1	Iniciar los preparativos con el equipo de trabajo.	Asesor Externo	0.00	32500.00	-32500.00
			S/ -	S/ 32,500.00	-S/ 32,500.00

*Fuente:* Elaboración propia.

En este caso solo la actividad 1 genera egresos, por lo tanto, el costo necesario para realizar la actividad 1, hacen necesario la contratación de un asesor experto en procesos ACM por un total de 10 meses, lo que dura la implementación y el costo en materiales de trabajo.

## Situación técnica

### Flujograma

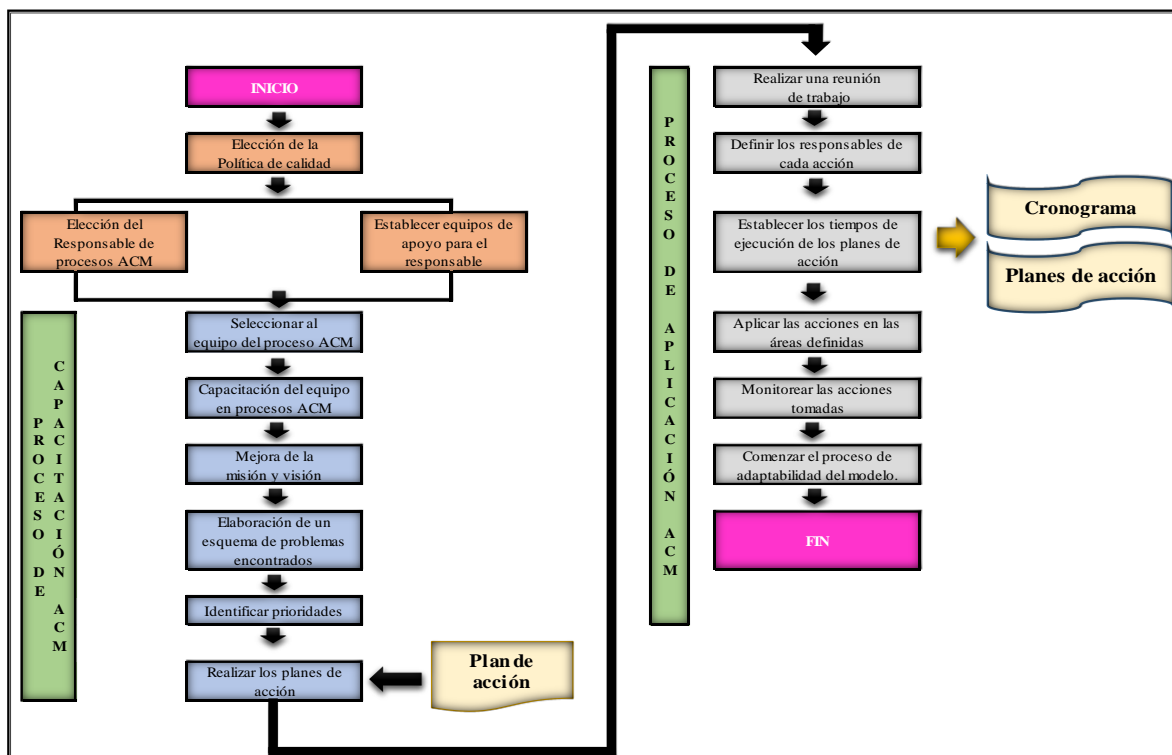


Figura 43. Flujograma aplicado al objetivo 2.

Fuente: Elaboración propia.

## Indicadores

Tabla 15

Indicadores de evaluación para el objetivo 2

Se desea monitorear	Indicadores	Criterio	Calificación
Recursos utilizados	Cantidad de recursos utilizados en el área.	1% - 49%	Malo
		50% - 65%	Regular
		66% - 100%	Bueno
Participación del personal	Cantidad de personas involucradas en el proceso de ACM.	1% - 49%	Malo
		50% - 65%	Regular
		66% - 100%	Bueno
Beneficios de proyectos anteriores	Beneficios contabilizados de proyectos anteriores.	1% - 49%	Malo
		50% - 65%	Regular
		66% - 100%	Bueno
Cumplimiento del presupuesto	Cantidad utilizada del presupuesto.	1% - 75%	Malo
		75% - 84%	Regular
		85% - 100%	Bueno

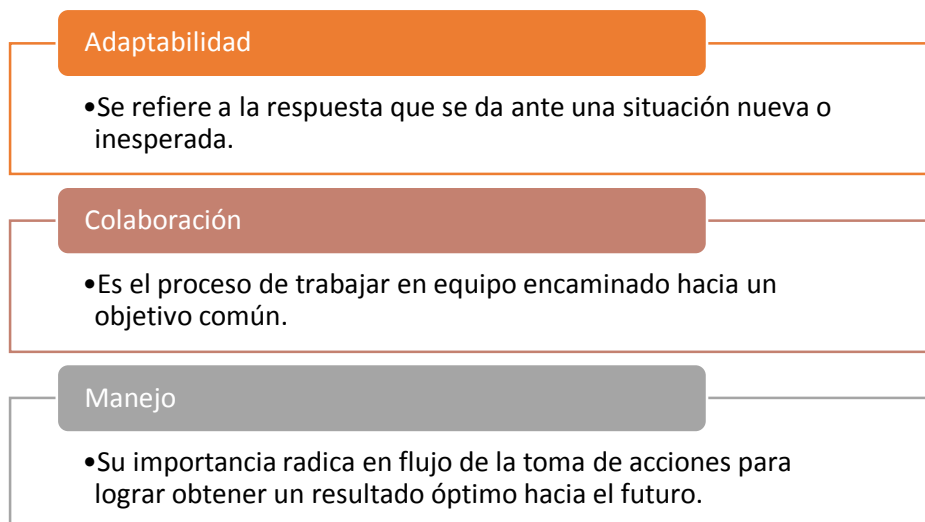
Fuente: Elaboración propia.



## Solución administrativa

El ACM se refiere a la aplicación de un esquema de trabajo basado en la colectividad para lograr adaptarse rápidamente a los cambios y lograr mejores resultados en las labores del día a día.

El manejo de casos adaptativos (ACM) presenta tres elementos representativos:



*Figura 44.* Elementos del ACM

*Fuente:* Elaboración propia.

El ACM tiene como característica principal masificar el esfuerzo colectivo en los trabajadores en pos de la comunicación, la colaboración, la negociación y los procesos de búsqueda de oportunidades, teniendo en cuenta el impacto que tienen sus acciones dentro de la organización.

## Logros del ACM

Los miembros de la organización tienen el control de los procesos debido a que se convierten en participantes activos de la toma de decisiones y poseen un mayor interés en lograr los objetivos.

Existe un sistema de retroalimentación, ya que los trabajadores al aprender el modelo ACM puede emplearlo en cualquier momento, siempre que exista alguna dificultad o alguna necesidad lo amerite.

El modelo ACM radica su importancia en los resultados específicos que se logra a partir de tareas que se tienen en cuenta, logrando tener mayor confianza en las decisiones y facilitando la integración de grupos pequeños incluyendo opiniones, intereses diversos y puntos de vista diferentes.

Además, logra mejorar la experiencia de trabajo, a partir de la creación de espacios para compartir conocimientos y aprendizaje. Es también una alternativa mucho más económica, ya que se centra en la toma de decisiones y en las actividades que se pueden lograr sin requerimientos de mucho dinero.

### Programa de capacitación

El ACM posee como principal característica el uso del esfuerzo en grupo, para mejorar la comunicación y la colaboración, los procesos de impacto a nivel organizacional y la búsqueda de oportunidades, para lograrlo los criterios de capacitación son: previsión y adelanto, portafolio de herramientas, tomar acciones, formación, Flexibilidad y adaptación, definición del futuro y superación del miedo y control. Dichas actividades mejoraran la capacidad para afrontar cambios y acciones inesperadas que se presenten en el tiempo, además el trabajo en equipo se vuelve una razón fundamental para lograr un ambiente de trabajo soberano para el empleado.

### Diagrama de Gantt

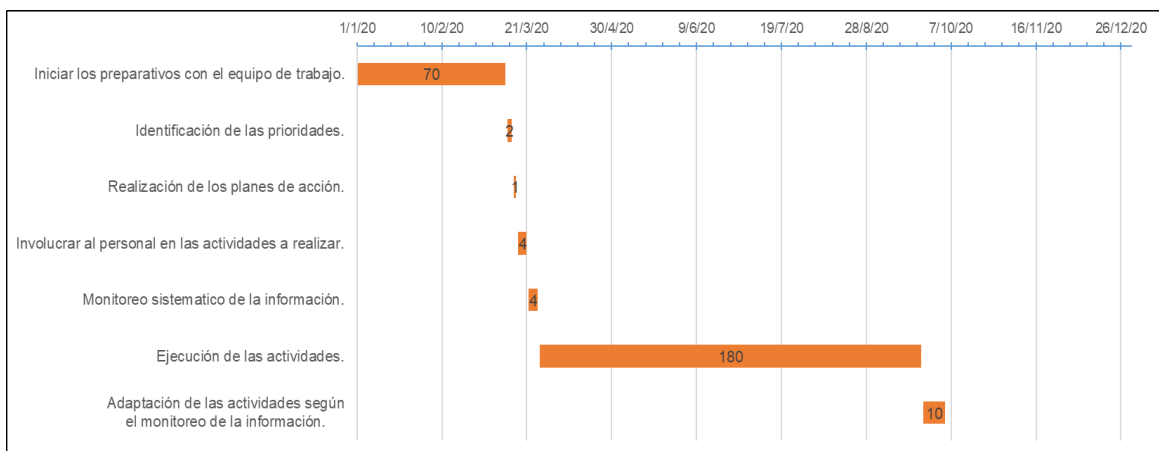


Figura 45. Diagrama de Gantt del objetivo 2.

Fuente: Elaboración propia

### **Viabilidad económica**

En este caso la implementación de casos adaptativos (ACM), implica un costo bastante bajo al tratarse de una herramienta que no consiste en gastos mayores, la entidad solo tendría que desembolsar el salario de un asesor externo bajo contrato. Así mismo los materiales que se utilizaran.

El proceso de implementación del modelo EFQM de la excelencia está plasmado en el modelo de casos adaptativos, puesto que parte de la mejora en la gestión de la organización es el fomento del trabajo en equipo y estructurado, finalmente trae beneficios a la hora de tomar decisiones.

### **Evidencia**

Manual de aplicación de la Ficha ACM basado en el modelo EFQM. Ver Anexo 2.

### **Presupuesto por actividad**

#### **Presupuesto para la actividad 1**

<b>Egresos</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
1	Contratación de un asesor	1	1	30000
2	Materiales para capacitación	1	1	2000
3	Materiales de oficina	1	1	500
<b>Total</b>				<b>S/32,500.00</b>

**Objetivo 3:** Monitorear el comportamiento de la organización y agilizar el proceso de toma de decisiones a través de indicadores claves.

### Plan de actividades

Tabla 16

#### *Plan de actividades del objetivo 3*

Nro	Actividad	Logro parcial	Responsable/s
1	Planificación del proyecto	Se forman los equipos de trabajo y se establecen las funciones de todos.	Asesor Externo
2	Recopilar los requisitos	Conocer las necesidades y lo que esperan del dashboard.	Asesor Externo Equipo Técnico
3	Fase de diseño	Diseñar la apariencia del dashboard considerando criterios claves.	Equipo Técnico
4	Construcción del dashboard	Se desarrolla el sistema de dashboard.	Equipo Técnico
5	Validación del sistema	Validar el funcionamiento del dashboard.	Gerente General
6	Implementación del dashboard	Se implementan sistemas de entorno de red y seguridad.	Equipo Técnico
7	Realizar el mantenimiento	Implementar mejorar y subsanar errores.	Equipo Técnico

*Fuente:* Elaboración propia.

### Presupuesto

El presupuesto expuesto en la tabla 17 establece el nivel de gasto de todas las actividades.

Tabla 17

#### *Presupuesto de actividades del objetivo 3*

Nro	Actividad	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
1	Planificación del proyecto	Asesor Externo	0.00	26000.00	-26000.00
3	Fase de diseño	Equipo Técnico	0.00	36000.00	-36000.00
4	Construcción del dashboard	Equipo Técnico	0.00	1600.00	-1600.00
7	Realizar el mantenimiento	Equipo Técnico	0.00	6000.00	-6000.00
			S/ -	S/ 69,600.00	-S/69,600.00

*Fuente:* Elaboración propia.

En este caso, únicamente las actividades 1, 3, 4 y 7 originan costo, en este caso se necesita contratar los servicios de un asesor externo por 5 meses con un sueldo de 4000 soles, además el costo de materiales y equipos tecnológicos ascienden a 6000 soles en la primera actividad. Además, durante la fase de diseño el equipo técnico también necesita equipos y materiales por la suma de 36,000 soles, la construcción del dashboard está a cargo de la empresa “CLICDATA” cuyo costo de licencia del software es de 1600 soles mensuales, finalmente el mantenimiento del dashboard origina la compra de equipos por un valor de 6000 soles.

## Situación técnica

### Flujograma

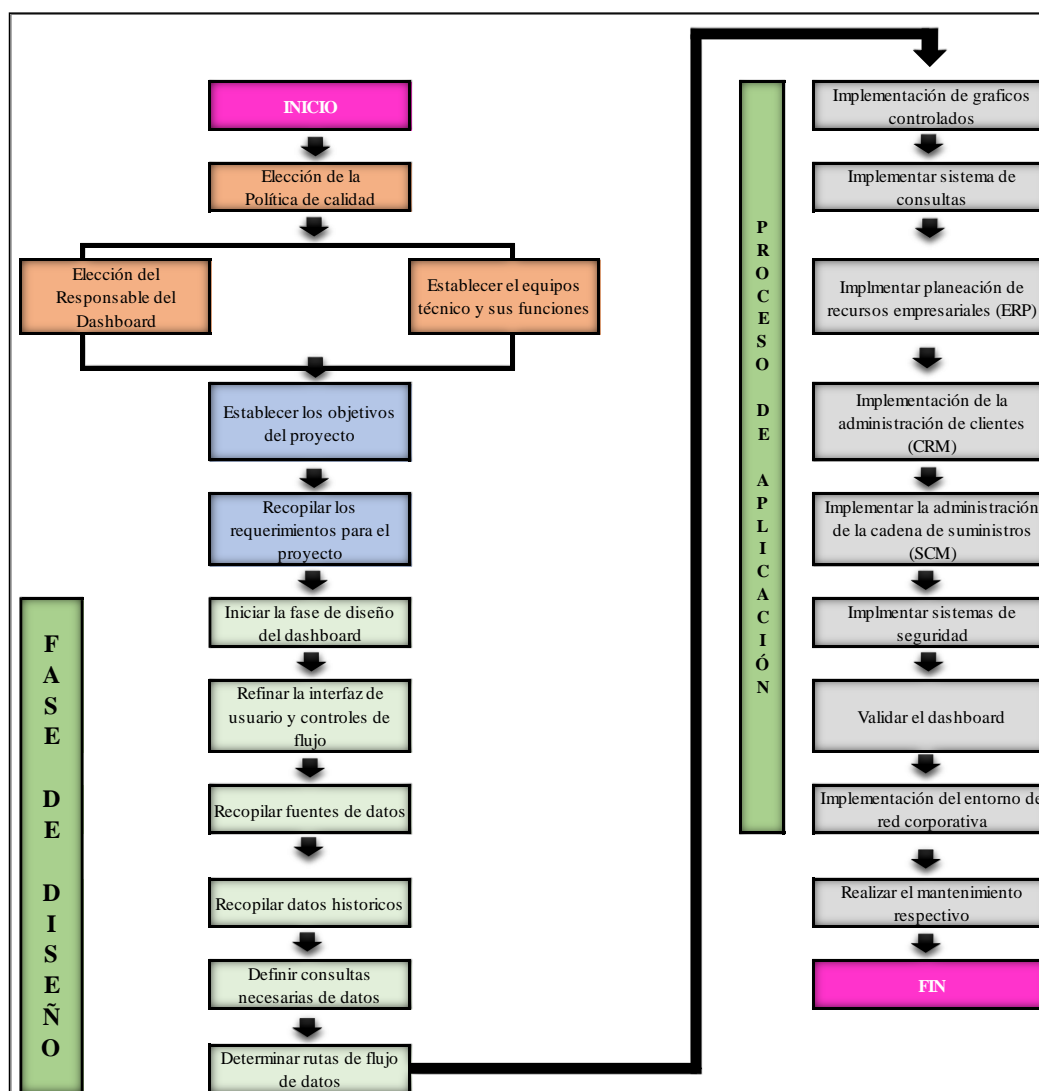


Figura 46. Flujograma aplicado al objetivo 3.

Fuente: Elaboración propia.

## Indicadores

El dashboard estratégico utiliza indicadores de desempeño clave, o en inglés Key Performance indicators (KPIs), el propósito es alinear la organización y formarla en torno a los objetivos estratégicos y hacer que todo el personal avance hacia una sola dirección.

Tabla 18

### *Indicadores de evaluación para el objetivo 3*

<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>Peso</b>
Planificación de la Institución	Planificación Estratégica	1.0%
	Planificación Operativa	1.0%
Ética de la institución	Rendición de cuentas	1.0%
	Ética	1.0%
	Políticas y procedimientos	1.0%
Gestión de la Calidad	Sistemas de información	1.6%
	Información para evaluar	1.4%
	Evaluación del personal	15.0%
Recursos Humanos	Remuneraciones	8.0%
	Actividades realizadas	13.0%
	Planificación de la inversión realizada	10.0%
Resultados vinculados	Gestión de Recursos	8.0%
	Producción de proyectos	10.0%
	Infraestructura	10.0%
Condiciones estructurales	Manejo de redes	7.0%
	Condiciones sanitarias	10.0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

## Situación administrativa

Los dashboards son sistemas que buscan representar de manera visual el estado de operativo de actividades realizadas en una organización, y utilizando distintos indicadores podemos medir el desempeño o rendimiento de distintos actores hacia el cumplimiento de los objetivos y metas en un tiempo determinado (Martínez, 2017). El dashboard muestra de forma visual la información más importante para lograr los objetivos, lo hace de forma sistematizada y consolidada, y se utilizan para mejorar el comportamiento de la atención del público objetivo, analizar el impacto de las actividades o gestionar proyectos. El tipo de sistema que se ejecutará en esta tesis, es uno del tipo estratégico, ya que cuenta con el propósito de realizar

estrategias, está orientado a ejecutivos y personal administrativo, se puede utilizar en cualquier organización, funciona con mucho detalle y hace énfasis en el aspecto administrativo de la entidad.

### **Creación de un dashboard**

La creación de un dashboard debe hacerse usando criterios sistematizados como cualquier proyecto que la organización desea realizar e implementar, dichos criterios son: contexto, diseño, validación, automatización e integración.

#### **Contexto**

En este apartado se busca trabajar con los datos precisos, ya que si estos son incorrectos la información se distorsiona y el mensaje se vuelve falso, por lo tanto, para que un dashboard sea efectivo, se le debe ingresar datos exactos. Por ejemplo, en un dashboard estructurado hacia la calidad, sugiere que la información sea revelada de forma gradual, encabezando el sistema con cifras globales y poco a poco ir desagregando en cifras más específicas, al mismo tiempo se debe mostrar alguna dimensión, y después en detalle identificar secuencias para lograr entender el contexto en el que ocurren dichos datos.

#### **Diseño**

Es el momento en que la creatividad se vuelve un arte, ya que ahora es cuando la funcionalidad se une al diseño y se forma un equilibrio. En la elaboración del dashboard se debe tomar en cuenta la forma en la que se quiere dar a conocer la información, capturar la atención de los colaboradores y que la información sea sencilla pero no menos profunda. También es recomendable el uso de colores, pero estos no deben ser usados de forma indiscriminada, sino añadiendo valor a los datos que muestra el dashboard.

#### **Validación**

Posteriormente, debemos hacer que el dashboard sea aceptado al nivel de usuarios, por lo tanto, una recomendación que se hace a menudo es dibujar el dashboard, realizar esquemas en papel para que los usuarios se familiaricen con el sistema que se quiere implementar y sea

más reconocido, luego es el momento de crearlo de forma oficial, así se comenten menos errores y el tiempo de ejecución se reduce drásticamente.

### Integración

Existen muchos sistemas de dashboard, como por ejemplo Salesforce o el mismo Google Analytics, hay otros más profesionales como el ERP o sistemas operativos más complejos, el uso que se les da depende únicamente de la organización y el tipo de datos que desea manejar, pero existe un inconveniente que debe ser resultado con rapidez y es la forma en la que se integra diferentes tipos de datos, por ejemplo, es diferente integrar datos de CRM y datos Administrativos del ERP, esto se debe a que los softwares tienen propósitos distintos, así que para un correcto uso del dashboard se debe tener en cuenta contar con uno que pueda manejar todos los diferentes datos provenientes de fuentes diferentes.

### Automatización

Bajo la búsqueda de la eficiencia en la gestión, un dashboard debe procurar actualizar sus datos de manera continua y en tiempo real, prácticamente sin intervención manual, por lo tanto, deben estar diseñados para capturar datos al tiempo que estos se generen en el día a día de la organización. El tipo de uso que se le dé al dashboard la convertirá en una herramienta poderosa para la comunicación interna en la entidad.

### Diagrama de Gantt

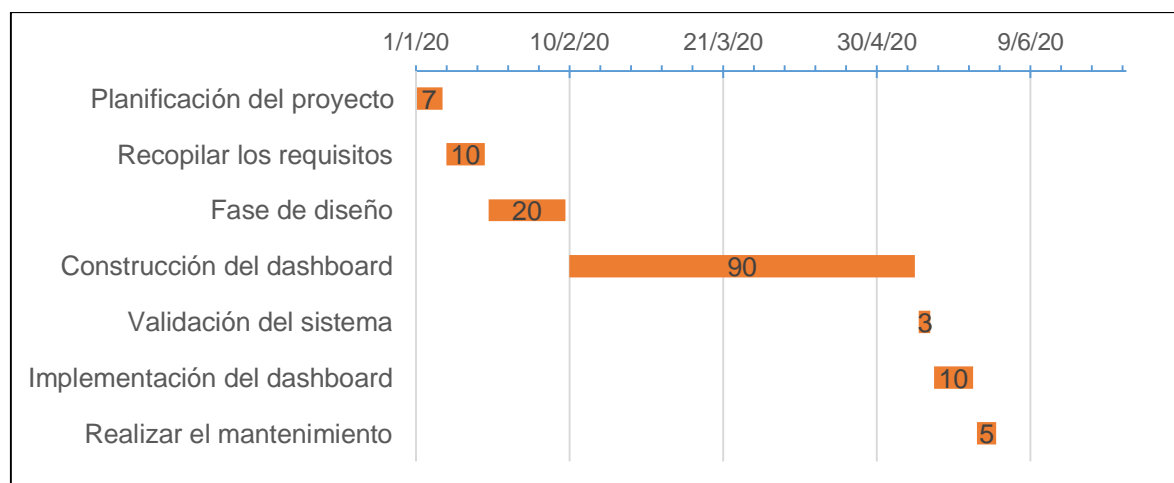


Figura 47. Diagrama de Gantt del objetivo 3.

Fuente: Elaboración propia



### Viabilidad económica

Para la aplicación del dashboard con conocimientos del modelo EFQM de la excelencia, implica un desembolso de dinero que la entidad puede afrontar debido a la necesidad de mejorar el proceso de toma de decisiones. La aplicación del dashboard implica la contratación de un asesor externo por 5 meses que dura la implementación, además de la compra de equipos y materiales para trabajar.

### Evidencia

Manual de aplicación de un dashboard basado en el modelo EFQM. Ver Anexo 2.

