



**Universidad
Norbert Wiener**

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

Tesis

**Herramientas de mejora continua para optimizar la gestión
administrativa del área de Transporte de una Entidad Pública,
La Molina 2022**

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

AUTORA

Prada Santamaría Yenny Ivone

ORCID

0000-0001-8237-0985

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Sociedad y transformación digital

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Gestión, negocio y tecnociencia

LIMA - PERÚ

2022

Miembros del jurado

Presidente del Jurado

.....

Secretario

.....

Vocal

.....

Asesor metodólogo

Dr. David Flores Zafra

ORCID: 0000-0001-5846-325x

Asesor temático

Mag. Elvira García Huamantumba

ORCID: 0000-0001-7773-828x

Dedicatoria

Primero agradecer a Dios por guiarme, darme fuerzas para continuar y persistir a pesar de las adversidades. A mis padres porque fueron mi motivo, el orgullo para cumplir este objetivo y por acompañarme en todas las etapas, así como en todos los procesos de mi vida.

Agradecimiento

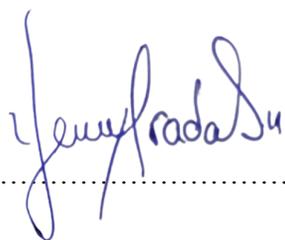
Primero agradecer a Dios por permitirme desarrollar mi tesis y por haberme guiado en todo el proceso, quiero agradecer a mi casa de estudios universitarios por su enseñanza, a mis padres y a todos los integrantes de mi centro laboral, por haberme incentivado y apoyado.

Declaración de autenticidad

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA		
	CÓDIGO: UPNW-EES- FOR-017	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 01/07/2022

Yo, Prada Santamaría Yenny Ivone estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Herramientas de mejora continua para optimizar la gestión administrativa del área de transporte de una Entidad Pública, La Molina 2022” para la obtención del Título Profesional de Administración y Dirección de Empresas es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....
Firma

Prada Santamaría Yenny Ivone

DNI: 46950433



Huella

Lima, 01 de Julio del 2022

Índice

	Pág.
Caratula	i
Miembros del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
I. INTRODUCCIÓN	12
II. MÉTODO	33
2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos	33
2.2 Población, muestra y unidades informantes	37
2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes	37
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
2.5 Proceso de recolección de datos	41
2.6 Método de análisis de datos	42
III. RESULTADOS	43
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	43
3.2 Descripción de resultados cualitativos	54
3.3 Diagnóstico	61
3.5 Propuesta	65
3.6 Priorización de los problemas	65
3.7 Consolidación del problema	65
3.8 Fundamentos de la propuesta	65
3.9 Categoría solución	66
3.10 Direccionalidad de la propuesta	67
3.11 Actividades y cronograma	69
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
4.1. Discusión	71
4.2. Conclusiones	75
	vi

4.3. Recomendaciones	76
V. REFERENCIAS	78
ANEXOS	85
Anexo 1: Matriz de la Investigación	86
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	87
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	147
Anexo 4: Validación del cuestionario	150
Anexo 5: Instrumento cualitativo	162
Anexo 6: Base de datos	166
Anexo 7: Ficha de validación de la entrevista	167
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	173
Anexo 9: Pantallazos del Atlas. Ti	184
Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta	187
Anexo 11: Matrices de trabajo	189

Índice de tablas