#### Presupuesto por actividad

##### Presupuesto para la actividad 1

<b>Egresos</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
1	Contratación de un asesor exteno	1	1	20000
2	Materiales de trabajo	1	1	1000
3	Equipos tecnológicos	1	1	5000
<b>Total</b>				<b>S/26,000.00</b>

##### Presupuesto para la actividad 3

<b>Egresos</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
1	Materiales de trabajo	1	1	6000
2	Equipos tecnológicos	1	1	20000
3	Equipos de diseño	1	1	5000
4	Softwares de diseño	1	1	5000
<b>Total</b>				<b>S/36,000.00</b>

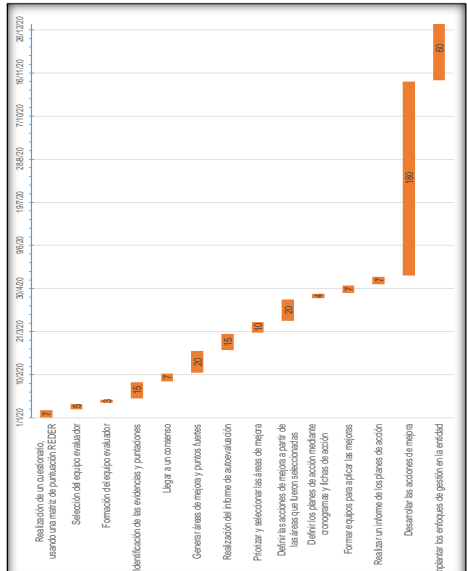
##### Presupuesto para la actividad 4

<b>Egresos</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
1	Diseño del dashboard	1	1	1600
<b>Total</b>				<b>S/1,600.00</b>

##### Presupuesto para la actividad 7

<b>Egresos</b>				
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
1	Equipos tecnológicos	1	1	6000
<b>Total</b>				<b>S/6,000.00</b>

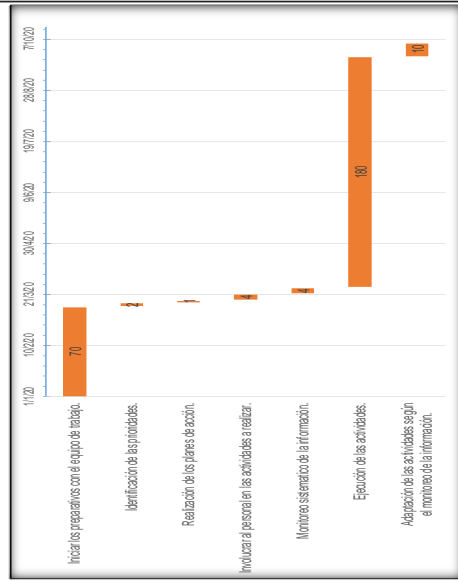
Problema 1:		Mejores resultados en los procesos de gestión.		Objetivos:		Autoevaluar la situación interna de la entidad y mejorar por los enfoques de gestión.		Alimentar los estudios:		Realizar una autoevaluación situacional mediante la matriz de puntuación REDER y definir planes de acción para mejorar la gestión.																																																																																																																																								
<p><b>Actividades:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro</th> <th>Actividad</th> <th>Inicio</th> <th>Fin</th> <th>Logro parcial</th> <th>Responsables</th> <th>Ingresos</th> <th>Egresos</th> <th>Unidad/Periodo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Realización de un cuestionario, usando una matriz de puntuación REDER</td> <td>10/01/2020</td> <td>7</td> <td>Se evalúa la situación de la empresa mediante 3 aspectos: Cípticos, enfoques, riesgos, evaluación y misión.</td> <td>Asesor Externo</td> <td>0.00</td> <td>67000.00</td> <td>47000.00</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Selección de equipo evaluador</td> <td>9/01/2020</td> <td>5</td> <td>Se envía un correo que posee un nivel de información de la organización, donde los participantes tienen que responder las preguntas de la encuesta.</td> <td>Director de RRHH</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Formación de equipo evaluador</td> <td>15/01/2020</td> <td>3</td> <td>El equipo de evaluadores recibe la información durante la evaluación.</td> <td>Director General Director de RRHH</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Identificación de las evidencias y puntuaciones</td> <td>19/01/2020</td> <td>15</td> <td>Se establecen criterios para identificar las evidencias existentes en la entidad sobre los cuáles se trabajó la encuesta, teniendo criterios puntuales y con argumentos.</td> <td>Equipo Evaluador</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Lugar a un consenso</td> <td>4/02/2020</td> <td>7</td> <td>El equipo define sobre los puntos fuertes en la entidad, las evidencias existentes y las áreas que necesitan mejorar.</td> <td>Equipo Evaluador</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Generar áreas de mejora y puntos fuertes</td> <td>12/02/2020</td> <td>20</td> <td>Se identificaron las áreas de mejora y los puntos fuertes, se realiza un diagnóstico y se describen los riesgos de la entidad.</td> <td>Equipo Evaluador Director General</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Realización de informe de autoevaluación</td> <td>4/03/2020</td> <td>15</td> <td>Se realiza un informe que documenta de forma correcta el proceso realizado y finalmente es aprobado por los representantes máximos de la entidad.</td> <td>Equipo Evaluador</td> <td>0.00</td> <td>500.00</td> <td>-500.00</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Proteger y seleccionar las áreas de mejora</td> <td>20/03/2020</td> <td>10</td> <td>Comenzar a realizar las áreas más críticas y comenzar a trabajar en ellas.</td> <td>Equipo Evaluador</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Definir las acciones de mejora a partir de los planes de acción mediana</td> <td>31/03/2020</td> <td>20</td> <td>Se realiza el proceso concreto de acciones de mejora.</td> <td>Equipo Evaluador</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Elaborar programas y fichas de acción</td> <td>21/04/2020</td> <td>4</td> <td>Se realiza el cronograma y el ficho de acción.</td> <td>Equipo Evaluador Director General</td> <td>0.00</td> <td>500.00</td> <td>-500.00</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Formar equipos para aplicar las mejoras</td> <td>26/04/2020</td> <td>7</td> <td>Se forma el equipo con la responsabilidad de desarrollar las acciones de mejora y los planes de acción y en todo caso planear como realizar la mejora.</td> <td>Equipo Evaluador Director General</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>Realizar un informe de los planes de acción</td> <td>4/05/2020</td> <td>7</td> <td>Realización de informe de la ejecución de los planes de acción.</td> <td>Equipo para aplicar las mejoras</td> <td>0.00</td> <td>500.00</td> <td>-500.00</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>Desarrollar las acciones de mejora</td> <td>12/05/2020</td> <td>10</td> <td>Se ejecutan los planes de mejora.</td> <td>Equipo para aplicar las mejoras</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>Impartir los enfoques de gestión en la entidad</td> <td>9/11/2020</td> <td>6</td> <td>Se aplica el modelo de sistema de gestión de acuerdo al modelo EFQM.</td> <td>Equipo para aplicar las mejoras</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> </tbody> </table>												Nro	Actividad	Inicio	Fin	Logro parcial	Responsables	Ingresos	Egresos	Unidad/Periodo	1	Realización de un cuestionario, usando una matriz de puntuación REDER	10/01/2020	7	Se evalúa la situación de la empresa mediante 3 aspectos: Cípticos, enfoques, riesgos, evaluación y misión.	Asesor Externo	0.00	67000.00	47000.00	2	Selección de equipo evaluador	9/01/2020	5	Se envía un correo que posee un nivel de información de la organización, donde los participantes tienen que responder las preguntas de la encuesta.	Director de RRHH	0.00	0.00	0.00	3	Formación de equipo evaluador	15/01/2020	3	El equipo de evaluadores recibe la información durante la evaluación.	Director General Director de RRHH	0.00	0.00	0.00	4	Identificación de las evidencias y puntuaciones	19/01/2020	15	Se establecen criterios para identificar las evidencias existentes en la entidad sobre los cuáles se trabajó la encuesta, teniendo criterios puntuales y con argumentos.	Equipo Evaluador	0.00	0.00	0.00	5	Lugar a un consenso	4/02/2020	7	El equipo define sobre los puntos fuertes en la entidad, las evidencias existentes y las áreas que necesitan mejorar.	Equipo Evaluador	0.00	0.00	0.00	6	Generar áreas de mejora y puntos fuertes	12/02/2020	20	Se identificaron las áreas de mejora y los puntos fuertes, se realiza un diagnóstico y se describen los riesgos de la entidad.	Equipo Evaluador Director General	0.00	0.00	0.00	7	Realización de informe de autoevaluación	4/03/2020	15	Se realiza un informe que documenta de forma correcta el proceso realizado y finalmente es aprobado por los representantes máximos de la entidad.	Equipo Evaluador	0.00	500.00	-500.00	8	Proteger y seleccionar las áreas de mejora	20/03/2020	10	Comenzar a realizar las áreas más críticas y comenzar a trabajar en ellas.	Equipo Evaluador	0.00	0.00	0.00	9	Definir las acciones de mejora a partir de los planes de acción mediana	31/03/2020	20	Se realiza el proceso concreto de acciones de mejora.	Equipo Evaluador	0.00	0.00	0.00	10	Elaborar programas y fichas de acción	21/04/2020	4	Se realiza el cronograma y el ficho de acción.	Equipo Evaluador Director General	0.00	500.00	-500.00	11	Formar equipos para aplicar las mejoras	26/04/2020	7	Se forma el equipo con la responsabilidad de desarrollar las acciones de mejora y los planes de acción y en todo caso planear como realizar la mejora.	Equipo Evaluador Director General	0.00	0.00	0.00	12	Realizar un informe de los planes de acción	4/05/2020	7	Realización de informe de la ejecución de los planes de acción.	Equipo para aplicar las mejoras	0.00	500.00	-500.00	13	Desarrollar las acciones de mejora	12/05/2020	10	Se ejecutan los planes de mejora.	Equipo para aplicar las mejoras	0.00	0.00	0.00	14	Impartir los enfoques de gestión en la entidad	9/11/2020	6	Se aplica el modelo de sistema de gestión de acuerdo al modelo EFQM.	Equipo para aplicar las mejoras	0.00	0.00	0.00
Nro	Actividad	Inicio	Fin	Logro parcial	Responsables	Ingresos	Egresos	Unidad/Periodo																																																																																																																																										
1	Realización de un cuestionario, usando una matriz de puntuación REDER	10/01/2020	7	Se evalúa la situación de la empresa mediante 3 aspectos: Cípticos, enfoques, riesgos, evaluación y misión.	Asesor Externo	0.00	67000.00	47000.00																																																																																																																																										
2	Selección de equipo evaluador	9/01/2020	5	Se envía un correo que posee un nivel de información de la organización, donde los participantes tienen que responder las preguntas de la encuesta.	Director de RRHH	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																										
3	Formación de equipo evaluador	15/01/2020	3	El equipo de evaluadores recibe la información durante la evaluación.	Director General Director de RRHH	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																										
4	Identificación de las evidencias y puntuaciones	19/01/2020	15	Se establecen criterios para identificar las evidencias existentes en la entidad sobre los cuáles se trabajó la encuesta, teniendo criterios puntuales y con argumentos.	Equipo Evaluador	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																										
5	Lugar a un consenso	4/02/2020	7	El equipo define sobre los puntos fuertes en la entidad, las evidencias existentes y las áreas que necesitan mejorar.	Equipo Evaluador	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																										
6	Generar áreas de mejora y puntos fuertes	12/02/2020	20	Se identificaron las áreas de mejora y los puntos fuertes, se realiza un diagnóstico y se describen los riesgos de la entidad.	Equipo Evaluador Director General	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																										
7	Realización de informe de autoevaluación	4/03/2020	15	Se realiza un informe que documenta de forma correcta el proceso realizado y finalmente es aprobado por los representantes máximos de la entidad.	Equipo Evaluador	0.00	500.00	-500.00																																																																																																																																										
8	Proteger y seleccionar las áreas de mejora	20/03/2020	10	Comenzar a realizar las áreas más críticas y comenzar a trabajar en ellas.	Equipo Evaluador	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																										
9	Definir las acciones de mejora a partir de los planes de acción mediana	31/03/2020	20	Se realiza el proceso concreto de acciones de mejora.	Equipo Evaluador	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																										
10	Elaborar programas y fichas de acción	21/04/2020	4	Se realiza el cronograma y el ficho de acción.	Equipo Evaluador Director General	0.00	500.00	-500.00																																																																																																																																										
11	Formar equipos para aplicar las mejoras	26/04/2020	7	Se forma el equipo con la responsabilidad de desarrollar las acciones de mejora y los planes de acción y en todo caso planear como realizar la mejora.	Equipo Evaluador Director General	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																										
12	Realizar un informe de los planes de acción	4/05/2020	7	Realización de informe de la ejecución de los planes de acción.	Equipo para aplicar las mejoras	0.00	500.00	-500.00																																																																																																																																										
13	Desarrollar las acciones de mejora	12/05/2020	10	Se ejecutan los planes de mejora.	Equipo para aplicar las mejoras	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																										
14	Impartir los enfoques de gestión en la entidad	9/11/2020	6	Se aplica el modelo de sistema de gestión de acuerdo al modelo EFQM.	Equipo para aplicar las mejoras	0.00	0.00	0.00																																																																																																																																										
						S/ 685500.00 - S/		68500.00																																																																																																																																										
<p><b>Indicadores:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro</th> <th>Actividad</th> <th>Justificación</th> <th>Indicador</th> <th>Unidad/Periodo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Completar la combinación de un experto en investigación.</td> <td>Aplicar mejoras y estructuración en los flujogramas de procesos actuales.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Aplicar investigación en los procesos.</td> <td>Definir procesos de estructuración en los procesos actuales.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Elaboración de flujogramas nuevos.</td> <td>Preparar nuevos mapas de procesos a partir de la investigación.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Aplicar mejorar en áreas específicas.</td> <td>Generar equipos de mejora para lograr cambios.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Realizar planes de acción.</td> <td>Aplicar los planes de restauración en las áreas asignadas.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												Nro	Actividad	Justificación	Indicador	Unidad/Periodo	1	Completar la combinación de un experto en investigación.	Aplicar mejoras y estructuración en los flujogramas de procesos actuales.			2	Aplicar investigación en los procesos.	Definir procesos de estructuración en los procesos actuales.			3	Elaboración de flujogramas nuevos.	Preparar nuevos mapas de procesos a partir de la investigación.			4	Aplicar mejorar en áreas específicas.	Generar equipos de mejora para lograr cambios.			5	Realizar planes de acción.	Aplicar los planes de restauración en las áreas asignadas.																																																																																																											
Nro	Actividad	Justificación	Indicador	Unidad/Periodo																																																																																																																																														
1	Completar la combinación de un experto en investigación.	Aplicar mejoras y estructuración en los flujogramas de procesos actuales.																																																																																																																																																
2	Aplicar investigación en los procesos.	Definir procesos de estructuración en los procesos actuales.																																																																																																																																																
3	Elaboración de flujogramas nuevos.	Preparar nuevos mapas de procesos a partir de la investigación.																																																																																																																																																
4	Aplicar mejorar en áreas específicas.	Generar equipos de mejora para lograr cambios.																																																																																																																																																
5	Realizar planes de acción.	Aplicar los planes de restauración en las áreas asignadas.																																																																																																																																																
<p><b>Productos:</b></p> <p>Producto 1: Manual de aplicación de la matriz de evaluación situacional REDER basado en el modelo EFQM para mejorar los procesos de gestión.</p>																																																																																																																																																		
<p>Según el cuestionario situacional REDER</p> <p>Indicadores de evaluación para el objetivo 1</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterios facilitadores</th> <th>Formulas</th> <th>Valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Liderazgo</td> <td>Puntuación por criterios = Media aritmética simple de todos los sub-criterios</td> <td>Puntos y denominación</td> </tr> <tr> <td>2. Políticas y estrategias</td> <td>Puntuación por criterios = Puntuación por criterios - Peso ponderado por criterios</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Recursos</td> <td>Puntuación por criterios = Puntuación por criterios - Peso ponderado por criterios</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Alianzas y recursos</td> <td>Puntuación por criterios = Puntuación por criterios</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Procesos</td> <td>Puntuación por criterios = Puntuación por criterios</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Criterios de resultados</b></td> <td><b>Criterio 6:</b> Escalados en los clientes. En este caso el sub-criterio 6 se representa del 75% del puntaje que el 65 lo es del 25%. <b>Criterio 7:</b> Escalados en las personas. Como en el caso anterior, el sub-criterio 7 se representa del 75% del puntaje que el 75 es del 25%. <b>Criterio 8:</b> Escalados en la sociedad. En este caso el sub-criterio 8 se representa del 75% del puntaje que el 85 lo es del 25%. <b>Criterio 9:</b> Escalados en los resultados. Se aplica la misma fórmula que los facilitadores.</td> <td>301 - 307. Excelente hacia la sociedad 301 - 400. Excelente 300+ 401 - 500. Excelente 400+ 501 - 1000. Excelente 900+</td> </tr> </tbody> </table>												Criterios facilitadores	Formulas	Valoración	1. Liderazgo	Puntuación por criterios = Media aritmética simple de todos los sub-criterios	Puntos y denominación	2. Políticas y estrategias	Puntuación por criterios = Puntuación por criterios - Peso ponderado por criterios		3. Recursos	Puntuación por criterios = Puntuación por criterios - Peso ponderado por criterios		4. Alianzas y recursos	Puntuación por criterios = Puntuación por criterios		5. Procesos	Puntuación por criterios = Puntuación por criterios		<b>Criterios de resultados</b>	<b>Criterio 6:</b> Escalados en los clientes. En este caso el sub-criterio 6 se representa del 75% del puntaje que el 65 lo es del 25%. <b>Criterio 7:</b> Escalados en las personas. Como en el caso anterior, el sub-criterio 7 se representa del 75% del puntaje que el 75 es del 25%. <b>Criterio 8:</b> Escalados en la sociedad. En este caso el sub-criterio 8 se representa del 75% del puntaje que el 85 lo es del 25%. <b>Criterio 9:</b> Escalados en los resultados. Se aplica la misma fórmula que los facilitadores.	301 - 307. Excelente hacia la sociedad 301 - 400. Excelente 300+ 401 - 500. Excelente 400+ 501 - 1000. Excelente 900+																																																																																																																		
Criterios facilitadores	Formulas	Valoración																																																																																																																																																
1. Liderazgo	Puntuación por criterios = Media aritmética simple de todos los sub-criterios	Puntos y denominación																																																																																																																																																
2. Políticas y estrategias	Puntuación por criterios = Puntuación por criterios - Peso ponderado por criterios																																																																																																																																																	
3. Recursos	Puntuación por criterios = Puntuación por criterios - Peso ponderado por criterios																																																																																																																																																	
4. Alianzas y recursos	Puntuación por criterios = Puntuación por criterios																																																																																																																																																	
5. Procesos	Puntuación por criterios = Puntuación por criterios																																																																																																																																																	
<b>Criterios de resultados</b>	<b>Criterio 6:</b> Escalados en los clientes. En este caso el sub-criterio 6 se representa del 75% del puntaje que el 65 lo es del 25%. <b>Criterio 7:</b> Escalados en las personas. Como en el caso anterior, el sub-criterio 7 se representa del 75% del puntaje que el 75 es del 25%. <b>Criterio 8:</b> Escalados en la sociedad. En este caso el sub-criterio 8 se representa del 75% del puntaje que el 85 lo es del 25%. <b>Criterio 9:</b> Escalados en los resultados. Se aplica la misma fórmula que los facilitadores.	301 - 307. Excelente hacia la sociedad 301 - 400. Excelente 300+ 401 - 500. Excelente 400+ 501 - 1000. Excelente 900+																																																																																																																																																



Nro	Actividad	Inicio	Fin	Logro parcial	Responsables	Ingresos	Egresos	Unidad/Periodo
1	Realización de un cuestionario, usando una matriz de puntuación REDER	10/01/2020	7	Se evalúa la situación de la empresa mediante 3 aspectos: Cípticos, enfoques, riesgos, evaluación y misión.	Asesor Externo	0.00	67000.00	47000.00
2	Selección de equipo evaluador	9/01/2020	5	Se envía un correo que posee un nivel de información de la organización, donde los participantes tienen que responder las preguntas de la encuesta.	Director de RRHH	0.00	0.00	0.00
3	Formación de equipo evaluador	15/01/2020	3	El equipo de evaluadores recibe la información durante la evaluación.	Director General Director de RRHH	0.00	0.00	0.00
4	Identificación de las evidencias y puntuaciones	19/01/2020	15	Se establecen criterios para identificar las evidencias existentes en la entidad sobre los cuáles se trabajó la encuesta, teniendo criterios puntuales y con argumentos.	Equipo Evaluador	0.00	0.00	0.00
5	Lugar a un consenso	4/02/2020	7	El equipo define sobre los puntos fuertes en la entidad, las evidencias existentes y las áreas que necesitan mejorar.	Equipo Evaluador	0.00	0.00	0.00
6	Generar áreas de mejora y puntos fuertes	12/02/2020	20	Se identificaron las áreas de mejora y los puntos fuertes, se realiza un diagnóstico y se describen los riesgos de la entidad.	Equipo Evaluador Director General	0.00	0.00	0.00
7	Realización de informe de autoevaluación	4/03/2020	15	Se realiza un informe que documenta de forma correcta el proceso realizado y finalmente es aprobado por los representantes máximos de la entidad.	Equipo Evaluador	0.00	500.00	-500.00
8	Proteger y seleccionar las áreas de mejora	20/03/2020	10	Comenzar a realizar las áreas más críticas y comenzar a trabajar en ellas.	Equipo Evaluador	0.00	0.00	0.00
9	Definir las acciones de mejora a partir de los planes de acción mediana	31/03/2020	20	Se realiza el proceso concreto de acciones de mejora.	Equipo Evaluador	0.00	0.00	0.00
10	Elaborar programas y fichas de acción	21/04/2020	4	Se realiza el cronograma y el ficho de acción.	Equipo Evaluador Director General	0.00	500.00	-500.00
11	Formar equipos para aplicar las mejoras	26/04/2020	7	Se forma el equipo con la responsabilidad de desarrollar las acciones de mejora y los planes de acción y en todo caso planear como realizar la mejora.	Equipo Evaluador Director General	0.00	0.00	0.00
12	Realizar un informe de los planes de acción	4/05/2020	7	Realización de informe de la ejecución de los planes de acción.	Equipo para aplicar las mejoras	0.00	500.00	-500.00
13	Desarrollar las acciones de mejora	12/05/2020	10	Se ejecutan los planes de mejora.	Equipo para aplicar las mejoras	0.00	0.00	0.00
14	Impartir los enfoques de gestión en la entidad	9/11/2020	6	Se aplica el modelo de sistema de gestión de acuerdo al modelo EFQM.	Equipo para aplicar las mejoras	0.00	0.00	0.00

Nro	Actividad	Justificación	Indicador	Unidad/Periodo
1	Completar la combinación de un experto en investigación.	Aplicar mejoras y estructuración en los flujogramas de procesos actuales.		
2	Aplicar investigación en los procesos.	Definir procesos de estructuración en los procesos actuales.		
3	Elaboración de flujogramas nuevos.	Preparar nuevos mapas de procesos a partir de la investigación.		
4	Aplicar mejorar en áreas específicas.	Generar equipos de mejora para lograr cambios.		
5	Realizar planes de acción.	Aplicar los planes de restauración en las áreas asignadas.		

Problema 2:		Adaptación al cambio por parte de los gerentes y poca sistematización del trabajo colectivo en el cumplimiento del manejo administrativo.		Objetivo:		Lograr sistematizar el trabajo colectivo en la entidad y mejorar el proceso de adaptabilidad a los cambios.		Alternativas solución:		Aplicar el enfoque ACMI para mejorar el trabajo colectivo, la adaptación a los cambios y la mejora de la gestión administrativa																																																																																	
<p><b>Actividades:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro</th> <th>Actividad</th> <th>Inicio</th> <th>Días</th> <th>Fin</th> <th>Logro parcial</th> <th>Responsables</th> <th>Ingresos</th> <th>Egresos</th> <th>Unidad/Período</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Iniciar los preparativos con el equipo de trabajo.</td> <td>10/12/2020</td> <td>70</td> <td>11/03/2020</td> <td>Formación del equipo encargado del proceso de ACMI. Capacitación en procesos ACMI.</td> <td>Asesor Esterno</td> <td>0.00</td> <td>32500.00</td> <td>-32500.00</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Identificación de las prioridades.</td> <td>12/03/2020</td> <td>2</td> <td>14/03/2020</td> <td>Desarrollar o mejorar la visión y misión con miras al futuro y elaborar un esquema de problemas existentes en la unidad.</td> <td>Asesor Esterno Equipo de trabajo</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Realización de las planes de acción.</td> <td>15/03/2020</td> <td>1</td> <td>16/03/2020</td> <td>Mediante decisiones de grupo se planificaron las actividades que se van a realizar y sus encargados de ejecutarlas.</td> <td>Equipo de trabajo</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Involucrar al personal en las actividades a realizar.</td> <td>17/03/2020</td> <td>4</td> <td>21/03/2020</td> <td>Involucrar al personal de las diferentes áreas en las tareas de mejora.</td> <td>Equipo de trabajo</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Monitoreo sistemático de la información.</td> <td>22/03/2020</td> <td>4</td> <td>26/03/2020</td> <td>Toda la información es monitoreada y recopilada.</td> <td>Equipo de trabajo</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Ejecución de las actividades.</td> <td>27/03/2020</td> <td>180</td> <td>23/06/2020</td> <td>Se implementan los planes y las acciones a tomar.</td> <td>Equipo de trabajo Director General</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Aplicación de las actividades según el monitoreo de la información.</td> <td>24/06/2020</td> <td>10</td> <td>4/10/2020</td> <td>Como acción de mejora es sistematizada y toda la información relacionada es recopilada.</td> <td>Equipo de trabajo</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> </tbody> </table>												Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsables	Ingresos	Egresos	Unidad/Período	1	Iniciar los preparativos con el equipo de trabajo.	10/12/2020	70	11/03/2020	Formación del equipo encargado del proceso de ACMI. Capacitación en procesos ACMI.	Asesor Esterno	0.00	32500.00	-32500.00	2	Identificación de las prioridades.	12/03/2020	2	14/03/2020	Desarrollar o mejorar la visión y misión con miras al futuro y elaborar un esquema de problemas existentes en la unidad.	Asesor Esterno Equipo de trabajo	0.00	0.00	0.00	3	Realización de las planes de acción.	15/03/2020	1	16/03/2020	Mediante decisiones de grupo se planificaron las actividades que se van a realizar y sus encargados de ejecutarlas.	Equipo de trabajo	0.00	0.00	0.00	4	Involucrar al personal en las actividades a realizar.	17/03/2020	4	21/03/2020	Involucrar al personal de las diferentes áreas en las tareas de mejora.	Equipo de trabajo	0.00	0.00	0.00	5	Monitoreo sistemático de la información.	22/03/2020	4	26/03/2020	Toda la información es monitoreada y recopilada.	Equipo de trabajo	0.00	0.00	0.00	6	Ejecución de las actividades.	27/03/2020	180	23/06/2020	Se implementan los planes y las acciones a tomar.	Equipo de trabajo Director General	0.00	0.00	0.00	7	Aplicación de las actividades según el monitoreo de la información.	24/06/2020	10	4/10/2020	Como acción de mejora es sistematizada y toda la información relacionada es recopilada.	Equipo de trabajo	0.00	0.00	0.00
Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsables	Ingresos	Egresos	Unidad/Período																																																																																		
1	Iniciar los preparativos con el equipo de trabajo.	10/12/2020	70	11/03/2020	Formación del equipo encargado del proceso de ACMI. Capacitación en procesos ACMI.	Asesor Esterno	0.00	32500.00	-32500.00																																																																																		
2	Identificación de las prioridades.	12/03/2020	2	14/03/2020	Desarrollar o mejorar la visión y misión con miras al futuro y elaborar un esquema de problemas existentes en la unidad.	Asesor Esterno Equipo de trabajo	0.00	0.00	0.00																																																																																		
3	Realización de las planes de acción.	15/03/2020	1	16/03/2020	Mediante decisiones de grupo se planificaron las actividades que se van a realizar y sus encargados de ejecutarlas.	Equipo de trabajo	0.00	0.00	0.00																																																																																		
4	Involucrar al personal en las actividades a realizar.	17/03/2020	4	21/03/2020	Involucrar al personal de las diferentes áreas en las tareas de mejora.	Equipo de trabajo	0.00	0.00	0.00																																																																																		
5	Monitoreo sistemático de la información.	22/03/2020	4	26/03/2020	Toda la información es monitoreada y recopilada.	Equipo de trabajo	0.00	0.00	0.00																																																																																		
6	Ejecución de las actividades.	27/03/2020	180	23/06/2020	Se implementan los planes y las acciones a tomar.	Equipo de trabajo Director General	0.00	0.00	0.00																																																																																		
7	Aplicación de las actividades según el monitoreo de la información.	24/06/2020	10	4/10/2020	Como acción de mejora es sistematizada y toda la información relacionada es recopilada.	Equipo de trabajo	0.00	0.00	0.00																																																																																		
										<p><b>Indicadores:</b></p> <p>Indicador 1:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores</th> <th>Indicadores</th> <th>Criterio</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Se desea monitorear</td> <td>Cantidad de recursos utilizados en el área.</td> <td>1% - 49%</td> <td>Malo</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>50% - 65%</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>66% - 100%</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>Participación del personal</td> <td>Cantidad de personas involucradas en el proceso de ACMI.</td> <td>1% - 49%</td> <td>Malo</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>50% - 65%</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>66% - 100%</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>Beneficiarios de proyectos</td> <td>Beneficiarios contribuidos de proyectos anteriores.</td> <td>1% - 49%</td> <td>Malo</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>50% - 65%</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>66% - 100%</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento del presupuesto</td> <td>Cantidad utilizada del presupuesto</td> <td>1% - 75%</td> <td>Malo</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>76% - 84%</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>85% - 100%</td> <td>Bueno</td> </tr> </tbody> </table>		Indicadores	Indicadores	Criterio	Calificación	Se desea monitorear	Cantidad de recursos utilizados en el área.	1% - 49%	Malo			50% - 65%	Regular			66% - 100%	Bueno	Participación del personal	Cantidad de personas involucradas en el proceso de ACMI.	1% - 49%	Malo			50% - 65%	Regular			66% - 100%	Bueno	Beneficiarios de proyectos	Beneficiarios contribuidos de proyectos anteriores.	1% - 49%	Malo			50% - 65%	Regular			66% - 100%	Bueno	Cumplimiento del presupuesto	Cantidad utilizada del presupuesto	1% - 75%	Malo			76% - 84%	Regular			85% - 100%	Bueno																												
Indicadores	Indicadores	Criterio	Calificación																																																																																								
Se desea monitorear	Cantidad de recursos utilizados en el área.	1% - 49%	Malo																																																																																								
		50% - 65%	Regular																																																																																								
		66% - 100%	Bueno																																																																																								
Participación del personal	Cantidad de personas involucradas en el proceso de ACMI.	1% - 49%	Malo																																																																																								
		50% - 65%	Regular																																																																																								
		66% - 100%	Bueno																																																																																								
Beneficiarios de proyectos	Beneficiarios contribuidos de proyectos anteriores.	1% - 49%	Malo																																																																																								
		50% - 65%	Regular																																																																																								
		66% - 100%	Bueno																																																																																								
Cumplimiento del presupuesto	Cantidad utilizada del presupuesto	1% - 75%	Malo																																																																																								
		76% - 84%	Regular																																																																																								
		85% - 100%	Bueno																																																																																								
										<p><b>Indicador 2:</b></p> <p>Manual del aplicativo de casos adyutivos ACMI basado en el modelo EFQM para mejorar el trabajo colectivo y la adaptación a los cambios</p>																																																																																	
<p><b>Plan de contingencia:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro</th> <th>Actividad</th> <th>Justificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Contemplar la contratación de un experto en manejo de grupos</td> <td>Tener a un experto que se haga cargo de los procesos y manejo de personas.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Capacitar a los empleados y jefes</td> <td>Capacitar al personal en el cumplimiento de funciones administrativas.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Realizar proyectos de manejo de grupos y trabajo en equipo</td> <td>Fomentar el trabajo en equipo.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Mejorar la adaptabilidad a los cambios mediante trabajo de grupos</td> <td>Realizar acciones para mejorar la confianza en la toma de decisiones.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Mejorar los entornos de gestión en áreas</td> <td>Mejorar la gestión a partir de nuevas acciones formuladas en consenso con todos los trabajadores.</td> </tr> </tbody> </table>												Nro	Actividad	Justificación	1	Contemplar la contratación de un experto en manejo de grupos	Tener a un experto que se haga cargo de los procesos y manejo de personas.	2	Capacitar a los empleados y jefes	Capacitar al personal en el cumplimiento de funciones administrativas.	3	Realizar proyectos de manejo de grupos y trabajo en equipo	Fomentar el trabajo en equipo.	4	Mejorar la adaptabilidad a los cambios mediante trabajo de grupos	Realizar acciones para mejorar la confianza en la toma de decisiones.	5	Mejorar los entornos de gestión en áreas	Mejorar la gestión a partir de nuevas acciones formuladas en consenso con todos los trabajadores.																																																														
Nro	Actividad	Justificación																																																																																									
1	Contemplar la contratación de un experto en manejo de grupos	Tener a un experto que se haga cargo de los procesos y manejo de personas.																																																																																									
2	Capacitar a los empleados y jefes	Capacitar al personal en el cumplimiento de funciones administrativas.																																																																																									
3	Realizar proyectos de manejo de grupos y trabajo en equipo	Fomentar el trabajo en equipo.																																																																																									
4	Mejorar la adaptabilidad a los cambios mediante trabajo de grupos	Realizar acciones para mejorar la confianza en la toma de decisiones.																																																																																									
5	Mejorar los entornos de gestión en áreas	Mejorar la gestión a partir de nuevas acciones formuladas en consenso con todos los trabajadores.																																																																																									
										<p><b>Producción:</b></p> <p>Producción 2:</p>																																																																																	
										<p><b>SI</b> - <b>SI</b> 32.500,00 - <b>SI</b> 32.500,00</p>																																																																																	



<p><b>Problema 1:</b></p> <p>Problemas en la toma de decisiones en la entidad.</p>		<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Monitorear el comportamiento de la organización y agilizar el proceso de toma de decisiones a través de indicadores claves.</p>		<p><b>Alternativa de solución:</b></p> <p>Aplicar un dashboard estratégico centralizado en el enfoque de gestión EFQM para mejorar el proceso de toma de decisiones</p>																																																																																	
<p><b>Actividades:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro</th> <th>Actividad</th> <th>Inicio</th> <th>Días</th> <th>Fin</th> <th>Logro parcial</th> <th>Responsables</th> <th>Ingresos</th> <th>Egresos</th> <th>Utilidad/Perdida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Planificación del proyecto</td> <td>1/01/2020</td> <td>7</td> <td>8/01/2020</td> <td>Se toman los equipos de trabajo y se establecen las funciones de todos.</td> <td>Asesor Externo</td> <td>0.00</td> <td>28000.00</td> <td>-28000.00</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Recopilar los requisitos</td> <td>9/01/2020</td> <td>10</td> <td>19/01/2020</td> <td>Conocer las necesidades y lo que esperan del dashboard.</td> <td>Asesor Externo Equipo Técnico</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Fase de diseño</td> <td>2/001/2020</td> <td>20</td> <td>9/02/2020</td> <td>Diseñar la apariencia del dashboard considerando criterios claves.</td> <td>Equipo Técnico</td> <td>0.00</td> <td>36000.00</td> <td>-36000.00</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Construcción del dashboard</td> <td>1/002/2020</td> <td>90</td> <td>10/05/2020</td> <td>Se desarrolla el sistema de dashboard.</td> <td>Equipo Técnico</td> <td>0.00</td> <td>1600.00</td> <td>-1600.00</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Validación del sistema</td> <td>1/105/2020</td> <td>3</td> <td>14/05/2020</td> <td>Validar el funcionamiento del dashboard.</td> <td>Gerente General</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Implementación del dashboard</td> <td>15/05/2020</td> <td>10</td> <td>25/05/2020</td> <td>Se implementan sistemas de entorno de red y seguridad.</td> <td>Equipo Técnico</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Realizar el mantenimiento</td> <td>26/05/2020</td> <td>5</td> <td>31/05/2020</td> <td>Implementar mejoras y subsanar errores.</td> <td>Equipo Técnico</td> <td>0.00</td> <td>6000.00</td> <td>-6000.00</td> </tr> </tbody> </table>						Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsables	Ingresos	Egresos	Utilidad/Perdida	1	Planificación del proyecto	1/01/2020	7	8/01/2020	Se toman los equipos de trabajo y se establecen las funciones de todos.	Asesor Externo	0.00	28000.00	-28000.00	2	Recopilar los requisitos	9/01/2020	10	19/01/2020	Conocer las necesidades y lo que esperan del dashboard.	Asesor Externo Equipo Técnico	0.00	0.00	0.00	3	Fase de diseño	2/001/2020	20	9/02/2020	Diseñar la apariencia del dashboard considerando criterios claves.	Equipo Técnico	0.00	36000.00	-36000.00	4	Construcción del dashboard	1/002/2020	90	10/05/2020	Se desarrolla el sistema de dashboard.	Equipo Técnico	0.00	1600.00	-1600.00	5	Validación del sistema	1/105/2020	3	14/05/2020	Validar el funcionamiento del dashboard.	Gerente General	0.00	0.00	0.00	6	Implementación del dashboard	15/05/2020	10	25/05/2020	Se implementan sistemas de entorno de red y seguridad.	Equipo Técnico	0.00	0.00	0.00	7	Realizar el mantenimiento	26/05/2020	5	31/05/2020	Implementar mejoras y subsanar errores.	Equipo Técnico	0.00	6000.00	-6000.00
Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsables	Ingresos	Egresos	Utilidad/Perdida																																																																												
1	Planificación del proyecto	1/01/2020	7	8/01/2020	Se toman los equipos de trabajo y se establecen las funciones de todos.	Asesor Externo	0.00	28000.00	-28000.00																																																																												
2	Recopilar los requisitos	9/01/2020	10	19/01/2020	Conocer las necesidades y lo que esperan del dashboard.	Asesor Externo Equipo Técnico	0.00	0.00	0.00																																																																												
3	Fase de diseño	2/001/2020	20	9/02/2020	Diseñar la apariencia del dashboard considerando criterios claves.	Equipo Técnico	0.00	36000.00	-36000.00																																																																												
4	Construcción del dashboard	1/002/2020	90	10/05/2020	Se desarrolla el sistema de dashboard.	Equipo Técnico	0.00	1600.00	-1600.00																																																																												
5	Validación del sistema	1/105/2020	3	14/05/2020	Validar el funcionamiento del dashboard.	Gerente General	0.00	0.00	0.00																																																																												
6	Implementación del dashboard	15/05/2020	10	25/05/2020	Se implementan sistemas de entorno de red y seguridad.	Equipo Técnico	0.00	0.00	0.00																																																																												
7	Realizar el mantenimiento	26/05/2020	5	31/05/2020	Implementar mejoras y subsanar errores.	Equipo Técnico	0.00	6000.00	-6000.00																																																																												
<p align="right"><b>S/ - S/ 69,600.00 -S/ 69,600.00</b></p>																																																																																					
<p><b>Plan de contingencia:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nro</th> <th>Actividad</th> <th>Justificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Contemplar la contratación de un experto en manejo de grupos</td> <td>Tener a un experto que se haga cargo de los procesos y manejo de personas.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Capacitar a los empleados y jefes</td> <td>Capacitar al personal en el cumplimiento de funciones administrativas.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Realizar proyectos de manejo de grupos y trabajo en equipo</td> <td>Fomentar el trabajo en equipo.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Mejorar la adaptabilidad a los cambios mediante trabajo de grupos</td> <td>Realizar acciones para mejorar la confianza en la toma de decisiones.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Mejorar los enfoques de gestión en comparación a otras áreas.</td> <td>Mejorar la gestión a partir de nuevas acciones formuladas en consenso con todos los trabajadores.</td> </tr> </tbody> </table>						Nro	Actividad	Justificación	1	Contemplar la contratación de un experto en manejo de grupos	Tener a un experto que se haga cargo de los procesos y manejo de personas.	2	Capacitar a los empleados y jefes	Capacitar al personal en el cumplimiento de funciones administrativas.	3	Realizar proyectos de manejo de grupos y trabajo en equipo	Fomentar el trabajo en equipo.	4	Mejorar la adaptabilidad a los cambios mediante trabajo de grupos	Realizar acciones para mejorar la confianza en la toma de decisiones.	5	Mejorar los enfoques de gestión en comparación a otras áreas.	Mejorar la gestión a partir de nuevas acciones formuladas en consenso con todos los trabajadores.																																																														
Nro	Actividad	Justificación																																																																																			
1	Contemplar la contratación de un experto en manejo de grupos	Tener a un experto que se haga cargo de los procesos y manejo de personas.																																																																																			
2	Capacitar a los empleados y jefes	Capacitar al personal en el cumplimiento de funciones administrativas.																																																																																			
3	Realizar proyectos de manejo de grupos y trabajo en equipo	Fomentar el trabajo en equipo.																																																																																			
4	Mejorar la adaptabilidad a los cambios mediante trabajo de grupos	Realizar acciones para mejorar la confianza en la toma de decisiones.																																																																																			
5	Mejorar los enfoques de gestión en comparación a otras áreas.	Mejorar la gestión a partir de nuevas acciones formuladas en consenso con todos los trabajadores.																																																																																			
<p><b>Indicadores:</b></p> <p><b>Indicador 1:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterio</th> <th>Indicador</th> <th>Peso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación de la</td> <td>Planificación Estratégica</td> <td>10.0%</td> </tr> <tr> <td>Industria</td> <td>Planificación Operativa</td> <td>1.0%</td> </tr> <tr> <td>Ejecución de la</td> <td>Realización de tareas</td> <td>1.0%</td> </tr> <tr> <td>Ejecución de la</td> <td>Ejecución</td> <td>1.0%</td> </tr> <tr> <td>Control de la</td> <td>Políticas y procedimientos</td> <td>1.0%</td> </tr> <tr> <td>Control de la</td> <td>Sistema de información</td> <td>1.0%</td> </tr> <tr> <td>Control de la</td> <td>Información para evaluar</td> <td>1.4%</td> </tr> <tr> <td>Control de la</td> <td>Evaluación del personal</td> <td>15.0%</td> </tr> <tr> <td>Control de la</td> <td>Recomendaciones</td> <td>8.0%</td> </tr> <tr> <td>Control de la</td> <td>Actividades realizadas</td> <td>13.0%</td> </tr> <tr> <td>Control de la</td> <td>Planificación de la inversión</td> <td>10.0%</td> </tr> <tr> <td>Control de la</td> <td>Realización de actividades</td> <td>8.0%</td> </tr> <tr> <td>Control de la</td> <td>Producción de proyectos</td> <td>10.0%</td> </tr> <tr> <td>Control de la</td> <td>Mantenimiento</td> <td>10.0%</td> </tr> <tr> <td>Control de la</td> <td>Manejo de redes</td> <td>7.0%</td> </tr> <tr> <td>Control de la</td> <td>Condiciones mínimas</td> <td>10.0%</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Total</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>						Criterio	Indicador	Peso	Planificación de la	Planificación Estratégica	10.0%	Industria	Planificación Operativa	1.0%	Ejecución de la	Realización de tareas	1.0%	Ejecución de la	Ejecución	1.0%	Control de la	Políticas y procedimientos	1.0%	Control de la	Sistema de información	1.0%	Control de la	Información para evaluar	1.4%	Control de la	Evaluación del personal	15.0%	Control de la	Recomendaciones	8.0%	Control de la	Actividades realizadas	13.0%	Control de la	Planificación de la inversión	10.0%	Control de la	Realización de actividades	8.0%	Control de la	Producción de proyectos	10.0%	Control de la	Mantenimiento	10.0%	Control de la	Manejo de redes	7.0%	Control de la	Condiciones mínimas	10.0%	<b>Total</b>		<b>100%</b>																										
Criterio	Indicador	Peso																																																																																			
Planificación de la	Planificación Estratégica	10.0%																																																																																			
Industria	Planificación Operativa	1.0%																																																																																			
Ejecución de la	Realización de tareas	1.0%																																																																																			
Ejecución de la	Ejecución	1.0%																																																																																			
Control de la	Políticas y procedimientos	1.0%																																																																																			
Control de la	Sistema de información	1.0%																																																																																			
Control de la	Información para evaluar	1.4%																																																																																			
Control de la	Evaluación del personal	15.0%																																																																																			
Control de la	Recomendaciones	8.0%																																																																																			
Control de la	Actividades realizadas	13.0%																																																																																			
Control de la	Planificación de la inversión	10.0%																																																																																			
Control de la	Realización de actividades	8.0%																																																																																			
Control de la	Producción de proyectos	10.0%																																																																																			
Control de la	Mantenimiento	10.0%																																																																																			
Control de la	Manejo de redes	7.0%																																																																																			
Control de la	Condiciones mínimas	10.0%																																																																																			
<b>Total</b>		<b>100%</b>																																																																																			
<p><b>Indicador 3:</b></p> <p><b>Producto 3:</b></p> <p>Manual para implementar un dashboard estratégico para mejorar la toma de decisiones.</p>																																																																																					

### 4.3 Discusión

La presente investigación tuvo como principal objetivo proponer una estrategia que logrará mejorar la gestión administrativa en una entidad pública en Lima, durante el periodo 2019, enfocando el proyecto en 3 directrices: el proceso administrativo, la secuencia del mandato empresarial y la forma en la que se usaron los recursos disponibles.

Utilizando los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo, se logró realizar una medición dentro de los alcances más importantes de la investigación, para esto se encuestó a 279 personas de una población de 1008 trabajadores, a ellos se les preguntó sobre el estado de la gestión administrativa que se hace en la entidad.

Se estableció como primer punto, analizar el proceso administrativo, llegando a la conclusión de que el proceso de planificación de actividades es importante porque significa un paso hacia adelante frente a la competencia, estableciendo actividades, funciones y objetivos que se realizan con el fin de especializarse y lograr obtener valor agregado.

Por lo tanto, si hacemos una comparación con los antecedentes, podemos afirmar que existe relación con los resultados obtenidos por Villarreal (2016) quien realizó una investigación para el sindicato de choferes, en Ecuador, cuyo objetivo fue crear un modelo de gestión y fortalecer la estructura organizacional, el investigador establece un modelo de gestión administrativa donde cobran gran relevancia la estructura funcional, los objetivos se hacen de vital importancia para cada área y fortalecer los canales de información que existen entre ellos.

Así mismo, se concluye que la planeación y la innovación se relacionan en el uso de las habilidades que un trabajador puede mostrar para beneficio de la organización, como ventaja competitiva, el recurso humano es un producto valioso al que se le debe hacer seguimiento a través de técnicas de gestión dentro del cumplimiento de normas y políticas.

Como lo expone Fernández y Polar (2017) en su plan estratégico para la empresa Kalitex S.A.C., concluyeron que es necesario crear un esquema de diferenciación aportando una mejor calidad en los productos y servicios que ofrece. Podemos observar que la investigación de esta tesis tiene relación con el antecedente antes expuesto porque buscan establecer marcos de diferencias o ventajas competitivas que hagan la labor de la organización sostenible en el tiempo.

Otro aspecto es el mandato empresarial, se concluye que los sistemas de representación cobran vital importancia al momento de obtener mejores ideas y lograr el aspecto de prosperidad en la organización. Además, se debe tener en cuenta un tipo de comunicación vertical que sea ascendente y descendente, ya que una situación así es beneficiosa para la organización porque los empleados aportan ideas nuevas que mejoran las actividades de la empresa, ayuda a mejorar la jerarquización y la función de tareas y seguimiento de políticas como factor de comportamiento.

Ramírez (2014) lo reafirma en su investigación del cambio organizacional, donde resalta la importancia de proteger al capital humano, mejorando la comunicación interna. El autor establece componentes para conocer el pensamiento del trabajador, dándole importancia a sus ideas al momento de mejorar aspectos internos en la organización, enfrentando los cambios que se presenten en los estilos de comportamiento de los trabajadores.

Esto se relaciona con la investigación realizada por Aular (2018) en su análisis de la gestión administrativa, donde concluye que el desarrollo de políticas y procedimientos cobran gran importancia en la identificación de oportunidades dentro del desarrollo de la organización, donde la empresa debe buscar el cumplimiento de objetivos, mejorando la competitividad a través del empleado, mejorando el proceso de comunicación y a la vez reduciendo costos.

El tercer aspecto es el uso de los recursos disponibles, cuya conclusión se basa en el aspecto de los recursos humanos, teniendo en cuenta de que resulta fundamental para la

organización contar con un personal que cumpla estrictamente un cronograma de trabajo y al cual se le capacite constantemente en sus labores.

Dentro del tema de los recursos tecnológicos y legales, es muy importante la adecuación a las leyes vigentes, mantener sostenible a la empresa usando ventajas competitivas y usar estrategias de mejora continua.

Resaltan también el aspecto de uso de herramientas para resaltar la capacidad de trabajo de los empleados, como lo afirman Arévalo, Nájera y Piñero (2018), en su investigación, ellos indican que toda organización debe invertir en tecnología con el fin de mejorar la distribución de información que será usada por los trabajadores, esto tiene una fuerte influencia que será positiva para el manejo del nivel productivo y la gestión de información, de manera que el uso de estas fuentes significa para todos una herramientas de innovación a corto y largo plazo.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**



## 5.1 Conclusiones

**Primera:** Para mejorar el estado de la gestión administrativa, específicamente los temas de gestión y toma de decisiones, se decidió implementar el modelo EFQM de la excelencia porque monitorea aspectos internos de la gestión direccionándola hacia la calidad total, mejorando los procesos de evaluación, trabajo colectivo y usando la tecnología como fuente principal para la recolección de datos y observación a partir de indicadores.

**Segunda:** Para el desarrollo de la investigación se desglosó la variable gestión administrativa en 3 sub categorías, siendo la primera el trabajo del proceso administrativo, luego el mandato empresarial y finalmente el uso de los recursos de la organización, el análisis concluye que los problemas más críticos están presentes en los resultados de los procesos de gestión, la adaptación a los cambios, el trabajo colectivo y la toma de decisiones en la entidad.

**Tercera:** Se encontró que los factores de mayor incidencia para la gestión administrativa en la organización fueron que las políticas no estaban alineadas a los objetivos, así mismo la falta de un cronograma de trabajo y el personal poco capacitado para ejecutarlas, reveló que el estado del proceso administrativo en la entidad presentaba problemas, en cuanto al factor del mandato empresarial, este se ve afectado por la jerarquización mal ejecutada y la poca capacidad para establecer los niveles de mando. Otro aspecto en cuanto a los recursos humanos son las deficiencias para mejorar las fortalezas y disminuir las debilidades.

## 5.2 Sugerencias

**Primera:** Se sugiere que la implementación del modelo EFQM se dé a través de expertos, se debe contar con las herramientas correctas como son las fichas de aplicación REDER, los sistemas de trabajo colectivo basado en el manual ACM y la inversión en sistemas del dashboard, se debe tener en cuenta que todo gasto es en realidad una inversión a largo plazo en pro de mejorar la gestión en la organización y de ninguna manera se debe tratar con un gasto innecesario.

**Segunda:** Para mejorar el proceso administrativo, el mandato empresarial y el manejo de recursos, se debe enfocar la propuesta estrictamente en la generación de valor en los aspectos de la capacidad de los directivos y el enfrentamiento a cambios, como lo sugiere la implementación de casos adaptativos ACM, los cambios están dados siempre y cuando el personal este completamente involucrado, así mismo el objetivo debe ser lograr que la organización sea sostenible en el tiempo enriqueciendo el panorama de trabajo.

**Tercera:** La etapa de implementación de la propuesta indica que los factores más críticos dentro de la organización se deben ejecutar como prioridad, en ese caso, es recomendable establecer el control de la implementación a expertos que manejen equipos de trabajo adecuados y definan herramientas basadas en su experiencia, también es recomendable establecer cronogramas realistas, no se debe establecer tiempos cortos y apresurados que solo causaran problemas al personal al momento de establecer las actividades de mejora.

**CAPÍTULO VI**  
**REFERENCIAS**

- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Arévalo, D., Nájera, S., & Piñero, E. (2018). La Influencia de la Implementación de las Tecnologías de Información en la Productividad de Empresas de Servicios. *Información Tecnológica*, 29, 199-212. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600199>
- Arias, C. (2015). *Implementación de un dashboard para el seguimiento del portafolio de proyectos*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Arvelo, A. (2017). *Asesoría y adiestramiento en métodos estadísticos y cálculo*. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de Muestreo Aleatorio: <http://www.arvelo.com.ve/pdf/muestreo-aleatorio-arvelo.pdf>
- Aular, M. (4 de Junio de 2018). *Análisis de la Gestión Administrativa (AGAD)*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/analisis-de-gestion-administrativa-agad/>
- Baptista, M., Hernández, R., & Fenandez, C. (2010). *Metodología de la Investigacion*. Mexico DF: MCGRAW-HILL.
- Calidad y ADR. (11 de Abril de 2017). *Diagrama de Pareto*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de <https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-pareto/>
- Calvo, R., & Gomez, J. (2008). La investigación social en recursos humanos, la necesidad de seguir una metodología. *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e investigación social*(14), 181-189. Recuperado el 22 de Agosto de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/537/53701410.pdf>
- Campos, S., & Loza, P. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. propuesta alternativa*. Ibarra - Ecuador: Universidad técnica del norte facultad de educación, ciencia y tecnología.
- Caniggia, N. (2013). *Estructura y Configuraciones Estructurales*. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de sliderplayer: <https://slideplayer.es/slide/5450912/>
- Cano, A., & Cifuentes, D. (2011). *Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Disempack LTDA*. Bogota D.C.: Universidad De La Salle.

- Castro, W., & Diaz, J. (2011). Métodos mixtos de investigación en las contribuciones a los simposios de la SEIEM (1997-2010). *Investigación en Educación Matemática XV*, 99-116. Recuperado el 28 de Agosto de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3731076.pdf>
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Corropolese, C., Diaz, D., González, N., & Szlechter, D. (28 de Mayo de 2012). Especificidades del proceso estratégico en pymes argentinas: un estudio de casos. *SaberEs*, 4(2). Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1852-42222012000200002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222012000200002&lng=es&tlng=es).
- Coulter, M., & Robbins, S. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Dávila, G. (2006). El razonamiento Inductivo y Deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus Revista de Educación*, 12(Extraordinario), 180-205. Recuperado el 28 de Agosto de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Evans, K., Larson, A., Mwangi, E., Cronkleton, P., Maravanyika, T., Hernández, X., . . . Banana Abwoli. (2015). *Guía práctica de manejo adaptativo y colaborativo (ACM) y mejora de la participación de las mujeres*. Indonesia: CIFOR. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de [https://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/Books/ACMManual2014S.pdf](https://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/ACMManual2014S.pdf)
- Fernández, A., & Polar, J. (2017). *Plan Estratégico para la empresa Kalitex S.A.C., Arequipa 2017*. Arequipa - Perú: Universidad Católica San Pablo.
- French, M. (2016). *5 pasos para crear Dashboards Efectivos*. Argentina: Sixtina Consulting Group. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de <https://docplayer.es/3793314-5-pasos-para-crear-dashboards-efectivos.html>
- García, O. (17 de Noviembre de 2011). Administración por Objetivos. *Revista Universidad del Valle*, 6(8), 45-60. doi:<https://doi.org/10.25100/cdea.v6i8.324>

- Gargallo, A., Pastor, G., & Garcia, J. (s.f.). *El Modelo E.F.Q.M.: Una aplicación a la empresa aragonesa*. Saragoza: Universidad de Saragoza.
- González, I. (s.f.). *Modelos y Ejemplos de Dashboard - CMI(I)*. España: Universidad de la Laguna.
- Gutiérrez, G. (3 de Marzo de 2014). *Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos*. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Ms Graw Hill Education.
- Hurtado, J. (2000). *Metodologia de la Investigacion Holistica*. Caracas: Sypal.
- Lema, A. (2016). *Implementación de un dashboard para la generación de indicadores de inserción laboral y competencias de graduados de la carrera de medicina de la universidad central del Ecuador*. Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Lopez, P., & Mariño, A. (Diciembre de 2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: De la Administración de empresas a la Gestión de organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 75-95. Recuperado el 28 de Agosto de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n2/v18n2a05.pdf>
- Maldonado, I. (19 de Marzo de 2014). Solución de inteligencia de negocios y toma de decisiones en la gestión administrativa de boticas. *UCV - HACER: Revista de Investigación y Cultura*, 26-42. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5472512>
- Martínez, D. (2017). *Metodología para el diseño de Dashboard orientado hacia el registro de evidencias en el proceso de evaluaciones institucionales*. Puyo: Universidad Internacional de la Rioja.
- Monjé, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva: Universidad surcolombia.
- Moreno, J. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. España: Fundación Luis Vives.
- Moya, N., Yarlequé, L., & Cencia, O. (2012). *Enfoques Cuantitativos y Cualitativos de la Investigación Científica*. Huancayo-Perú: Grapex Perú S.R.L.

- Naranjo, F. (15 de Enero de 2015). *Sistemas de Gestión: Valor Estratégico de las Organizaciones*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de <http://blog.seidor.com/infraestructura/sistemas-de-gestion-valor-estrategico-de-las-organizaciones/>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. España: INAP. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf\\_318.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf)
- Perez, D., & Perez, I. (2006). *El Producto. Concepto y Desarrollo*. EOI Escuela de Negocios.
- Ramírez, C. (7 de Abril de 2014). *Gestión administrativa del cambio organizacional*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/gestion-administrativa-del-cambio-organizacional/>
- Raymond, A. (1967). *Las etapas del pensamiento sociológico*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23 ed.). Madrid, España. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=0mCOzj6>
- Rodríguez, E., & Pareda, P. (2013). *Implementación de un Dashboard para la toma de decisiones estratégicas en la unidad de negocio de producción de huevo incubable de la Empresa Avícola Santa Fe S.A.C. usando tecnologías Oracle Business Intelligence*. Trujillo - Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Rubio, P. (2015). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Ruiz, E., Lorena, P., Raffo, E., & Hinojosa, H. (2003). Gestión de la información en una PYME. *Industrial Data*, 27-38.
- Sap Business Object. (2015). *Manual del usuario de Dashboards y Presentation Design*. Manual. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de [https://help.sap.com/doc/businessobject\\_product\\_guides\\_sbo41\\_es\\_sbo41sp1\\_dashd\\_user\\_es\\_pdf/4.1.1/es-ES/sbo41sp1\\_dashd\\_user\\_es.pdf](https://help.sap.com/doc/businessobject_product_guides_sbo41_es_sbo41sp1_dashd_user_es_pdf/4.1.1/es-ES/sbo41sp1_dashd_user_es.pdf)
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la Administración*. Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Valeriano, L. (2012). La modernización de la gestión pública en el Perú. *Gestión en el Tercer Milenio*, 15(30), 59-64. Recuperado el 28 de Agosto de 2019, de

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8802>

Villarreal, G. (2016). *Gestión administrativa y financiera para el sindicato de choferes profesionales Ecuador del Carchi*. Tulcán, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes.



## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de la investigación

### Título:

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Gestión Administrativa				
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	
¿Cómo mejorar la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019?	Proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019	Proceso Administrativo	1. Planeación 2. Organización 3. Dirección 4. Control	1-8	Nunca Casi nunca	
		Mandato Empresarial	1. Estructura organizativa 2. Practicas directivas 3. Sistema de representación	9-14	A veces	
		Recursos Disponibles	1. Recursos humanos 2. Recursos financieros 3. Recursos legales 4. Recursos tecnológicos	15-21	Casi siempre Siempre	
Problemas específicos	Objetivos específicos					
¿Cómo es la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019?	Diagnosticar la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019.					
¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019?	Explicar los factores de mayor incidencia en la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019.					
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos			
Enfoque mixto Tipo Proyectivo Nivel Comprensivo Método Inductivo - deductivo	Población: 1008 personas Muestra: 302 Unidad informante: Empleados de la entidad.	Técnicas: Encuesta - Entrevista Instrumentos: Cuestionario y Guía de entrevista	Procedimiento: SPSS Y Excel, procesamiento de la entrevista. Análisis de datos: realización del análisis de Pareto y triangulación con Atlas ti.			

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

### Objetivo 1

#### Fichas de Evaluación REDER

<b>Criterio 1: LIDERAZGO</b>														Resumen de la puntuación																				
La capacidad, el estilo de trabajo, la actitud de los trabajadores y el compromiso de las áreas.														Subcriterio	1a	1b	1c	1d	1e															
Puntuación																																		
1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.														0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.														0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externo.														0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.														0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.														0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>														Resumen de la puntuación																				
La planificación y el compromiso con los grupos de interés.														Subcriterio	2a	2b	2c	2d																
Puntuación																																		
2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.														0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.														0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.														0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.														0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Criterio 3: PERSONAS</b>														Resumen de la puntuación																				
La gestión de los RR.HH. y el desempeño de las personas.														Subcriterio	3a	3b	3c	3d	3e															
Puntuación																																		
3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.														0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
3b. Se desarrollan el conocimiento y las capacidades de las personas.														0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.														0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.														0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.														0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS**

Las políticas y las alianzas estratégicas y como gestionan los recursos materiales.

4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

4b. Gestión de los recursos económicos-financieros para asegurar un éxito sostenido.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

4d. Gestión de tecnología para hacer realidad la estrategia.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

## Resumen de la puntuación

Subcriterio	4a	4b	4c	4d	4e
Puntuación					

 **criterio 5: PROCESOS**

El sistema de gestión que adoptaron y el desarrollo como organización

5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

5c. Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

## Resumen de la puntuación

Subcriterio	5a	5b	5c	5d	5e
Puntuación					

 **criterio 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

Los resultados que han obtenido con su público objetivo.

6a. Reputación e imagen de la organización.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

6b. Servicio brindado, atención y apoyo al cliente

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

## Resumen de la puntuación

Subcriterio	6a	6b
Puntuación		

 **criterio 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

Los resultados que se han obtenido con los trabajadores, desde el punto de vista de la productividad y su aporte con la organización.

7a. Motivación y delegación y asunción de responsabilidades.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

7b. Actividades de gestión de las competencias y del rendimiento.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

## Resumen de la puntuación

Subcriterio	7a	7b
Puntuación		

**Criterio 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

La imagen de la organización frente a la sociedad.

8a. Impacto ambiental e impacto en la sociedad.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

8b. Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Resumen de la puntuación

Subcriterio	8a	8b
Puntuación		

**Criterio 9: RESULTADOS CLAVES**

Los resultados en materia económica, política y en estrategias.

9a. Resultados en materia económica, política y en estrategias.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

9b. Uso de tecnología, información y conocimiento.

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Resumen de la puntuación

Subcriterio	9a	7b
Puntuación		

**Plataforma de la empresa Clicdata**

Contáctenos +52 (55) 710-10071 Blog | Partners | Contáctenos | Acceso | ES

**CLICDATA** Producto Solución Soporte Ejemplos Precios PRUEBA GRATUITA

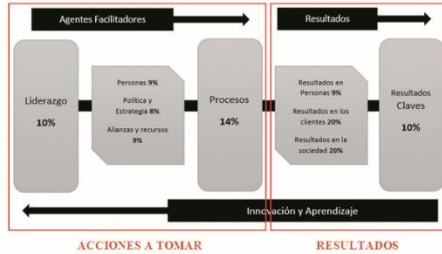
## FÁCIL Y RÁPIDO DISEÑADOR DE PANEL

Transforme los datos sin procesar en información de forma rápida y sencilla con nuestro diseñador de paneles. No requiere instalación!

Cree su primer dashboard



## Aplicación



### Paso 1: Aplicación de la Matriz de Puntuación REDER

Se trata de una serie de fichas organizadas que permite cuantificar la actuación de una organización, enfocándose en los resultados, objetivos, implementación, y mejoras.



¿Qué es el modelo EFQM?



Se trata de un modelo que trabaja con el concepto de la calidad total, cuyo objetivo es mejorar el modelo de gestión de las organizaciones orientandolo hacia la excelencia.

*El Modelo EFQM puede implementarse en múltiples aspectos de la organización y diferentes ámbitos, como son centros de enseñanza, entidades públicas, ONGs, etc.*

## Implementación del modelo Europeo de la Excelencia empresarial EFQM



### Manual de aplicación de la matriz de evaluación situacional REDER

Autoevaluar la situación interna de la empresa y mejorar los enfoques de gestión

- Excellent
- Very good
- Good





**Paso 11: Formación del equipo para aplicar las mejoras**  
Se forma el equipo encargado de mejorar la organización, proponen una forma de trabajo, las acciones que se van a cumplir, verificar la capacidad técnica del equipo y la visión que cada persona puede aportar a la organización.

**Paso 12: Realizar un informe de los planes de acción**  
Se debe realizar el informe sobre las actividades y los planes, el objetivo es dar a conocer a todo el personal las tareas a realizar y lograr un trabajo colectivo.

**Paso 13: Desarrollar las acciones de mejora**  
Se propone el plan de acción e ingresa para su aprobación.



**Paso 14: Implantar los enfoques de gestión en la entidad.**  
El último paso, se deben aprobar las propuestas y redirigir la gestión de la organización hacia los enfoques de gestión, finalmente se debe hacer seguimiento a lo establecido como parte del proceso de mejora continua.



**Paso 4: Identificación de las evidencias y puntuación**  
El equipo evaluador debe considerar evidencias tangibles al momento de proceder con la evaluación.

**Paso 5: Llegar a un consenso**  
El equipo evaluador debe analizar y resolver las discrepancias que se encuentren durante el proceso de evaluación y durante el recojo de evidencias, fundamental para establecer que áreas hay que mejorar y que procesos seguir.

**Paso 6: Generar áreas de mejora y puntos fuertes**  
En este paso se identifican las áreas que necesitan mejorar sus actividades para aplicar el modelo EFQM.

**Paso 7: Realizar el informe de autoevaluación**  
Se debe plasmar en un documento el proceso realizado y este debe ser aprobado por los responsables de la organización.

**Paso 8: Priorizar y seleccionar áreas de mejora**  
Se debe ordenar las áreas de acuerdo a su importancia y se evalúa la viabilidad, la capacidad económica y técnica de la organización para ejecutar la mejora.

**Paso 9: Definir las acciones de mejora**  
Se debe recapitular todas las actividades que se van a ejecutar para mejorar la organización.

**Paso 10: Definir los planes de acción mediante cronogramas y fichas de acción.**  
Creación del cronograma de actividades y la ficha de acción para mejor organización de las tareas a cumplir.



**Ficha de Puntuación REDER**

Criterio 3.1: EFQMADQO La capacidad, el estado de trabajo, la actitud de los trabajadores y el compromiso de las áreas.	Resumen de la puntuación																				
	Subcriterio	1a	1b	1c	1d	1e															
1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	1a	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.	1b	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externo.	1c	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.	1d	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.	1e	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**Paso 2: Selección del Equipo Evaluador**

Los evaluadores, para servir a su propósito, deben poseer un nivel alto de toda la información de la organización. Es recomendable que se involucre tanto directivos como el personal común, de todos los niveles de la empresa, también pueden ser parte del equipo los grupos de interés.



**Paso 3: Formación del equipo evaluador**

El equipo formado debe comprender correctamente todos los indicadores de la Ficha de evaluación y entender cada criterio. El equipo debe tener un criterio objetivo y realista al momento de evaluar.

Objetivo 2

Sus Elementos son:



APLICACIÓN

Paso 1: Formación del Equipo de ACM

El ACM es un esfuerzo en equipo, el cual requiere de la colaboración de todos, debe estar compuesto por actores neutrales cuyos roles se centren en el fortalecimiento de la organización y de las personas que lo componen.

Paso 2: Desarrollar o mejorar la visión y misión

Es importante conocer el estado en que se encuentra la misión y visión porque establece hacia donde quiere llegar la organización y quienes desean ser.

Paso 3: Identificación de los problemas

En este caso, los problemas identificados tratan la adaptabilidad a los cambios y el trabajo colectivo.



Casos Adaptativos ACM



¿Qué es el ACM?

El ACM es la aplicación de un esquema de trabajo basado en la colectividad para lograr adaptarse rápidamente a los cambios y lograr mejores resultados en una organización involucrando a todo el personal.

¿Qué beneficios tiene?

Con el ACM, los miembros de la organización controlan el proceso como participantes activos, de manera que las decisiones provienen de dentro de la entidad y reflejan mejor los intereses de esta.

Una vez que en una organización aprenden a usar el ACM, sus miembros pueden emplearlo cada vez que surjan necesidades y por cuenta propia.

El ACM es una alternativa muy económica, se debe a que se centra en la toma de decisiones y en las actividades que la comunidad puede realizar sin requerir grandes cantidades de dinero.



Implementación del modelo Europeo de la Excelencia empresarial EFQM

Manual del aplicación de casos adaptativos ACM

Lograr sistematizar el trabajo colectivo en la entidad y mejorar el proceso de adaptabilidad a los cambios.



**Paso 7: Ejecutar acciones y actividades**

Se implementan los planes y las acciones a tomar. Utilizar cronogramas de actividades y elaboración de planes documentados para solucionar problemas.

**Paso 8: Adaptación de las actividades según el monitoreo de la información**

Cada acción de mejora es sistematizada y toda la información relacionada es recopilada, la finalidad es enfocar las actividades de solución de los problemas de la organización y dirigirlas hacia el enfoque de gestión propuesta por el modelo EFQM.



**Paso 5: Involucrar al personal**

Con el personal capacitado, ahora deben involucrarse en la solución de problemas en las áreas de trabajo. Se debe hacer una discusión, a partir de estas preguntas:

- ¿Qué les gustaría ver aquí dentro de 20 años?
- ¿Qué hacen las personas?
- ¿Cómo son los grupos de interés?
- ¿Cómo se ven las áreas de trabajo?
- ¿Qué hacen los empleados para cumplir con su trabajo?
- ¿Cómo ha cambiado la organización en los últimos años?
- ¿Qué cosas no han cambiado?
- ¿Cómo se resuelven los problemas?

**Paso 6: Monitorear la información**

Los expertos de ACM deben trabajar con miembros de la organización para desarrollar los planes de monitoreo al mismo tiempo que el plan de actividades. Eso ayuda a vincular los planes al monitoreo.



**Paso 4: Capacitación del personal**

Se debe realizar las acciones para mejorar la adaptabilidad del personal a los cambios y mejorar el trabajo en equipo.



**Objetivo 3**

Implementación del modelo  
Europeo de la Excelencia empresarial  
EFQM

# Manual de aplicación de un Dashboard Estratégico



Para monitorear el comportamiento de la organización y agilizar el proceso de toma de decisiones a través de indicadores claves.

## Introducción al Dashboard

DesignDashboards es el software de visualización de datos que permite crear y exportar cuadros de mandos interactivos. Estos cuadros de mandos contienen varios componentes, como gráficos y botones, que están enlazados a orígenes de datos. Estos componentes muestran los datos de forma compacta y visual, lo que puede ayudar a los consumidores de cuadros de mandos a ver las tendencias y tomar decisiones empresariales informadas.

## Marco Teórico

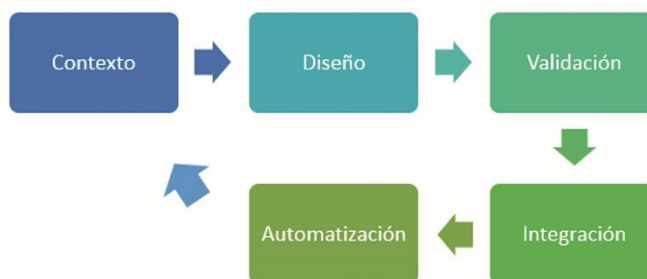
Los dashboards son sistemas que buscan representar de manera visual el estado de operativo de actividades realizadas en una organización, y utilizando distintos indicadores podemos medir el desempeño o rendimiento de distintos actores hacia el cumplimiento de los objetivos y metas en un tiempo determinado (Martínez, 2017).

El dashboard muestra de forma visual la información más importante para lograr los objetivos, lo hace de forma sistematizada y consolidada, y se utilizan para mejorar el comportamiento de la atención del público objetivo, analizar el impacto de las actividades o gestionar proyectos.

El tipo de sistema que se ejecutará en esta tesis, es uno del tipo estratégico, ya que cuenta con el propósito de realizar estrategias, está orientado a ejecutivos y personal administrativo, se puede utilizar en cualquier organización, funciona con mucho detalle y hace énfasis en el aspecto administrativo de la entidad.



La creación de un dashboard debe hacerse usando criterios sistematizados como cualquier proyecto que la organización desea realizar e implementar, como se muestra en la figura



**Contexto:** En este apartado se busca trabajar con los datos precisos, ya que si estos son incorrectos la información se distorsiona y el mensaje se vuelve falso, por lo tanto, para que un dashboard sea efectivo, se le debe ingresar datos exactos. Por ejemplo, en un dashboard estructurado hacia la calidad, sugiere que la información sea revelada de forma gradual, encabezando el sistema con cifras globales y poco a poco ir desagregando en cifras más específicas, al mismo tiempo se debe mostrar alguna dimensión, y después en detalle identificar secuencias para lograr entender el contexto en el que ocurren dichos datos.

**Diseño:** Es el momento en que la creatividad se vuelve un arte, ya que ahora es cuando la funcionalidad se une al diseño y se forma un equilibrio. En la elaboración del dashboard se debe tomar en cuenta la forma en la que se quiere dar a conocer la información, capturar la atención de los colaboradores y que la información sea sencilla pero no menos profunda. También es recomendable el uso de colores, pero estos no deben ser usados de forma indiscriminada, sino añadiendo valor a los datos que muestra el dashboard.

**Validación:** Posteriormente, debemos hacer que el dashboard sea aceptado al nivel de usuarios, por lo tanto, una recomendación que se hace a menudo es dibujar el dashboard, realizar esquemas en papel para que los usuarios se familiaricen con el sistema que se quiere implementar y sea más reconocido, luego es el momento de crearlo de forma oficial, así se comenten menos errores y el tiempo de ejecución se reduce drásticamente.

**Integración:** Existen muchos sistemas de dashboard, como por ejemplo Salesforce o el mismo Google Analytics, hay otros más profesionales como el ERP o sistemas operativos más complejos, el uso que se les da depende únicamente de la organización y el tipo de datos que desea manejar, pero existe un inconveniente que debe ser resuelto con rapidez y es la forma en la que se integra diferentes tipos de datos, por ejemplo, es diferente integrar datos de CRM y datos Administrativos del ERP, esto se debe a que los softwares tienen propósitos distintos, así que para un correcto uso del dashboard se debe tener en cuenta contar con uno que pueda manejar todos los diferentes datos provenientes de fuentes diferentes.

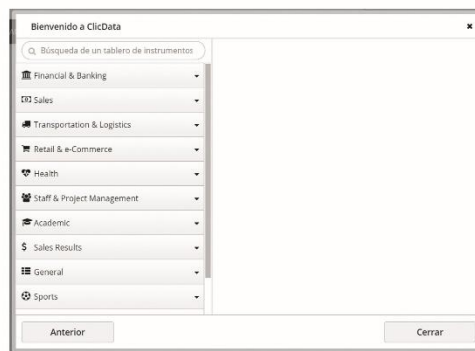
**Automatización:** Bajo la búsqueda de la eficiencia en la gestión, un dashboard debe procurar actualizar sus datos de manera continua y en tiempo real, prácticamente sin intervención manual, por lo tanto, deben estar diseñados para capturar datos al tiempo que estos se generen en el día a día de la organización. El tipo de uso que se le dé al dashboard la convertirá en una herramienta poderosa para la comunicación interna en la entidad.

# Plataforma Clicdata

La plataforma de clicdata permite acceder de forma sencilla a 3 módulos, preparar dashboard pilotos para probar su funcionamiento, la carga de datos y tutoriales en video sobre su funcionamiento.

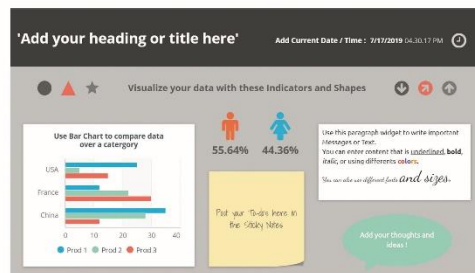


Clicdata posee diferentes tipos de opciones para crear dashboards, para diferentes tipos de organizaciones y usos, además permite integrar información de diferentes plataformas.

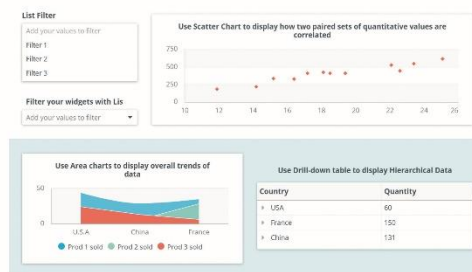


# Plataforma Clicdata

Podremos añadir diferentes indicadores de acuerdo a las necesidades de la organización, al mismo tiempo, la plataforma permite realizar comparativas con datos anteriores.

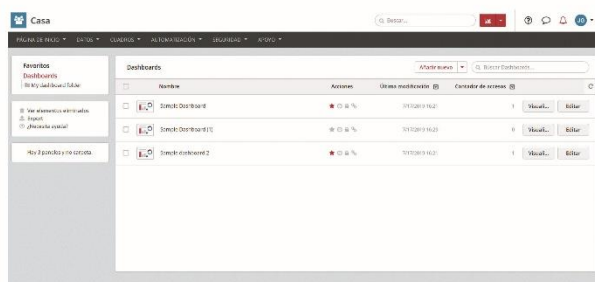


Los dashboard manejan diferentes tipos de graficos y visualizaciones para mostrar la información y los resultados, según los gustos del usuario, estos puede variar, facilitando su utilización y manejo.



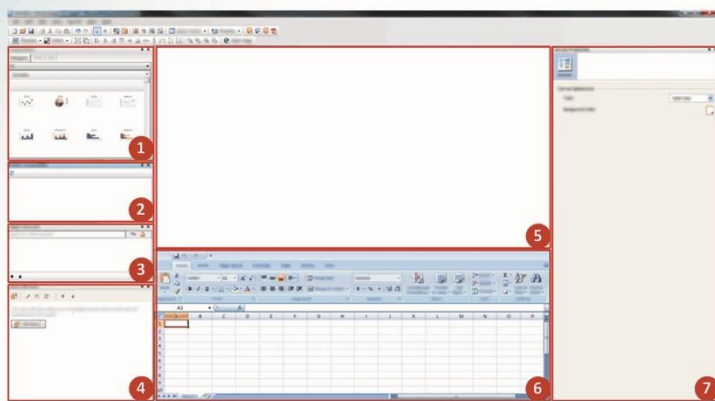
## Plataforma Clicdata

También permite utilizar varios dashboards en simultáneo, ideal para manejar distintos tipos de información a pedido del usuario, la información se almacena en diferentes carpetas y se asegura su protección, puesto que si alguna falla, las otras no se ven afectadas.





## 1. Descripción del área de trabajo



### 1. Explorador de componentes

El explorador de componentes enumera todos los componentes disponibles que puede agregar al modelo. Desde esta lista puede arrastrar los componentes al lienzo para agregarlos al modelo.

### 2. Panel Compatibilidad de Mobile

El panel Compatibilidad con móviles ayuda a garantizar que el modelo se ejecute correctamente en dispositivos móviles. En el panel se muestra un icono de advertencia por cada componente o función de su modelo no admitidos por dispositivos móviles. Al seleccionar un componente en el panel Compatibilidad de Mobile se selecciona en el lienzo y abre la hoja de propiedades.

### 3. Lista de objetos

La Lista de objetos detalla los componentes que actualmente forman parte del modelo. Puede usar la Lista de objetos para hacer lo siguiente: Buscar componentes, seleccionar, agrupar y desagrupar componentes y bloquear u ocultar componentes en la zona de diseño.

### 4. Explorador de consultas

Puede crear consultas nuevas y ver las consultas actuales con el explorador de consultas.

### 5. Zona de diseño

El lienzo es el área de trabajo principal en la que se colocan y manipulan los componentes al crear un modelo. Se puede cambiar el color del fondo del lienzo y agregar una cuadrícula para ayudarle a organizar los elementos del lienzo. También puede ajustar el tamaño del lienzo para obtener más espacio sobre el que trabajar o reducir el tamaño general de un modelo guardado.

### 6. Hoja de cálculo incrustada

La hoja de cálculo incrustada es una hoja de cálculo de Excel funcional que le permite trabajar como si estuviese en Excel. Para asociar los modelos con datos específicos, puede enlazar los componentes a celdas de la hoja de cálculo incrustada.

### 7. Panel Propiedades

Contiene las opciones de configuración y formato del componente seleccionado.



## 2. Barra de herramientas y botones

Icono	Descripción	Acceso directo del teclado
	Nuevo documento	CTRL + N
	Abrir archivo	CTRL + O
	Guardar	CTRL + S
	Imprimir	CTRL + P
	Cortar	CTRL + X
	Copia	CTRL + C
	Pegar	CTRL + V
	Deshacer	CTRL + Z
	Rehacer	CTRL + Y
	Herramienta Selección	
	Herramienta Componente	
	Importar hoja de cálculo	CTRL + Mayúsculas + I
	Administrar conexiones	CTRL + M
	Aumentar lienzo	
	Reducir lienzo	
	Ajustar lienzo a componentes	
	Ajustar lienzo a ventana	
	Vistas rápidas	
	Modo de vista previa	

## 3. Uso del explorador de componentes






El explorador de componentes enumera todos los componentes disponibles que puede agregar al modelo. Desde esta lista puede arrastrar los componentes al lienzo para agregarlos al modelo.

*Puede ver la lista de componentes agrupados por categorías funcionales (vista Categoría o Árbol) o como una lista alfabética (vista Lista). Los componentes se agrupan en las siguientes categorías funcionales:*

## 4. Uso de componentes

Los componentes son elementos visuales del cuadro de mandos. Están diseñados para mostrar o seleccionar una gran cantidad de datos de forma eficiente. Los componentes se clasifican en categorías según función: gráficos, selectores, mapas y otras categorías entre las que puede elegir. Puede decidir cuál es el mejor componente para usar en función del tipo de datos con el que esté trabajando.

Los componentes pueden enlazarse a una consulta o a las celdas de una hoja de cálculo incrustada. Estas relaciones pueden establecerse en ambos sentidos: si bien casi todos los componentes pueden recibir datos de una consulta o de las celdas de la hoja de cálculo incrustada, muchos otros pueden además devolver datos a la consulta o grabar datos en las celdas.

Ver	Descripción
	Use la vista <i>General</i> para establecer la configuración básica de los componentes, como títulos, etiquetas y la ubicación de los datos de origen y de destino.
	La vista <i>Inserción</i> está disponible para algunos componentes de gráfico y para la <i>Tabla jerárquica</i> . Use esta vista para configurar gráficos con el objeto de que actúen como selectores para que al hacer clic en un elemento de gráfico se inserte información más detallada en la hoja de cálculo incrustada. Otro componente podrá usar esta información para crear un comportamiento de profundización. Para obtener información sobre cómo configurar el comportamiento de profundización del gráfico, consulte
	Use la vista <i>Comportamiento</i> para configurar la forma en que el componente funciona dentro del modelo. Por ejemplo, puede definir límites, la interactividad y la visibilidad.
	Use la vista <i>Aspecto</i> para dar formato al aspecto de los componentes, incluidos el tamaño de la fuente, las ubicaciones del título, las leyendas, los colores, etc.
	Use la vista <i>Alertas</i> para configurar notificaciones visuales relacionadas con valores de datos. Las alertas ayudan a identificar, por ejemplo, los valores aceptables y los que requieren atención. Puede activar alertas, definir valores de destino y configurar colores para diferentes niveles de alerta. Para obtener información sobre el uso de las alertas, consulte <a href="#">Interpretación de las alertas [página 176]</a> .

## 5. Uso del panel Compatibilidad con móviles

El panel Compatibilidad con móviles ayuda a garantizar que el modelo se ejecute correctamente en dispositivos móviles. En el panel se muestra un icono de advertencia por cada componente o función de su modelo no admitidos por dispositivos móviles. Al seleccionar un componente en el panel Compatibilidad de Mobile se selecciona en el lienzo y abre la hoja de propiedades.

El panel Compatibilidad con móviles ayuda a garantizar que el modelo se ejecute correctamente en dispositivos móviles. En el panel se muestra un icono de advertencia por cada componente o función de su modelo no admitidos por dispositivos móviles. Al seleccionar un componente en el panel Compatibilidad de Mobile se selecciona en el lienzo y abre la hoja de propiedades.

Para ver todos los componentes o funciones incompatibles en el modelo, en el panel Compatibilidad con móviles haga clic en Actualizar. Los elementos incompatibles se clasifican de la manera siguiente:

- ✘ **General:** advertencias y sugerencias genéricos, por ejemplo, sobre una zona de diseño demasiado grande o un tema no admitido.
- ✘ **Componente:** componentes no admitidos. Las advertencias sobre los componentes se subdividen en las subcategorías siguientes:
  - ✘ **Componentes no admitidos.** Estos componentes no se muestran en el modelo cuando el modelo se muestra en el móvil. Los componentes de esta categoría se señalan con un icono de advertencia rojo.
  - ✘ **Componentes admitidos con propiedades no admitidas.** Estos componentes se muestran cuando se visualiza el modelo en un móvil, pero con algunas propiedades desactivadas o alteradas. Los componentes de esta categoría se señalan con un icono de advertencia amarillo.
  - ✘ **Componentes de variante visual.** Estos componentes se reemplazan por su componente alternativo cuando el modelo se visualiza en un móvil con todos los ajustes intactos. Por ejemplo, Indicador2 o Indicador3 serían sustituidos por Indicador en el móvil. Los componentes de esta categoría se señalan

## 6. Utilizar lista de objetos

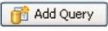


La Lista de objetos detalla los componentes que actualmente forman parte del modelo. Puede usar la Lista de objetos para hacer lo siguiente:

- Buscar componentes.
- Seleccionar, agrupar y desagrupar componentes.
- Bloquear u ocultar componentes en la zona de diseño.



## 7. Realizar consultas

Puede crear consultas nuevas y ver las consultas actuales con el explorador de consultas. El explorador de consultas está solo disponible en SAP BusinessObjects Dashboards.

Icono	Acción	Resultado	Nota
	Para agregar una consulta	Se abre el cuadro de diálogo <i>Agregar consulta</i> .	Disponible solo para agregar la primera consulta del modelo. Puede que sea necesario iniciar la sesión en la plataforma de SAP BusinessObjects Business Intelligence.
	Para agregar una consulta	Se abre el cuadro de diálogo <i>Agregar consulta</i> .	Abre el cuadro de diálogo <i>Agregar/editar</i> . Puede que sea necesario iniciar sesión en la plataforma de BI.
	Editar una consulta seleccionada	Se abre el cuadro de diálogo <i>Editar consulta</i> .	Abre el cuadro de diálogo <i>Agregar/editar</i> en el paso de edición que requiere el estado actual de la consulta. Puede que sea necesario iniciar sesión en la plataforma de BI.



**¡Muchas gracias!**



### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

#### CUESTIONARIO PARA LOGRAR MEDIR EL NIVEL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE POSEE LA ENTIDAD PÚBLICA.

**INSTRUCCIÓN:** Este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre La percepción de la gestión administrativa que se percibe en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nunca	A veces	Normalmente	Casi siempre	Siempre


ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA PROCESO ADMINISTRATIVO					
1	Los directores planifican el trabajo que se realiza en la entidad.	1	2	3	4	5
2	Las políticas de la entidad están alineadas al logro de los objetivos.	1	2	3	4	5
3	Los directores realizan un cronograma de las actividades de la entidad.	1	2	3	4	5
4	El desarrollo de las actividades ayudan al logro de las metas.	1	2	3	4	5
5	El personal encargado de organizar la entidad está capacitado.	1	2	3	4	5
6	Los directores toman decisiones que benefician a la entidad.	1	2	3	4	5
7	El esfuerzo de los directores está enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.	1	2	3	4	5
8	Las técnicas para medir el rendimiento del personal son las correctas.	1	2	3	4	5

<b>SUB CATEGORÍA MANDATO EMPRESARIAL</b>						
9	El organigrama de la entidad está bien elaborado.	1	2	3	4	5
10	Los niveles de mando cumplen con lo planteado en el MOF.	1	2	3	4	5
11	Existe comunicación entre los directores y los empleados en la entidad.	1	2	3	4	5
12	Los directores realizan sus labores.	1	2	3	4	5
13	La entidad representa correctamente a los empleados frente al Ministerio de Trabajo.	1	2	3	4	5
14	Los empleados se sienten bien representados por los directores.	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA RECURSOS DISPONIBLES</b>						
15	Se observan las fortalezas de los empleados y se trabaja en mejorarlas.	1	2	3	4	5
16	Se observan las debilidades de los empleados y luego se mejoran.	1	2	3	4	5
17	El clima laboral en la entidad es el adecuado.	1	2	3	4	5
18	Los recursos financieros son los necesarios para cumplir los objetivos.	1	2	3	4	5
19	La entidad cumplió con todos los mecanismos de ley en su constitución.	1	2	3	4	5
20	La información de la entidad se encuentra al alcance de todos gracias a la tecnología y su presencia en redes.		2	3	4	5
21	La entidad mantiene relaciones con sus empleados por medio de redes sociales e Internet.	1	2	3	4	5


**Muchas gracias**



## Anexo 4: Instrumento cualitativo



**Universidad  
Norbert Wiener**

**Ficha de entrevista**

PASE A

Remon

01  
04  
2016

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cómo influye la capacidad que tienen los trabajadores en la realización de su trabajo en el cumplimiento de los objetivos que tiene la entidad pública?
2	¿Qué técnicas de gestión piensa que son las más importantes en la administración de entidades públicas?
3	¿Qué importancia tiene para usted la comunicación entre los directores y los empleados al momento de estructurar una organización?
4	¿Qué acciones toma usted para maximizar las fortalezas de los empleados y disminuir las debilidades?
5	¿Qué técnicas son las más importantes en la administración de los recursos financieros y tecnológicos?

Observaciones

.....

.....

.....



## Anexo 5: Base de datos

### Base de datos Piloto

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
2	4	3	5	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5
3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
5	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3
6	3	3	3	2	2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
7	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5
8	4	5	4	2	4	2	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
9	4	3	5	2	4	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
10	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4
11	5	2	5	2	2	2	3	2	3	2	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4
12	4	3	4	2	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
14	5	2	5	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
15	5	3	5	3	4	2	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5
16	4	5	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
17	4	4	5	3	4	2	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
18	4	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
19	4	5	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
20	5	3	4	2	3	2	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
21	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	5	5	3	1	1	5	4	4	3	4	3
22	4	3	3	2	2	1	2	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4
23	2	5	5	2	3	2	2	2	2	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
24	3	4	3	1	1	1	2	2	2	2	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4
25	3	5	4	1	2	1	3	1	2	1	4	4	5	3	4	2	4	5	5	4	5
26	2	3	2	3	3	1	1	3	1	3	5	5	5	1	3	3	3	3	4	4	5
27	4	5	5	3	3	3	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5
28	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	5	5	1	2	5	1	4	5	5	5	4
29	3	2	5	2	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	5
30	4	5	5	1	1	1	3	1	1	3	1	5	1	2	5	1	3	3	5	5	4
31	3	2	3	1	4	1	3	1	3	1	3	4	5	1	2	5	3	4	4	4	5
32	4	5	2	5	4	4	3	2	3	1	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5
33	4	5	5	5	3	1	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5
34	4	5	5	4	3	2	3	1	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
35	3	5	5	2	3	3	2	1	2	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
36	4	4	5	2	2	1	1	1	1	1	1	2	4	5	4	4	4	5	5	5	4
37	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5	2
38	3	4	2	1	4	1	4	4	4	4	5	5	5	2	3	3	3	2	3	2	5
39	1	1	3	5	2	1	5	5	5	5	2	3	3	1	1	1	3	3	2	5	5
40	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	4	1	2	4	3	3	2	1	1	1	1

## Anexo 6: Transcripción de las entrevistas

### Entrevista 1

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cómo influye la capacidad que tienen los trabajadores en la realización de su trabajo en el cumplimiento de los objetivos que tiene la entidad pública?	Influye de manera directa, por ejemplo, en el uso del Know how esto representa para la empresa un paso hacia adelante frente a su competencia, también está relacionado con la especialización, en el cumplimiento de una tarea específica. Así mismo tiene una relación directa con la innovación, ya que se obtiene plena exclusividad de las habilidades que una persona puede alcanzar para la organización. Además, debemos tener en cuenta la ventaja competitiva que puede ser usada como un valioso producto. Entonces, una persona que utiliza la especialización logrará incrementar la productividad, ya que, si alguien se especializa en una determinada tarea, se puede lograr un aumento de la rentabilidad en la empresa y disminuir tiempos en la realización de sus funciones, como ejemplo podemos encontrar el “justo a tiempo”.
2	¿Qué técnicas de gestión piensa que son las más importantes en la administración de entidades públicas?	Debemos tener en cuenta la formación continua de los empleados, ya que de esa forma se consolida al trabajador en beneficio del futuro de la empresa, al tener un mejor recurso humano. Un recurso humano más preparado para cumplir las tareas y puntos claves en la organización. Hay que tener en cuenta que el recurso humano es el más difícil de imitar, por lo tanto, se vuelve una ventaja competitiva. También se debe tener en cuenta trabajar en la nube, ya que podemos usar equipos tecnológicos que nos permitan trabajar y tener una mejor gestión desde el hogar y reducir la cantidad de recursos. También podemos obtener mejores canales de comunicación en un mundo globalizado. Un social network. Así mismo debemos tener un mejor calendario editorial, ya que nos ayuda en el tema de maximizar los recursos para tener una mayor rentabilidad del trabajo, y así se puede tener una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo.
3	¿Qué importancia tiene para usted la comunicación entre los directores y los empleados al momento de estructurar una organización?	Lo ideal es aplicar una comunicación vertical tanto ascendente como descendente, lo que se busca es tener una mejor comunicación para que los empleados aporten ideas para mejorar la empresa, una técnica usada es la lluvia de ideas, la descendente es importante para mantener la jerarquía, su función es la repartición de tareas y ordenes, así como las políticas de la empresa y los factores de conducta.
4	¿Qué acciones toma usted para maximizar las fortalezas de los empleados y disminuir las debilidades?	Se debe incentivar la proactividad y tener una comunicación horizontal sin barreras entre áreas, crear constancia de propósito, el objetivo es que los mismos empleados de la empresa, apliquen mecanismos que se sostengan en el tiempo, aplicar la mejora continua. Debemos capacitar constantemente a los empleados y fomentar una cultura de liderazgo, teniendo en cuenta un tipo de liderazgo transformacional.
5	¿Qué técnicas son las más importantes en la administración de los recursos financieros y tecnológicos?	Lo principal es utilizar un análisis VRIO. Toda empresa al administrar sus recursos busca tener una ventaja competitiva en el sector donde se desarrolle. Este tipo de análisis tiene una visión basada en los recursos, donde toda empresa debe encargarse de dar valor a sus productos, al mismo tiempo clasificar los recursos más extraños donde el principal enfoque es la originalidad, si sus recursos de la empresa son valiosos y raros, la empresa logrará una ventaja competitiva temporal, al mismo tiempo la empresa debe buscar tener recursos que posean un grado de imitabilidad, buscando siempre diferenciarse. Lo que se busca es que los recursos sean sostenibles. Valiéndose al mismo tiempo de la estructura organizacional.

## Entrevista 2

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cómo influye la capacidad que tienen los trabajadores en la realización de su trabajo en el cumplimiento de los objetivos que tiene la entidad pública?	En la disciplina, mediante la inducción que se hace día a día, para hacer cumplir las normas y políticas que tiene la empresa.
2	¿Qué técnicas de gestión piensa que son las más importantes en la administración de entidades públicas?	La inducción, hay que tener en cuenta realizar el seguimiento, además la toma de decisiones es básico y fundamental para que funcione, así como no descuidar el tener un buen ambiente laboral.
3	¿Qué importancia tiene para usted la comunicación entre los directores y los empleados al momento de estructurar una organización?	Reducir las debilidades, la mejora continua, fortalecer la comunicación, obtener mejores ideas y lograr tener una buena concertación para llevar a un mejor escenario y prosperidad a la organización, institución o empresa.
4	¿Qué acciones toma usted para maximizar las fortalezas de los empleados y disminuir las debilidades?	Felicitar por sus buenas acciones (si es posible delante de otros, mejor), premiando cada mes, con actividades como el trabajador del mes, dándoles confianza y buen ejemplo de comportamiento que tiene que tener la gerencia y/o administradores.
5	¿Qué técnicas son las más importantes en la administración de los recursos financieros y tecnológicos?	El orden, y sobre todo ser muy disciplinados, es una labor muy pero muy delicada, porque de ello va a depender si la empresa es exitosa o no, que crezca y no se estanque asfixiada por deudas.

## Entrevista 3

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cómo influye la capacidad que tienen los trabajadores en la realización de su trabajo en el cumplimiento de los objetivos que tiene la entidad pública?	La capacidad que tienen los empleados es necesaria para que las actividades dentro de la entidad se realicen correctamente, entonces podemos decir que tiene una relación muy íntima con los objetivos que se quiere cumplir. Influye en el sentido de la capacidad para ser competitivos, un equipo que mejora constantemente es un equipo mejor preparado para enfrentar retos cada vez más difíciles.
2	¿Qué técnicas de gestión piensa que son las más importantes en la administración de entidades públicas?	Principalmente el manejo de las tecnologías y la formación de los empleados en dichas actividades, en la administración existen sistemas de gestión que son importantes para lograr una gestión mejor unificada de los procesos que debe seguir la organización.
3	¿Qué importancia tiene para usted la comunicación entre los directores y los empleados al momento de estructurar una organización?	Es parte importante para la ejecución de tareas, lo que se busca es que los empleados estén en la capacidad de aportar ideas que beneficien a la organización.
4	¿Qué acciones toma usted para maximizar las fortalezas de los empleados y disminuir las debilidades?	Ejecutamos programas de capacitación para mejorar los conocimientos de los empleados, y sobre todo, fomentamos el liderazgo entre los empleados con mejores capacidades para tomar el control de procesos de gestión.
5	¿Qué técnicas son las más importantes en la administración de los recursos financieros y tecnológicos?	Lo principal es adecuarse a la ley y luego ejecutar los recursos en base a la obtención de ventajas competitivas, y a un sistema de reducción de costos, también es importante apearse a un plan presupuestario y a un cronograma de actividades.

Anexo 7: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos




Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir el nivel de la Gestión Administrativa que posee la entidad pública.

Nro	Items	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
<b>Sub categoría 1: Proceso administrativo</b>																						
Indicador 1: Planeación																						
1.	Los directores planifican el trabajo que se realiza en la entidad.				4				4				4				4				4	
2.	Las políticas de la entidad están alineadas al logro de los objetivos.				4				4				4				4				4	
3.	Los directores realizan un cronograma de las actividades de la entidad.				4				4				4				4				4	
Indicador 2: Organización																						
4.	El desarrollo de las actividades ayudan al logro de las metas.				4				4				4				4				4	
5.	El personal encargado de organizar la entidad está capacitado.				4				4				4				4				4	
Indicador 3: Dirección																						
6.	Los directores toman decisiones que benefician a la entidad.				4				4				4				4				4	
7.	El esfuerzo de los directores está enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.				4				4				4				4				4	
Indicador 4: Control																						
8.	Las técnicas para medir el rendimiento del personal son las correctas.				4				4				4				4				4	
<b>Sub categoría 2: Mandato empresarial</b>																						
Indicador 5: Estructura organizativa																						
		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador.																				
		No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador.																				
		Es necesario incrementar los ítems.																				
		Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la categoría.																				
		La redacción del ítem no es clara/redundante.																				
		El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual.																				
		Es necesaria la modificación del ítem.																				
		El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.																				
		No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																				
		Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																				
		Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																				
		Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																				
		La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría.																				
		El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría.																				
		El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante.																				
		El ítem es relevante y de ser incluido en el instrumento.																				



Validado por:

Apellidos	RUBIO URAECO
Nombres	DECIO
Profesión	ECONOMISTA
Máximo grado obtenido	MAESTRIA
Especialidad	FINANZAS
Años de experiencia	15 AÑOS
Cargo que desempeña actualmente	DOCENTE
Fecha	08/04/19
DNI:	07572882
Sello y firma:	










Validado por:

Apellidos	MARCE GUEVARA
Nombres	EDNESTO
Profesión	ADMINISTRADOR
Máximo grado obtenido	MAESTRO
Especialidad	NEGOCIOS
Años de experiencia	20
Cargo que desempeña actualmente	CATEDRÁTICO UNIVERSITARIO
Fecha	08/04/19
DNI:	09085080
Sello y firma:	




## Facultad de Ingeniería y Negocios

### Ficha de validez del cuestionario para medir el nivel de la Gestión Administrativa que posee la entidad pública.

Nro	Items	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones	
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Pje	
<b>Sub categoría 1: Proceso administrativo</b>																			
Indicador 1: Planeación																			
1.	Los directores planifican el trabajo que se realiza en la entidad.				4				4				4				4	4	
2.	Las políticas de la entidad están alineadas al logro de los objetivos.				4				4				4				4	4	
3.	Los directores realizan un cronograma de las actividades de la entidad.				4				4				4				4	4	
Indicador 2: Organización																			
4.	El desarrollo de las actividades ayudan al logro de las metas.				4				4				4				4	4	
5.	El personal encargado de organizar la entidad está capacitado.				4				4				4				4	4	
Indicador 3: Dirección																			
6.	Los directores toman decisiones que benefician a la entidad.				4				4				4				4	4	
7.	El esfuerzo de los directores está enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.				4				4				4				4	4	
Indicador 4: Control																			
8.	Las técnicas para medir el rendimiento del personal son las correctas.				4				4				4				4	4	
<b>Sub categoría 2: Mandato empresarial</b>																			
Indicador 5: Estructura organizativa																			
		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador.																	
		No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador.																	
		Es necesario incrementar los ítems.																	
		Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la categoría.																	
		La redacción del ítem no es clara/redundante.																	
		El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual.																	
		Es necesaria la modificación del ítem.																	
		El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.																	
		No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																	
		Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																	
		Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																	
		Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría y ítems.																	
		La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría.																	
		El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría.																	
		El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante.																	
		El ítem es relevante y de ser incluido en el instrumento.																	

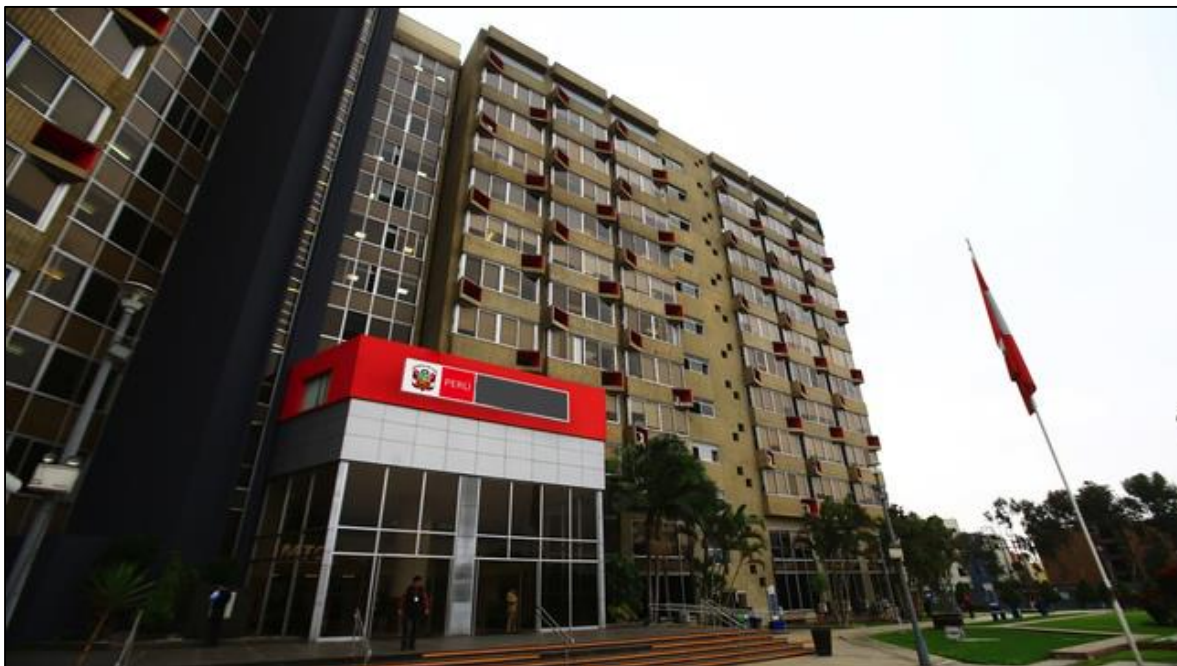


Validado por:

Apellidos	Idrogo, La Rosa,
Nombres	Landes, Navio.
Profesión	Administradora de empresas.
Máximo grado obtenido	Magister.
Especialidad	Sección del talento humano.
Años de experiencia	12 años.
Cargo que desempeña actualmente	Asesora de negocio y docente.
Fecha	8/4/19.
DNI:	09857558.
Sello y firma:	



## Anexo 8: Evidencia de la visita a la empresa



*Entidad Pública.*



*Visita al campus*



*Con el equipo de Trabajo*

### Anexo 9: Matriz de causa efecto para definir el problema

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Efecto (Categoría problema)
C1. Personal	1. Personal antiguo poco capacitado.	1. Existe una gran cantidad de personal nombrado que por el hecho de poseer un trabajo fijo hasta el momento de su jubilación no se capacita ni se actualiza.	Gestión Administrativa
	2. Funciones poco eficientes.	2. Las funciones en la entidad no se diseñaron de acuerdo a los objetivos que se plantearon.	
C2. Equipos	3. Tecnología y materiales antiguos.	3. La falta de equipos actualizados se debe a la deficiencia presupuestal.	
C3. Procesos	4. Sistema de planeamiento desconectado.	4. Las necesidades del público objetivo no son recogidas adecuadamente, por lo tanto, el planeamiento no se convierte una buena herramienta de gestión.	
	5. Los productos y servicios que se desarrollan no son adecuados.	5. No poseen los recursos ni la capacidad para optimizar procesos y desarrollar productos cumpliendo con el presupuesto asignado.	
	6. Desarticulación entre los sistemas administrativos de la entidad.	6. La poca capacidad del personal hace que las distintas áreas no trabajen de forma coordinada.	
C4. Estructura Organizacional	7. Estructura organizacional ineficaz.	7. Se diseñaron sin tener claridad en los procesos que se realizan al momento de desarrollar el servicio que deben ofrecer.	
	8. Relación débil con el gobierno.	8. El marco legal establecido para la coordinación tiene limitaciones y no son efectivos.	

### Anexo 10: Problema y objetivo

<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>
¿Cómo mejorar la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019?	Proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>
¿Cómo es la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019?	Diagnosticar la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019.
¿Cuáles son los factores de mayor incidencia en la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019?	Explicar los factores de mayor incidencia en la gestión administrativa en la entidad pública, Lima 2019.

### Anexo 11: Justificación

<b>Justificación teórica</b>		
<b>Cuestiones</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Redacción final</b>
<b>¿Qué teorías sustentan la investigación?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teoría de la Acción.</li> <li>2. Teoría Neoclásica de la administración.</li> <li>3. Teoría de la administración por objetivos (APO).</li> </ol>	Esta investigación se sustenta bajo la teoría de la acción, que explica como una persona debe actuar frente a un sistema de planeamiento estratégico y cómo usar estrategias y atender las contingencias. También se sustenta sobre la teoría Neoclásica de la administración, responsable del trabajo moderno en los procesos y la división de tareas en base a perseguir adecuadamente los objetivos propuestos. Y sobre la teoría de la administración por objetivos, esta nos enseña que las empresas pueden organizarse en base a los objetivos, utilizando herramientas para fortalecer las cualidades y evaluar a los trabajadores.
<b>¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?</b>	En el sentido de crear una nueva forma de organizar la empresa den pos del cumplimiento de sus objetivos y metas. Todas las teorías aportan un sistema de reorganización basado en la estabilidad del trabajo de los empleados y la funcionalidad de las áreas y su competitividad.	

<b>Justificación práctica</b>		
<b>¿Por qué hacer el trabajo de investigación?</b>	Para mejorar la gestión administrativa de la entidad pública y realizar un análisis de la misma.	El objetivo principal de esta investigación es proporcionar métodos y herramientas que ayuden a la entidad a poder lograr resultados óptimos y ejecutar propuestas que mejoren la gestión administrativa de la entidad pública, para lograrlo se debe plantear una propuesta que mejore los procesos de gestión, principalmente en el manejo del conocimiento y la gestión del capital humano, ya que el mismo es considerado uno de los factores más importantes en la gestión de empresas y el responsable de generar valor agregado en la misma. La generación óptima de los procesos permite en la organización propiciar un ambiente adecuado para el trabajo y donde se genere un sistema de innovación y planificación. Lo que espero como investigador es que la presente investigación sirva como antecedente para futuras investigaciones en áreas especializadas.
<b>¿Cuál será la utilidad?</b>	Permitirá a la entidad mejorar sus procesos de gestión.	
<b>¿Qué espera con la investigación?</b>	Qué esta investigación sirva como antecedente para futuros trabajos en áreas especializadas.	
<b>Justificación metodológica</b>		
<b>¿Por qué investiga bajo ese diseño?</b>	Al ser una investigación mixta, permite tener un conocimiento más amplio, gracias al uso de diferentes herramientas que toma como base una investigación cuantitativa y cualitativa.	Para esta investigación se utilizó una metodología mixta, donde el objetivo principal es la presentación de una propuesta de mejora para el fenómeno estudiado. Se justifica el uso de esta metodología en el escenario de la utilización de un enfoque cuantitativo, donde la herramienta principal es la recopilación de datos gracias a la aplicación de herramientas específicas, gracias a este enfoque podemos usar teorías, modelos y Otras investigaciones ya realizadas con anterioridad. Otro aspecto importante son las herramientas cualitativas, las cuales dentro de un proceso de triangulación forman un nuevo concepto que articula secuencias de formación semántica y metodológica al problema estudiado.
<b>¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?</b>	Si, la propuesta en base a la investigación proyectiva, propone un plan de mejora de gestión en pos de una correcta aplicación del plan estratégico.	



## Anexo 12: Matriz de teorías

Teoría 1: Teoría de la Acción				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Von Clausewitz	1832	(Clausewits, 1832, citado por Ossorio, 2003) Von Clausewitz utiliza el concepto de plan estratégico como el instrumento que traduce los objetivos políticos al terreno de la acción bélica. La táctica es el esfuerzo concreto y singular de combate en una porción del teatro de operaciones. Y la estrategia es la visión de conjunto y disposición de la fuerza propia que se sostiene en el marco de las turbulentas modificaciones de circunstancias y operaciones en el cuadro general de la guerra.	Según el autor Clausewitz, el plan estratégico utilizado como herramienta para lograr objetivos en las organizaciones, se plantea dentro de un terreno donde el accionar se convierte en un modelo táctico para lograr un fin. Así mismo las operaciones que realiza una persona cuando se trata de agilizar el esfuerzo de todos para cumplir con una visión de trabajo y sostenerse en un marco donde las circunstancias muchas veces se complican (Clausewits, 1832, citado por Ossorio, 2003).	Ayuda para comprender el concepto de plan estratégico y poder aplicarlo en cualquier situación requerida. El concepto de táctica y visión también es expuesto por el autor y podrá ser utilizada en el transcurso de la investigación.
<b>Referencia:</b>	Ossorio, A. (2003). Planeamiento Estratégico. España: INAP.			

<b>Teoría 2: Teoría Neoclásica de la administración</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
- Gulick - Urwik - William Newman - Peter F. Drucker - William Stanley Jevons		En su libro, Robbins & Coulter (2014) afirmó que: “La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar”. (p. 240).	En cuanto a este punto podemos observar que la importancia de la llamada administración estratégica, radica en la oportunidad que les ofrece a los trabajadores de modernizar su proceso de mandato sobre los individuos y los recursos disponibles dentro de su organización para poder lograr cumplir con los objetivos inicialmente elaborados. Como parte esencial de la estructura de una organización, la teoría plantea la división de la organización mediante funciones y las actividades que realizan, esto permite una mayor coordinación y hace que el empresario pueda enfocarse en cumplir metas establecidas, siempre resaltando que la administración estratégica tiene un fuerte impacto en la innovación del emprendimiento y en la agilización de las habilidades de cualquier administrador sea cualquiera el lugar y el momento donde se encuentre (Robbins & Coulter, 2014).	Ayudará a establecer lineamientos sobre el uso de recursos, a organizar mejor al personal para sus tareas, tener objetivos claros y como llegar a ellos mediante estrategias perfectamente decididas.
<b>Referencia:</b>	Robbins, S. P. (2014). Administración. México: Pearson.			

<b>Teoría 3: Administración por objetivos (APO)</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
George Odiorne	1965	Es un proceso administrativo en el que el supervisor y el subordinado trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta administración, identifica en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de él, y utiliza esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros (Odiorne, George, 1965, citado por García, Octavio).	Esta teoría nos permite entender el proceso en el cual los jefes dentro de una organización persiguen sus objetivo a partir de una identificación global de las áreas y la prioridad que tienen en el cumplimiento de las metas, así mismo también identifica a los responsables de obtener resultados óptimos y organiza la empresa en base a ellos, con el fin de administrar las unidades y evaluar cuanta contribución aportan cada uno de los miembros (García O, 2016).	Permite reorganizar la empresa de acuerdo a las áreas y trabajadores más importantes para cumplir adecuadamente con los objetivos.
<b>Referencia:</b>	García R, O. (2016). Administración por Objetivos. Revista Universidad del Valle, 35-44.			

### Anexo 13: Matriz de antecedentes

Datos del antecedente Nacional: 1 - Tesis		Redacción final
<b>Título</b>	PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA KALITEX S.A.C., AREQUIPA 2017	Fernández Barreda y Polar Belón (2017), <i>Plan estratégico para la empresa Kalitex S.A.C., Arequipa 2017</i> , el objetivo de la investigación fue elaborar un documento estratégico que ayude a la empresa a establecer correctamente sus objetivos para poder desarrollarse correctamente en el mercado empresarial en el rubro textil, también hay que resaltar que este plan buscó que la empresa plasme su visión en pos de los objetivos a lograr, resultó fundamental para el autor establecer las estrategia y tácticas teniendo como camino fundamental contar con indicadores adecuados. La metodología que utilizó el autor fue realizar un diagnóstico de la situación real de la empresa, el autor buscó entender el contexto real en el que se encuentra la empresa buscando ampliar sus conocimientos de la misma bajo un sistema de análisis interno y externo, y su influencia en las diferentes áreas de la entidad bajo contexto de estudio. Para ello fue necesario la creación de matrices, necesarias para establecer las estrategias que seguirá la empresa. Los resultados a los que llegó el autor fue identificar que el objetivo más importante fue crecer como empresa en el rubro y obtener un esquema de diferenciación aportando mayor calidad en los productos y servicios que ofrece. La conclusión a la que se llegó fue, establecer estrategias adecuadas que permitan establecer marcos de diferenciación y desarrollo sostenible, se crearon tácticas e indicadores que se pondrán en práctica para lograr que la empresa crezca en un periodo de tiempo adecuado.
<b>Autor</b>	Fernández Barreda, Alejandro Daniel Polar Belón, José Carlos.	
<b>Año</b>	2017	
<b>Objetivo</b>	Establecer el objetivo de la empresa, el cual se plasma en la visión, identificar las estrategias que se deben utilizar para lograr tal objetivo y finalmente proponer tácticas, pasos, cronograma e indicadores para las estrategias.	
<b>Metodología</b>		
	<b>Tipo</b>	
	<b>Enfoque</b>	
	<b>Diseño</b>	
	<b>Método</b>	
	<b>Población</b>	
	<b>Muestra</b>	
	<b>Técnicas</b>	
	<b>Instrumentos</b>	
	<b>Método de análisis de datos</b>	
<b>Resultados</b>		
<b>Conclusiones</b>		
<b>Referencia (tesis)</b>	Fernández Barreda, A., & Polar Belón, J. (2017). Plan Estratégico para la empresa Kalitex S.A.C., Arequipa 2017. Arequipa - Perú: Universidad Católica San Pablo	

Datos del antecedente Nacional: 2 - Tesis		Redacción final
<b>Título</b>	La Influencia de la Implementación de las Tecnologías de Información en la Productividad de Empresas de Servicios	Arévalo, Nájera y Piñero (2018), <i>La Influencia de la Implementación de las Tecnologías de Información en la Productividad de Empresas de Servicios</i> , el autor como parte de su investigación tuvo el objetivo de realizar un proyecto de investigación donde logré determinar el sentido de la influencia que tienen los procesos tecnológicos en la información y su relación con la del proceso productivo que tienen las organizaciones de servicio, teniendo como principal eje, la centralización del efecto moderador que tienen distintas variables que explican los procesos evolutivos de la inversión en aumentar la capacidad en los empleados y la forma en la se gestiona los datos informativos del conocimiento y como se pone en práctica las teoría administrativas desarrolladas en el tiempo. En cuanto a su metodología, se utilizó un tipo de investigación no experimental y la misma es de alcance correlacional y explicativo, con un enfoque cuantitativo. Para esta investigación se presentaron un total de 6 variables, teniendo en cuenta el nivel de inversión en la capacitación de los trabajadores y las prácticas administrativas, así como la gestión de la información y el avance productivo de la innovación, usando para la realización de la investigación datos obtenidos entre los años 2010 y 2016. La población utilizada se trató de un conjunto de empresas que pertenecen al sector de servicios, diversificadas en distintos estratos sociales. Los resultados obtenidos después del análisis, fue que la fuerte inversión en temas tecnológicos y en el manejo de información tuvo una fuerte influencia de manera positiva en el nivel productivo y en la gestión del conocimiento, de tal manera que se convierte en una herramienta innovadora a corto y a largo plazo.
<b>Autor</b>	Danny Arévalo AVECILLAS Santiago Nájera Acuña Edgar A. Piñero	
<b>Año</b>	2018	
<b>Objetivo</b>	La investigación tiene como propósito determinar la influencia de las tecnologías de la información en la productividad de las empresas de servicios, considerando el efecto moderador de las variables explicativas inversión en capacitación, inversión en gestión del conocimiento y las prácticas administrativas.	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>		
<b>Enfoque</b>	Cuantitativo	
<b>Diseño</b>	No experimental	
<b>Método</b>	Correlacional-explicativo	
<b>Población</b>		
<b>Muestra</b>		
<b>Técnicas</b>	Recopilación de datos	
<b>Instrumentos</b>	Base de datos	
<b>Método de análisis de datos</b>	Análisis de datos de panel a partir de una función de producción de Cobb-Douglas y modelos de regresión para el análisis de largo plazo.	
<b>Resultados</b>	Los resultados demuestran que la inversión en tecnologías de la información influye positivamente en la productividad y que la gestión del conocimiento cumple el rol de variable moderadora en el corto y largo plazo.	
<b>Conclusiones</b>		
<b>Referencia (tesis)</b>	Arévalo AVECILLAS, D., Nájera Acuña, S., & Piñero, E. (2018). La Influencia de la Implementación de las Tecnologías de Información en la Productividad de Empresas de Servicios. <i>Información Tecnológica</i> , 199-212.	

Datos del antecedente Nacional: 3 - Artículo		Redacción final
<b>Título</b>	La modernización de la gestión pública en el Perú	Valeriano (2012), desarrollo un artículo para la revista de la universidad Mayor de San Marcos titulado: <i>La modernización de la gestión pública en el Perú</i> . El autor desarrolla en su artículo el proceso de modernización de la gestión en entidades del estado y los pilares más importantes por lo cual se han desarrollado en el tiempo. Finalmente desarrolla como concepto el marco legal por el cual se establecen los lineamientos por el cual se construye la gestión en el Perú. El autor concluye que las fases de reclutamiento y selección son importantes para la gestión porque genera mejores puestos de trabajo ya que funciona como una retroalimentación desarrolla en el tiempo. Establece también como desarrollo las competencias necesarias para el trabajo, desde el nivel laboral hasta la mejora de la calidad de vida de los empleados, que permite a los trabajadores aumentar su rendimiento y demostrar las capacidades que tiene para cumplir con su trabajo, también desarrolla los perfiles ocupacionales, como es la vocación de servicio y la lealtad que tiene un trabajador con su centro de trabajo, también indica que es importante darle a los empleados una capacitación constante. Otro aspecto desarrollado es el de la responsabilidad social, donde interviene el tema de recursos destinados para el desarrollo social.
<b>Autor</b>	Luis Fernando Valeriano Ortíz	
<b>Año</b>	2012	
<b>Objetivo</b>	Desarrollar los lineamientos de la evolución de la gestión pública en el Perú.	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>		
<b>Enfoque</b>		
<b>Diseño</b>		
<b>Método</b>		
<b>Población</b>		
<b>Muestra</b>		
<b>Técnicas</b>		
<b>Instrumentos</b>		
<b>Método de análisis de datos</b>		
<b>Resultados</b>		
<b>Conclusiones</b>		
<b>Referencia (tesis)</b>	Valeriano Ortíz, Luis Fernando. «La modernización de la gestión pública en el Perú.» Gestión en el Tercer Milenio, 2012: 59-64.	

Datos del antecedente Nacional: 4 - Artículo		Redacción final
<b>Título</b>	Gestión de la información en una PYME	Ruiz, Lorena, Raffo e Hinojosa (2003) Desarrollaron un artículo para la revista Industrial Data para la universidad Mayor de San Marcos titulada: <i>Gestión de la información en una PYME</i> . La investigación presenta una propuesta para armar un sistema de información para las organizaciones, con el objetivo de mejorar la gestión de la información en una pequeña y mediana empresa, en este caso se tomó como objeto de estudio la empresa LICON. S.A. El autor plantea realizar un estudio de la infraestructura tecnológica de la empresa donde se puede encontrar todos los sistemas con los cuales la empresa utilizó. Además, analiza la influencia de la cadena de suministros, como prueba piloto, donde intensifica los procesos multidimensionales y los factores que se relacionan con la información y datos estructurados. Usando para esto la arquitectura lógica, donde se refiere a la construcción de una base de datos, modela en tiempo real para una mejor toma de decisiones. Para la metodología, el autor utilizó un proceso de soluciones implementado por la empresa Microsoft en conjunto con Golden Portiers, donde se establecen las estrategias, el concepto de planeamiento y desarrollo, además de la implementación. El autor concluye que la cultura organizacional es demasiado básica, al igual que los procesos desarrollados en la empresa, lo que terminará siendo necesario instalarse dentro de un proceso de soluciones tecnológicas necesario para el mercado.
<b>Autor</b>	Ruiz L. Edgar; Lorena L.; Paul; Raffo L.; Eduardo e Hinojosa L.; Hilmar	
<b>Año</b>	2003	
<b>Objetivo</b>	Establecer lineamientos para la creación de un sistema de información.	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>		
<b>Enfoque</b>		
<b>Diseño</b>		
<b>Método</b>		
<b>Población</b>		
<b>Muestra</b>		
<b>Técnicas</b>		
<b>Instrumentos</b>		
<b>Método de análisis de datos</b>		
<b>Resultados</b>	Existe poca cultura organizacional y de procesos de parte de los directivos de las Pymes lo que no los anima a adoptar rápidamente soluciones tecnológicas que los pongan a un mayor nivel competitivo que el mercado actual demanda. El sistema propuesto en este estudio abarca una solución tecnológica que contempla las áreas de recursos humanos, logística, y de compra y venta de insumos y productos respectivamente. Utilizando hardware y software para tener la información actualizada, transparente y segura en cualquier momento a fin de realizar una adecuada toma de decisiones. Las soluciones de gestión de información para Pymes a pesar de su diversidad en cuanto al tamaño, productos y/o servicios son similares. De allí que es aconsejable personalizar la solución de acuerdo a las necesidades específicas del rubro o segmento.	
<b>Conclusiones</b>		
<b>Referencia (tesis)</b>	Ruiz L., Edgar, Paul Lorena L., Eduardo Raffo L., y Hilmar Hinojosa L. «Gestión de la información en una PYME.» Industrial Data, 2003: 27-38.	

Datos del antecedente Nacional: 5 - Artículo		Redacción final
<b>Título</b>	Solución de inteligencia de negocios y toma de decisiones en la gestión administrativa de boticas	Maldonado (2014), realizó un artículo para la revista UCV Hacer, titulado: <i>Solución de inteligencia de negocios y toma de decisiones en la gestión administrativa de boticas</i> . El objetivo de la investigación fue realizar propuestas para mejorar la toma de decisiones en la gestión de ventas, la metodología utilizada por el autor fue realizar un tipo de investigación básica-aplicada, donde se desarrollan soluciones que parten de variables teóricas y finalmente utilizar una investigación cuasi-experimental para lograr comparar los resultados anteriores a la investigación con los que se encuentren luego de realizarla. Además, el tipo de investigación que utilizó el autor fue el diseño de casos, donde se detalla la propuesta del investigador en un grado superior. Los resultados aseguran que luego de la implementación de la inteligencia de negocios, el tiempo de respuesta al momento de plantear una propuesta fue más rápido, acelerando el proceso aproximadamente 2 horas, también se logró que las recomendaciones de solución se acepten en un 75% de todas las propuestas dadas anteriormente.
<b>Autor</b>	Maldonado Ramírez, Italo	
<b>Año</b>	2014	
<b>Objetivo</b>		
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>		
<b>Enfoque</b>		
<b>Diseño</b>		
<b>Método</b>		
<b>Población</b>		
<b>Muestra</b>		
<b>Técnicas</b>		
<b>Instrumentos</b>		
<b>Método de análisis de datos</b>		
<b>Resultados</b>	El tiempo de respuesta en el planteamiento de propuestas por reunión se ha disminuido a 1.75 horas, que equivale a 1 hora y 45 minutos aproximadamente. El índice de respuesta en el proceso de análisis por propuesta planteada, según la necesidad de la empresa, disminuye a un 32.50% de la jornada laboral empleada. Se logró mejorar el índice de propuestas planteadas aceptadas, a en un 75 % del total de propuestas planteadas.	
<b>Conclusiones</b>		
<b>Referencia (tesis)</b>	Maldonado Ruiz, I. (19 de Marzo de 2014). Solución de inteligencia de negocios y toma de decisiones en la gestión administrativa de boticas. UCV - HACER: Revista de Investigación y Cultura, 26-42. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5472512">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5472512</a>	

Datos del antecedente internacional: 1 - Tesis		Redacción final
<b>Título</b>	Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa.	Campos y Loza (2011), <i>Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa.</i> El autor tuvo como objetivo principal aportar nuevas herramientas que ayuden a la administración de la biblioteca municipal en un ámbito de fortalecimiento administrativo, de tal forma que logre mejorar la calidad que ofrece en cuanto a su servicio y atención al público que asiste a ese lugar. El investigador como parte de su proyección diseñó un plan de gestión administrativa. Para esta investigación se utilizó un tipo de investigación descriptiva y se decidió aplicar un método donde la observación tuvo un papel preponderante y donde se cotejaron resultados para lograr medir el estado de la gestión administrativa de la biblioteca. Luego de realizar el análisis, el autor llegó a la conclusión de que los usuarios de la biblioteca no están completamente seguros de conocer los servicios que ofrece dicha organización. Otro aspecto es el de la generación de oportunidad para los estudiantes, donde indican que la biblioteca no cuenta con bibliográfica actualizada ni especializada, y que se necesita aplicar un sistema virtual para fortalecer el servicio a los usuarios.
<b>Autor</b>	- Campos Encalada Segundo Fernando - Loza Chávez Pedro Manolo	
<b>Año</b>	2011	
<b>Objetivo</b>	Sugerir y ofrecer herramientas que fortalezcan la administración de las bibliotecas municipales y como punto de partida nos hemos centrado en la Biblioteca Municipal “PEDRO MONCAYO” de la ciudad de Ibarra para mejorar la calidad de servicios, atención a los usuarios en general a través de la PROPUESTA ALTERNATIVA “Manual de Gestión Administrativa”.	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>	Descriptiva	
<b>Enfoque</b>		
<b>Diseño</b>		
<b>Método</b>		
<b>Población</b>		
<b>Muestra</b>		
<b>Técnicas</b>	Encuesta	
<b>Instrumentos</b>	Cuestionario	
<b>Método de análisis de datos</b>		
<b>Resultados</b>		
<b>Conclusiones</b>		
<b>Referencia (tesis)</b>	Campos Encalada, S. F., & Loza Chávez, P. M. (2011). INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA BIBLIOTECA MUNICIPAL “PEDRO MONCAYO” DE LA CIUDAD DE IBARRA EN MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIOS Y ATENCIÓN A LOS USUARIOS EN EL AÑO 2011. PROPUESTA ALTERNATIVA. Ibarra - Ecuador: UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE FACULTAD DE EDUCACION, CIENCIA Y TECNOLOGIA .	



Datos del antecedente internacional: 2 - Tesis		Redacción final
<b>Título</b>	Gestión administrativa y financiera para el sindicato de choferes profesionales Ecuador del Carchi	Villarreal, (2016) En Ecuador, elaboró un estudio titulado <i>Gestión administrativa y financiera para el sindicato de choferes profesionales Ecuador del Carchi</i> , la investigación se hizo para la Universidad Regional Autónoma de los Andes. El objetivo principal fue integrar un mejor modelo de gestión para mejorar la gestión administrativa y financiera para estructurar un modelo de gestión de los trabajadores para el sindicato de empleados. Los modelos que el autor gestiona son 2, el primero fortalece la estructura organizacional, donde se establece como medida principal la estructura funcional, que se basa en los objetivos y funciones determinadas dentro de un área donde la administración cobra vital importancia, luego se establece el análisis de terceros, donde la organización plantea las relaciones entre áreas y con los grupos de interés, finalmente el tercero es la identificación de los procesos, establece las funciones y todas las actividades del sector con el fin de implementar procesos óptimos en la gestión. El segundo modelo presenta 4 procesos estructurados, donde los planes y acciones toman mayor importancia, significando en la planificación y las finanzas un pilar esencial, también tiene en cuenta la inversión que realiza la organización. Finalmente, los resultados a los que llegó el autor fue que dentro de la organización en estudio, fue que los problemas encontrados en la organización no permiten lograr tener una inversión que genere rentabilidad en la gestión.
<b>Autor</b>	Villarreal Cisneros, Crace Vanessa	
<b>Año</b>	2016	
<b>Objetivo</b>		
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>		
<b>Enfoque</b>		
<b>Diseño</b>		
<b>Método</b>		
<b>Población</b>		
<b>Muestra</b>		
<b>Técnicas</b>		
<b>Instrumentos</b>		
<b>Método de análisis de datos</b>		
<b>Resultados</b>	Partiendo de lo antes dicho se puede establecer, también, la siguiente metodología para implementar un proceso de gestión del conocimiento en toda empresa: Realizar el inventario de lo que se está haciendo o lo que se quiere hacer, Es decir, analizar los procesos y qué tareas o Procedimiento se deben llevar a cabo para cumplir con éstos.	
<b>Conclusiones</b>	En conclusión, se determinaron los elementos constitutivos de la propuesta en función de la gestión administrativa y en base a la elaboración del cuadro de mando integral con sus respectivas perspectivas, lo cual permite consolidar la estructura organizacional y financiera en el Sindicato de Choferes, mejorando su rentabilidad y su imagen corporativa.	
<b>Referencia (tesis)</b>	Cisneros, G. V. (2016). Gestión administrativa y financiera para el sindicato de choferes profesionales Ecuador del Carchi. Tulcán, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes.	

Datos del antecedente internacional: 3 - Artículo		Redacción final
<b>Título</b>	Especificidades del proceso estratégico en pymes argentinas: un estudio de casos	Corropolese, Claudio Fardelli, Díaz, Daiana Valeria, González, Natalia Lorena, & Szelechter, Diego Fabián. (2012). <i>Especificidades del proceso estratégico en pymes argentinas: un estudio de casos</i> . Los autores plantearon como objetivo final realizar un análisis extenso de todo el proceso estratégico de las pymes, pero teniendo como eje más importante articular componentes explícitos y tácitos que ayuden a gran parte de las empresas a ser una guía. Los autores de la investigación comienzan definiendo el concepto de estrategia. Ellos explican que contando con las herramientas de gestión se puede estudiar el enfoque prescriptivo de un proceso estratégico dentro de la administración. Otro punto principal de la investigación es el proceso de toma de decisiones estratégica en pymes, donde se pretendió estudiar las capacidades de una pyme en el detalle de su toma de decisiones. Todos los componentes teóricos confluyen en diferentes aspectos como las tecnologías de gestión, donde los autores analizan aspectos internos y externos de los procesos desarrollados por las pymes, también estudiaron las características que comprende un empresario de pymes, estudia su trayectoria empresarial, la educación que tuvo y vida personal. Para la investigación se utilizó una muestra de 500 empleados de 14 pymes diferentes. Después de la aplicación se concluyó que gran parte de los empresarios se deja guiar por la intuición y la emoción cuando toma decisiones. Otra conclusión fue que el proceso estratégico de las pymes al contrario de lo tradicional, este entra en un proceso más acotado y con información basada más en la experiencia y desde un punto de vista más empírico.
<b>Autor</b>	Claudio Fardelli Corropolese Daiana Valeria Díaz Natalia Lorena González Diego Fabián Szelechter	
<b>Año</b>	2012	
<b>Objetivo</b>	Analiza el proceso estratégico, con eje en la articulación de los componentes explícitos y tácitos, de pequeñas y medianas empresas.	
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>		
<b>Enfoque</b>		
<b>Diseño</b>		
<b>Método</b>		
<b>Población</b>		
<b>Muestra</b>		
<b>Técnicas</b>	Entrevista	
<b>Instrumentos</b>	Guía de entrevista	
<b>Método de análisis de datos</b>		
<b>Resultados</b>	Como conclusiones finales de nuestro trabajo de investigación identificamos, principalmente, un tipo de proceso estratégico que se aleja de la perspectiva tradicional del planeamiento estratégico y se acerca a un proceso centrado en el empresario Pyme o dueño, que trabaja con proyectos acotados y específicos, valiéndose de cierta información y una tríada conformada por conocimiento, experiencia e intuición.	
<b>Conclusiones</b>		
<b>Referencia (tesis)</b>	Corropolese, Claudio Fardelli, Díaz, Daiana Valeria, González, Natalia Lorena, & Szelechter, Diego Fabián. (2012). Especificidades del proceso estratégico en pymes argentinas: un estudio de casos. <i>SaberEs</i> , 4(2), 00. Recuperado en 25 de febrero de 2019, de <a href="http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1852-42222012000200002&amp;lng=es&amp;tlng=es">http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S1852-42222012000200002&amp;lng=es&amp;tlng=es</a> .	

Datos del antecedente internacional: 4 - Artículo		Redacción final
<b>Título</b>	Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)	Aular (2018), Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), El autor plantea en su artículo la necesidad de implementar una herramienta de gestión que ayude a los gerentes a contar con un mayor conocimiento de su organización y contar con un tipo de visión analítica donde se precise el nivel de desempeño y el desarrollo de oportunidades que den lugar a un concepto nuevo de innovación y de mayor productividad. Se tiene como objetivo la identificación de oportunidades para mejorar las áreas, diversificar las producción y esquema de servicios brindados, mejorar los procesos y procedimientos administrativos, así como detectar las debilidades en áreas de trabajo colectivo. El autor indica que con esta herramienta se pueden desarrollar políticas y procedimiento de envergadura, e identificar las oportunidades para mejorar la organización, además podemos orientar mejor la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos y resultados óptimos, también utilizar conceptos de utilidad y eficacia, así como estrategias de reducción de costos y mejorar la competitividad.
<b>Autor</b>	Aular Michael	
<b>Año</b>	2018	
<b>Objetivo</b>		
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>		
<b>Enfoque</b>		
<b>Diseño</b>		
<b>Método</b>		
<b>Población</b>		
<b>Muestra</b>		
<b>Técnicas</b>		
<b>Instrumentos</b>		
<b>Método de análisis de datos</b>		
<b>Resultados</b>	Lo ideal al aplicar el AGAD es contar con un equipo multidisciplinario y de alto desempeño , donde el líder del proyecto cuente con una visión general amplia que busque ver y percibir el bosque en vez de los árboles , que cuente con experiencia y conocimiento sobre esta herramienta y claro está, en administración y gerencia, este servicio debe agregar valor a la organización, debe dar soluciones gerencias es decir aportar un conjunto de alternativas o estrategias administrativas para que asuma la gerencia, orientadas a dar respuesta a determinados problemas que se detectaron en las diferentes áreas de una organización, logrando así efectividad, productividad y economía en los procedimientos, funciones y actividades, en mi opinión y sin ninguna duda la aplicación correcta de esta herramienta llevara a la organización a otro nivel, y sería muy valioso que como gerentes la estudiemos, la apliquemos para sacarle el mejor provecho posible y contar con organizaciones efectivas.	
<b>Conclusiones</b>		
<b>Referencia (tesis)</b>	Aular, Michele. «Análisis de la Gestión Administrativa (AGAD).» Gestipolis. 4 de Junio de 2018. <a href="https://www.gestipolis.com/analisis-de-gestion-administrativa-agad/">https://www.gestipolis.com/analisis-de-gestion-administrativa-agad/</a> (último acceso: 18 de Junio de 2019).	

Datos del antecedente internacional: 5 - Artículo		Redacción final
<b>Título</b>	Gestión administrativa del cambio organizacional	Ramírez (2014), <i>Gestión administrativa del cambio organizacional</i> , el autor tuvo como objetivo al momento de realizar su investigación, analizar los problemas que dificultan la gestión, pero desde un punto de vista de la confianza, analiza la zona de confort, la cual coloca como concepto el conjunto de acciones a las cuales una persona está acostumbrada y no enfrenta los cambios por el solo hecho de ya tener un estilo de comportamiento ya formado. En este contexto el autor plantea como necesidad de cambio el hecho de poseer un tipo de desarrollo en las organizaciones, así como asegurar una mayor rentabilidad en las inversiones que se hacen en las empresas, también podemos aprovechar toda la capacidad para generar una mayor posibilidad de rendimiento, así como generar procesos de protección del medio ambiente como un tema de responsabilidad social diversificado en conjunto con el capital humano y la capacidad para ser competitivos. Otro aspecto importante planteado por el autor es la comunicación interna, donde establece como aspecto de vital importancia conocer el pensamiento de los empleados y la discusión interna dentro de la organización sobre los distintos sucesos en las compañías.
<b>Autor</b>	Carlos Germán Ramírez Varela	
<b>Año</b>	2014	
<b>Objetivo</b>		
<b>Metodología</b>		
<b>Tipo</b>		
<b>Enfoque</b>		
<b>Diseño</b>		
<b>Método</b>		
<b>Población</b>		
<b>Muestra</b>		
<b>Técnicas</b>		
<b>Instrumentos</b>		
<b>Método de análisis de datos</b>		
<b>Resultados</b>	El verdadero significado del éxito empresarial es la Creación de Valor sostenible, en un marco de actualidad, legalidad y beneficio mutuo de todos los entes implicados, todo coherente con la exigencia del público objetivo, cada vez más exigente y consciente de su importancia ya que es dueño de su determinación y de su dinero, aunque sujeto de estrategias competitivas de la competencia con herramientas mercadológicas, publicitarias y comerciales, cada vez más efectivas.	
<b>Conclusiones</b>		
<b>Referencia (tesis)</b>	Ramírez Varela, Carlos Germán. «Gestión administrativa del cambio organizacional.» Gestipolis. 7 de Abril de 2014. <a href="https://www.gestipolis.com/gestion-administrativa-del-cambio-organizacional/">https://www.gestipolis.com/gestion-administrativa-del-cambio-organizacional/</a> (último acceso: 18 de Junio de 2019).	

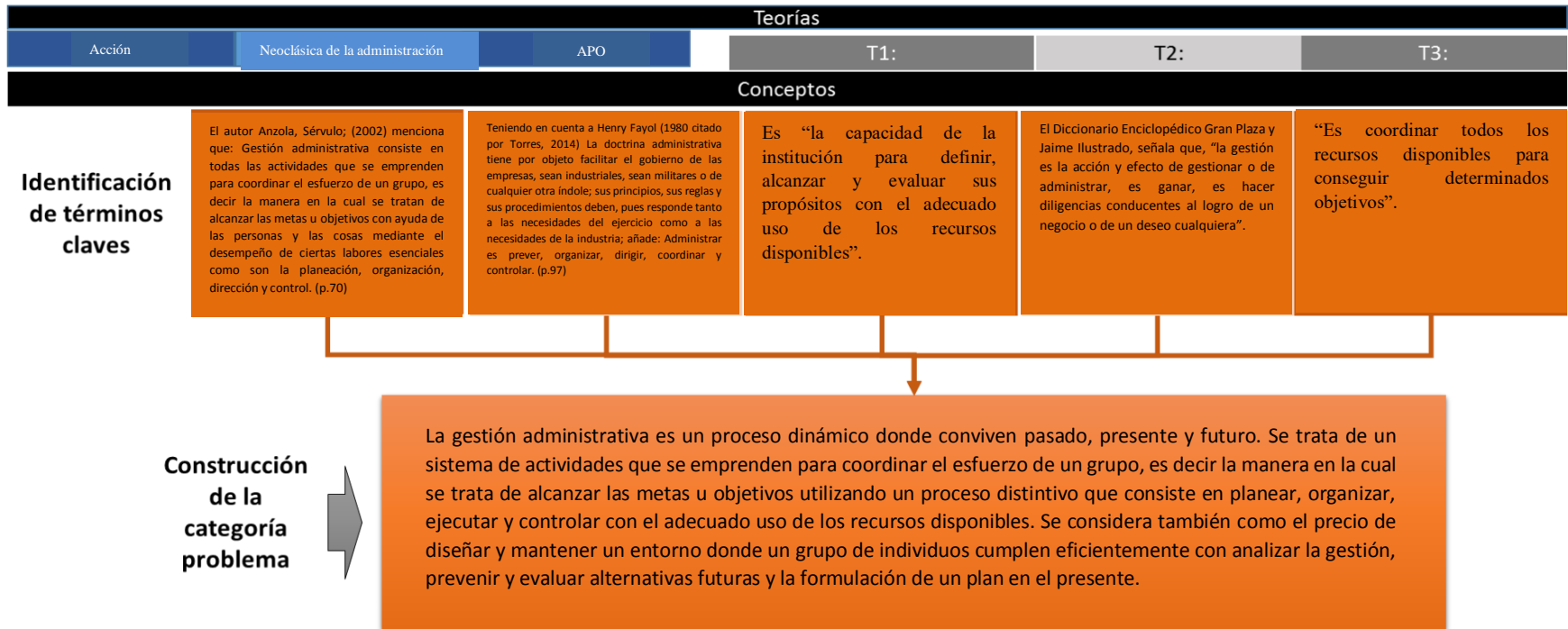
## Anexo 14: Marco conceptual

Variable o categoría 1: Gestión Administrativa				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Anzola Sérvulo	2002	El autor Anzola, Sérvulo; (2002) menciona que: Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. (p.70)	Como principal concepto nos indica que la gestión administrativa se trata de una actividad donde se fusiona el esfuerzo de un determinado grupo cuya razón de ser es el cumplimiento de actividades que conlleva a la realización de determinadas metas y objetivos en pos de brindar apoyo al desarrollo de labores importantes como son la planeación, integrar un sistema bajo la organización, conducir el bienestar de los procesos direccionándolos y realizando un control en un proceso de autoevaluación (Anzola, 2002).	Es el concepto más importante puesto que se trata de la variable de estudio de mi tesis, conocer el concepto, sus elementos que lo componen ayuda a poder distinguir las actividades en las que la organización puede operar, también poder conocer las fases del proceso administrativo y establecer los objetivos de las organizaciones bajo estudio.
Henry Fayol	1980	Teniendo en cuenta a Henry Fayol (1980 citado por Torres, 2014) La doctrina administrativa tiene por objeto facilitar el gobierno de las empresas, sean industriales, sean militares o de cualquier otra índole; sus principios, sus reglas y sus procedimientos deben, pues responde tanto a las necesidades del ejercicio como a las necesidades de la industria; añade: Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.(p.97)	De manera diferente (Torres, 2014 cita a Fayol, 1980) e indica que la gestión administrativa se plantea como principal propósito que las empresas tengan la facilidad de atender necesidades de cualquier tipo, siendo un aspecto importante conseguir responder paso a paso la continuidad del proceso administrativo.	
Diccionario de la Real Academia española.	2010	Es “la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”. “Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”. “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. En otra concepción, gestión es definida como “el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa”.	También encontramos como principal entorno el concepto de lograr encontrar el rumbo hacia los objetivos y adecuar el uso de los recursos disponibles de una organización (RAE, 2010). Sin olvidar también el concepto que indica la importancia de la coordinación, aspectos importantes del sistema administrativo de una empresa, como valor que suma al momento de conseguir lograr los objetivos (RAE, 2010). Otro autor indica que la actividad de gestión administrativa, implica el accionar para ganar diligencias donde se logre conducir una organización empresarial bajo un deseo de logro y actitud para impartir un sentido estructural por obtener ganancias.	

Referencia:	<i>Anzola, S. (2002). Administración de Pequeñas Empresas. México: McGrawhill.</i> <i>Campos Encalada, S. F., &amp; Loza Chávez, P. M. (2011). INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA BIBLIOTECA MUNICIPAL “PEDRO MONCAYO” DE LA CIUDAD DE IBARRA EN MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIOS Y ATENCIÓN A LOS USUARIOS EN EL AÑO 2011. PROPUESTA ALTERNATIVA. Ibarra - Ecuador: UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE FACULTAD DE EDUCACION, CIENCIA Y TECNOLOGIA .</i>			
<b>Sub categoría 1: Recursos Disponibles</b>				
Calvo Palomares, Ricardo;  Gómez Ferri, Javier	2008	Recursos Materiales: Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como: Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc. (empresa). Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto). Recursos Técnicos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos. Pueden ser: Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc. Recursos Humanos: Estos recursos son considerados de forma indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Recursos Financieros: Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo.	Cuando hablamos de recursos, nos referimos a todos los activos que una organización utiliza para realizar y cumplir con todas sus exigencias, bajo este ejemplo tenemos que tener en cuenta todas las unidades productivas, como son las maquinarias, necesarias para la creación de bienes, y la infraestructura, que son las instalaciones donde la organización desarrolla todos los procesos. Así mismo también podemos referirnos a infraestructura, al lugar donde los trabajadores conviven y desarrollan su día a día en la empresa. Los insumos o la materia prima, son usados en la organización como fuente en la elaboración de los productos que ofrece en el mercado. Mientras que la tecnología se convierte en un factor amigable al momento de ofrecer bienes y servicios, ya que son las herramientas que ayudan a facilitar el trabajo durante la coordinación de todos los factores que se enfocan en el cumplimiento de metas y propósitos especializados. Y no menos importante, son los Recursos Financieros, aquellos utilizados en el aparato económico de la organización, necesarios para la realización y fomento de tareas, más aún como fuente primordial para poner la empresa en marcha (Calvo y Gomez, 2008).	Conocer los recursos con los que cuentan las organizaciones y saber cómo las empresas hacen uso de ellos.
Referencia:	Calvo Palomares, R., & Gomez Ferri, J. (2008). La investigación social en recursos humanos, la necesidad de seguir una metodología. Athenea Digital. Revista de Pensamiento e investigación social(14), 181-189. Recuperado el 22 de Agosto de 2019, de <a href="https://www.redalyc.org/pdf/537/53701410.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/537/53701410.pdf</a>			
<b>Sub categoría 2: Proceso Administrativo</b>				
Chiavenato	2007	Como indica Chiavenato (2007) en su obra, “las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento... pero con apariencia actualizada” (p. 142).	A lo que se refiere el autor es que los elementos que Fayol definió como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, ahora toman estos elementos, pero actualizados, siendo conocidos ahora como la planeación, la organización, la dirección y el control. El ciclo del proceso administrativo permite en las organizaciones ajustar errores mediante la retroalimentación de los procesos. El ciclo es un desarrollo que define como lograr sistematizar las actividades de la empresa en un círculo que se repite en continuidad.	Conocer el proceso administrativo para aplicarlo en las empresas bajo estudio.
Referencia:	Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico: Mc Graw Hill Education.			

<b>Sub categoría 3: Mandato Empresarial</b>				
Lopez & Mariño Arévalo	2010	Lopez & Mariño Arévalo, (2010) conceptualizaron mandato empresarial como que: se relaciona con la acción dentro de las organizaciones que permite establecer las directrices que las conducen a un estado superior de acuerdo con su identidad, fines y propósitos (p. 78)	Hay que indicar que el concepto de Gestión, en la actualidad, aún se encuentra en plena construcción, existe una relación muy estrecha con el concepto de administración, sin embargo, se trata de una disciplina mucho más amplia, ya que abarca los conceptos del proceso administrativo, así como el uso de los recursos y los procesos donde se utilizan los mismos. Lo que significa que el concepto de Gestión plantea tener una visión más amplia donde se necesita tener conocimientos, conceptos y herramientas que conduzcan a lograr una organización más articulada y sistematizada.	Conocer el concepto de Gestión como parte de las sub-categoría a estudiar en la tesis.
Referencia:	Lopez, P. A., & Mariño Arévalo, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: De la Administración de empresas a la Gestión de organizaciones. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 75-95.			

### Anexo 15: Construcción de la categoría problema





### Anexo 16: Matriz del método

Enfoque Mixto				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hernandez, Fernandez, y Baptista	2010	Según Hernandez, Fernandez, y Baptista (2010) “los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto”. (p. 546)	La conceptualización del enfoque mixto emplea dos metodologías que en el tiempo han sido planteadas utilizando información numérica que puede ser obtenida a partir de instrumentos cuantitativos que recogen la información mediante preguntas cerradas, y por otro lado, recoge información de la experiencia de expertos a partir de datos cualitativos que mejoran la experiencia en la investigación, inferimos entonces que el enfoque mixto se convierte en la herramienta para reunir información más completa (Hernández, 2010).	La aplicación está dada al momento de reunir información numérica y cualitativa para tener una investigación más completa.
<b>Referencia:</b>	Hernandez, F. B. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico DF: McGRAW-HILL.			

Tipo Proyectivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Jackeline Hurtado	2010	En la opinión de Hurtado (2010), define que: Investigación proyectiva involucra creación, diseño, elaboración de planes o de proyectos, sin embargo, no todo proyecto es investigación proyectiva. Para que un proyecto se considere investigación proyectiva, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que recorre los estadios descriptivo, comparativo, analítico, explicativo y predictivo de la espiral holística. (p. 328).	Se trata de un tipo de investigación donde el principal objetivo es la creación de un nuevo apartado, donde el investigador se dispone a crear una herramienta, concepto, teoría o plan nuevo que se disponga en la resolución de un determinado problema, dicha resolución se propone bajo un sistema definido donde los procesos indagatorios son analizados dentro de una metodología que tiene un carácter holístico (Hurtado, 2010)	Aporta la ayuda suficiente en la creación de la propuesta para la investigación.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Sypal.			

Nivel Comprensivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado de Barrera	2000	Hurtado de Barrera, (2000). "se estudia al evento en su relación con otros eventos, dentro de los hilos mayores, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad, aunque no exclusivamente los objetivos propios son "explicar", "predecir y " proponer" (p.19)."	En este apartado se dispone a crear una investigación donde el objeto de estudio es analizado desde un punto de vista de la causalidad, el objetivo se plasma generando estudios sobre el marco en el que ocurre un determinado problema y donde el investigador se dispone a observar y entender el motivo, causa o circunstancia en el que se produce dicho fenómeno (Hurtado, 2000).	Comprender las causas bajo la cual ocurre el problema en investigación.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Sypal.			

Método Inductivo - deductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Dávila	2006	Dávila (2006), El razonamiento deductivo e inductivo es de gran utilidad para la investigación. La deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación. La inducción conlleva a acumular conocimientos e informaciones aisladas (p.181).	Bajo el estudio de la investigación, un método deductivo-inductivo permite al investigador lograr fusionar la teoría ya existente con el fenómeno observado y lograr entender los sucesos plasmados en la realidad. Desde un punto de vista deductivo podemos entender la ocurrencia usando los conocimientos acumulados en el tiempo y usando un pensamiento inductivo acumulamos la información obtenida (Dávila, 2006).	
<b>Referencia:</b>	Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento Inductivo y Deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Laurus Revista de Educación, 180-205.			

### Anexo 17: Matriz de población, muestra y unidades informantes

Población				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Hurtado	2000	Se conoce por población “al conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión” (Hurtado, 2000, p.152).	Entendemos el concepto de población como un conjunto de elementos que el investigador utiliza como fuente de información para recopilar datos, estos elementos cumplen con tener características comunes (Hurtado, 2000).	La población, en mi caso, se trata de los trabajadores de la entidad pública, que serán la fuente de estudio en esta investigación.
Moya Rojas , Yarlequé Chocas, & Cencia Crispín	2012	Moya Rojas , Yarlequé Chocas, & Cencia Crispín (2012). En una investigación, la población está dada por el conjunto de sujetos al que puede ser generalizado los resultados del trabajo...Una a la que se denomina población objetivo y que involucra al total de sujetos a los que se intentara generalizar los resultados y otra a la que se llama población accesible (p.98).	Para este estudio se utilizó un total de 1008 personas como parte de la población, dichas personas están compuestas por trabajadores del área de abastecimiento.	
<b>Número de trabajadores:</b>	de	1008		
<b>Referencia:</b>	-Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigacion Holística. Caracas: Sypal. -Moya Rojas , N., Yarlequé Chocas, L., & Cencia Crispín , O. (2012). Enfoques Cuantitativos y Cualitativos de la Investigación Científica. Huancayo-Perú: Grapex Perú S.R.L.			

<b>Muestra</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Lepkowski	2008	Lepkowski (2008) citado por Hernández (2014), “Es un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (175).	La muestra es un subgrupo perteneciente a una población, dicho subgrupo es una constante representativa a la cual se le puede aplicar un instrumento estadístico para recopilar datos (Lepkowski, 2008, citado por: Hernández, 2014)	El tipo de muestreo que voy a utilizar en la investigación, donde cualquier trabajador de ambas empresas podrá ser utilizado como parte de la muestra.
Moya Rojas , Yarlequé Chocas, & Cencia Crispín	2012	Moya Rojas , Yarlequé Chocas, & Cencia Crispín , (2012). Así pues, la muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella. Esta es la principal propiedad de la muestra (poseer las principales características de la población) la que hace posible que el investigador, que trabaja con la muestra, generalice sus resultados de la población (p.99).	En este tipo de muestreo, la característica principal es utilizar cualquier elemento de la población para formar la muestra y validarla (Arvelo, 2017).	
Arvelo	2017	Muestreo Aleatorio Simple Según Arvelo (2017) “Es aquella en donde todas las muestras posibles son igualmente probables, y en consecuencia cada elemento de la población tiene idéntica probabilidad de caer en la muestra” (p. 3).		
<b>Técnica de muestreo:</b>		$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 \sigma^2}{z_{\alpha/2}^2 \sigma^2 + (N - 1) \varepsilon^2}$		
<b>Número trabajadores:</b>	<b>de</b>	279		
<b>Referencia:</b>	-Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación. México: Ms Graw Hill Education. -Moya Rojas , N., Yarlequé Chocas, L., & Cencia Crispín , O. (2012). Enfoques Cuantitativos y Cualitativos de la Investigación Científica. Huancayo-Perú: Grapex Perú S.R.L. -Arvelo Lujan, A. (2017). Asesoría y adiestramiento en métodos estadísticos y cálculo. Obtenido de Muestreo Aleatorio: <a href="http://www.arvelo.com.ve/pdf/muestreo-aleatorio-arvelo.pdf">http://www.arvelo.com.ve/pdf/muestreo-aleatorio-arvelo.pdf</a>			

<b>Unidades informantes: Trabajadores de la Entidad Pública</b>	
<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
<p>Para esta investigación, las unidades informantes son los trabajadores de las empresas, tanto Industrial como la de retail. En el caso de la empresa industrial, los trabajadores contratados son profesionales, pertenecientes a carreras de administración, ingeniería, economía, entre otros. Que fluctúan entre edades de 25 años hasta los 60 años aproximadamente. En el caso de la empresa retail, los trabajadores principalmente son personas jóvenes, en su mayoría personas que aún no han terminado sus estudios superiores. Por lo general son estas personas quienes tienen el trabajo del sector de ventas en la empresa, mientras en una menor medida, hay personal contratado para puestos claves en la administración, este personal tiene estudios superiores concluidos. Tanto los trabajadores de la empresa industrial como de la empresa retail fueron puestos bajo investigación usando la técnica de la encuesta.</p>	<p>Las unidades informantes me ayudan a recolectar la información para realizar el trabajo de campo, es de ellos de quienes se recopilaban los datos y finalmente se obtendrán los resultados de la investigación realizada en esta tesis.</p>
<b>Número de trabajadores:</b>	<b>1008</b>

### Anexo 18: Matriz de técnicas e instrumentos

<b>Técnica/s: Encuesta - Entrevista</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Jackeline Hurtado	2000	Según Hurtado (2000) la encuesta es una técnica donde “la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas. Se diferencian, porque en la encuesta no se establece un dialogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor” (p. 469).	<p>Para esta investigación se utilizó la encuesta como técnica para reunir los datos, ya que se está usando el enfoque cuantitativo y se quiere reunir información detallada de distintos elementos.</p> <p>Es una técnica conocida donde el investigador crea un total de preguntas con el objetivo de obtener información sobre un determinado hecho que ocurre en la realidad (Hurtado, 2000).</p>	Al ser una investigación cuantitativa, usaremos la encuesta como técnica para recopilar los datos que nos serán dados por los trabajadores de ambas empresas.
Ander Egg	1987	Ander Egg (1987) citado por Hurtado (2000), La entrevista: supone la interacción verbal entre dos o más personas. Es una conversación, en la cual, una persona (el entrevistador)	Por otro lado, la entrevista, es una técnica donde el investigador formula de manera verbal, mediante una conversación, en la cual el experto formula	Al ser una investigación cualitativa, usaremos la entrevista

	obtiene información de otras personas (entrevistados), acerca de una situación o tema determinados con base en ciertos esquemas o pautas (p.461).	respuestas en base a esquemas y pautas establecidas por él mismo (Ander Egg, 1987, citado por: Hurtado, 2000).	como técnica para obtener datos de lo expuesto por los expertos.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Sypal.		

<b>Instrumento/s: Cuestionario – Guía de Entrevista</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Jackeline Hurtado	2000	En este caso consideramos la encuesta que para Hurtado (2000):  Es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. La diferencia entre el cuestionario y la entrevista es que en la entrevista las preguntas se formulan verbalmente, mientras que en el caso del cuestionario, las preguntas se hacen por escrito y su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador (p. 469).	Es un instrumento que usa el investigador con el objetivo de reunir información sobre distintos aspectos del problema bajo estudio. En este caso usé el cuestionario para cumplir con la metodología cuantitativa como parte del proceso mixto, usando una escala de Likert que ayude a la investigación (Hurtado, 2000).  Para este proyecto se realizó un cuestionario con 21 preguntas anexadas a 3 sub categorías.	Es la herramienta que contendrá las preguntas que serán respondidas por las unidades informantes y será gracias al cuestionario que podremos obtener los datos para armar la base de datos con la cual se obtendrán los resultados de esta investigación.
Jackeline Hurtado	2000	Según Hurtado (2000), “La guía de entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado; datos censales o sociológicos; y datos concernientes al tema de investigación”. (p.463).	La guía de entrevista es un instrumento adecuado por el investigador donde se identifiquen los datos y el tema que se está investigando, a partir de ese detalle se formula las preguntas que de manera verbal son expuestas al entrevistado (Hurtado, 2000).	El instrumento para ejecutar la entrevista.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Sypal.			

Validez				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hernandez, Fernandez, y Baptista	2010	La validez es un concepto propio de la lógica, la cual es una ciencia que nos enseña cuales son las condiciones de validez de los razonamientos, de las inferencias de las proposiciones. Por lo cual ésta es la mejor aproximación posible a la verdad que puede tener una proposición, una inferencia o conclusión (Sampieri, 2006, p:276).	Como parte de la investigación de tesis es necesario que todos los instrumentos, datos, teorías, procedimientos, sean evaluados por expertos y posteriormente obtengan un carácter de validez, de tal manera que el concepto dado por ese término, de un sentido de verdad a los investigado (Hernández, 2010).	Da un sentido de verdad a todos los procedimientos dados en el proyecto de tesis.
<b>Apellidos y nombres</b>				
<b>Validador 1</b>	Mg. Rubio Urreco, Decio		Economista	Suficiencia - Claridad Coherencia - Relevancia
<b>Validador 2</b>	Mg. Arce Guevara, Ernesto		Administrador de empresas	Suficiencia - Claridad Coherencia - Relevancia
<b>Validador 3</b>	Mg. Idrogo La Rosa, Lourdes Marisol		Administradora de empresas	Suficiencia - Claridad Coherencia - Relevancia
<b>Referencia:</b>	Hernandez, F. B. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico DF: McGRAW-HILL			

Confiabilidad				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Hernandez, Fernandez, y Baptista	2010	Según Hernández (2010), indica que la confiabilidad es la propiedad según la cual un instrumento aplicado a los mismos fenómenos, bajo las mismas condiciones, arroja resultados congruentes. (p. 218)	La confiabilidad resulta de que tan certero es el instrumento utilizado en la investigación, al ser aplicado en el fenómeno estudiado, con la intención de que arroje resultados que sean comprobables y aceptados (Hernández, 2010).	Ayuda a dar confiabilidad a los instrumentos utilizados en el proyecto de tesis.
<b>Prueba de confiabilidad</b>				
		Alfa de Cronbach	Criterio de evaluación: El índice del coeficiente puede establecerse desde un 0.70 hacia un porcentaje mayor para establecer que los datos recopilados a partir de la aplicación de un instrumento tiene confiabilidad y puede ser utilizado.	Aplicable
		Valor calculado		
<b>Referencia:</b>	Hernandez, F. B. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico DF: McGRAW-HILL			

## Anexo 19: Procedimiento

En esta investigación se construyó un instrumento necesario con la intención de obtener datos, para este caso en particular como técnica fue usada una encuesta, con lo cual se elaboró el cuestionario como parte de los instrumentos. El cuestionario posee 21 preguntas y para las opciones a responder se hizo uso de una escala de Likert. La ejecución de la encuesta se llevó a cabo en las instalaciones de la entidad pública. A un grupo de trabajadores, entre personal administrativo, jefes, entre otros. La duración del llenado de la encuesta duró aproximadamente 15 minutos. Para este caso los datos que se obtuvieron, fueron almacenados en un formato de hoja de cálculo de Excel, posteriormente fueron ordenados, se clasificaron en variables y niveles, finalmente son insertados en el software SPSS 20 para realizar el análisis final.

## Anexo 20: Análisis de datos

Cuantitativo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Carlos Arturo Monjé Álvarez	2011	Monje (2011), Existe un primer momento donde el investigador debe ordenar y sistematizar sus inquietudes, sus preguntas, y elaborar organizadamente los conocimientos que constituyen su punto de partida, estableciendo que es lo que desea saber y respecto de que, hechos, así como obtener conocimientos sólidos acerca de su tema de interés y hacer explícita la teoría en que basará su estudio. Estos primeros pasos son de carácter conceptual o intelectual e implican pensar, leer, reformular sus inquietudes, proponer teorías y revisar conceptos (p. 22).	Es un tipo de análisis donde tenemos en cuenta que el investigador realiza una recopilación de datos sistemáticos, un lugar donde se ordenan las preguntas, teorías y se constituye un esquema desde un punto de vista de la recopilación e interpretación de datos numéricos (Monjé, 2011).	Ayuda al momento de procesar los datos obtenidos de la encuesta.
<b>Número de personas:</b>	<b>279</b>			
<b>Referencia:</b>	Monje Álvarez, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Neiva: Universidad surcolombia.			



Cualitativo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Carlos Arturo Monjé Álvarez	2011	Monje (2011), La investigación cualitativa, se plantea, por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Por otro, los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores... etc (p. 32).	En este apartado los expertos plantean respuestas de carácter cualificado, donde explayan respuestas objetivas sobre su propia experiencia acumulada a través de los años (Monjé, 2011).	Ayuda al momento de procesar la entrevista y las respuestas formuladas por expertos.
<b>Número de personas:</b>	<b>3</b>			
<b>Referencia:</b>	Monje Álvarez, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Neiva: Universidad surcolombia.			

Triangulación				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Carlos Arturo Monjé Álvarez	2011	Mediante la triangulación teórica, o sea, usando modelos teóricos múltiples o a través de la triangulación de las fuentes que implica comprobar la concordancia de los datos recogidos de cada una de ellas. También a través de la reproducción independiente que consiste en que un investigador que no ha ido al campo de investigación analiza e interpreta los datos independientemente del investigador principal.	Es un proceso de análisis donde la teoría se plasma junto a modelos de información con el objetivo de comprobar si existe concordancia entre datos cuantitativos y datos cualitativos, el análisis se realiza a partir de variables independientes y dependiente de manera objetiva, y el investigador luego del análisis de campo procede a interpretar los resultados como fuente principal (Monjé, 2011).	Ayuda al momento de unir los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo y la teoría.
<b>Número de redes:</b>	<b>3</b>			
<b>Referencia:</b>	Monje Álvarez, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Neiva: Universidad surcolombia.			

<b>Mixto</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Ruiz Medina, M.	2011	El investigador basa la indagación sobre el supuesto de que la recogida de diversos tipos de datos proporciona una mejor comprensión del problema de investigación. El estudio comienza con una amplia encuesta con el fin de generalizar los resultados a una población y después, en una segunda fase, se centra en entrevistas abiertas y cualitativas para conocer los puntos de vista detallados de los participantes.	Su importancia radica al momento de fusionar las dos metodologías: cuantitativa y cualitativa. El investigador realiza una serie de observaciones que responden a un sistema de planificación conceptual y numérico (Medina, 2011).	Ayuda al momento de unir los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo,
<b>Número de redes:</b>	<b>3</b>			
<b>Referencia:</b>	Castro, W., & Díaz Godino, J. (2011). Métodos mixtos de investigación en las contribuciones a los simposios de la SEIEM (1997-2010). Investigación en Educación Matemática XV, 99-116. Recuperado el 28 de Agosto de 2019, de <a href="https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3731076.pdf">https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3731076.pdf</a>			

**Anexo 21: Matriz de Selección de Solución**

Diagnóstico		Priorización del Problema	Consolidación del Problema	Alternativas de Solución	Evaluación de Alternativas						Puntaje Total	Categoría Solución	Problemas	Objetivo de la Propuesta
Cuantitativo	1.- Los directores no toman decisiones que benefician a la entidad. 2.- El desarrollo de las actividades no ayudan al logro de las metas.	A.- Malos resultados en los procesos de gestión.	A. Procesos de gestión y toma de decisiones en una entidad pública, Lima 2019.		Tiempo 0.10	Costo 0.40	Impacto Económico 0.20	Impacto Tecnológico 0.10	Impacto Social 0.20	1.00				
				Cualitativo	1.- Las políticas en la actualidad se encuentran desconectadas de los objetivos propuestos.	B.- Adaptación al cambio por parte de los gerentes y poca sistematización del trabajo colectivo en el cumplimiento del manejo administrativo.		1	4	3	3	2	4	3.200
2.- Los directores de la entidad no ponen el esfuerzo suficiente para llevar a cumplir con los objetivos.	2	3	3		5			4	3.400	B.- Adaptación al cambio por parte de los gerentes y poca sistematización del trabajo colectivo en el cumplimiento del proceso de adaptabilidad a los cambios.	2.- Lograr sistematizar el trabajo colectivo en la entidad y mejorar el proceso de adaptabilidad a los cambios.			
3.- Los exámenes por los que pasan para medir su rendimiento no están acorde a las actividades que realizan.	3	3	3		5			3	3.100	C.- Problemas en la toma de decisiones en la entidad.	3.- Monitorear el comportamiento de la organización y agilizar el proceso de toma de decisiones a través de indicadores claves.			
4.- Los funcionarios a cargo no cumplen con la capacidad académica de su profesión para tomar decisiones correctas en base a cada planificación hecha.	C.- Problemas en la toma de decisiones en la entidad.	4	3		2	2		4	5	2.900				
5.- El organigrama de la entidad no se elaboró de forma correcta.														

## Anexo 22: Carta de aceptación de artículo científico



Guayaquil, 28 de junio de 2019

Julio Manuel Gonzalez Fernandez  
Ester Yazmin Quispe Merlo  
José Omar Casallo Durand  
Rodrigo Edgardo Camacho Urbina

*Universidad Privada Norbert Weiner*

Estimados autores,

Nos complace comunicarles que después de analizar el resumen de su ponencia: **Implementación del modelo Europeo de la excelencia empresarial para mejorar la gestión administrativa de una entidad pública**, el Comité Científico de la IV CONFERENCIA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIA considera que reúne las condiciones para ser aceptados como ponentes en el evento.

Para publicar su trabajo en Innova, deberán enviarlo hasta el 12 de julio para el proceso de revisión de la revista, para ser evaluado con el sistema de revisión de par ciego.

La conferencia se realizará, en el Hotel Sheraton de Guayaquil el 16 y 17 de julio de 2019. Para obtener información más detallada sobre la conferencia y alojamiento, por favor ingresar a la página web de la CIIM [www.ciim-uide.com](http://www.ciim-uide.com)

Nos sentiremos honrados de compartir con ustedes estos días de intercambio de experiencias y sirva además este marco, para debatir reflexiones y criterios en torno a los ejes temáticos del evento.

Gracias por participar en la Conferencia Internacional de Investigación Multidisciplinaria 2019.

Comité Científico

CIIM 2019



Guayaquil, 04 de julio de 2019

Ester Yazmín Quispe Merlo  
 Julio Manuel González Fernández  
 Rodrigo Edgardo Camacho Urbina  
 Picoaga Linares José

**Universidad Privada Norbert Weiner**

Estimados autores,

Nos complace comunicarles que después de analizar el resumen de su ponencia: **Aplicación de la estrategia del employer engagement para mejorar la comunicación interna en una empresa privada**, el Comité Científico de la IV CONFERENCIA INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIA considera que reúne las condiciones para ser aceptados como ponentes en el evento.

Para publicar su trabajo en Innova, deberán enviarlo hasta el 12 de julio para el proceso de revisión de la revista, para ser evaluado con el sistema de revisión de par ciego.

La conferencia se realizará, en el Hotel Sheraton de Guayaquil el 16 y 17 de julio de 2019. Para obtener información más detallada sobre la conferencia y alojamiento, por favor ingresar a la página web de la CIIM [www.ciim-uide.com](http://www.ciim-uide.com)

Nos sentiremos honrados de compartir con ustedes estos días de intercambio de experiencias y sirva además este marco, para debatir reflexiones y criterios en torno a los ejes temáticos del evento.

Gracias por participar en la Conferencia Internacional de Investigación Multidisciplinaria 2019.



Comité Científico

CIIM 2019

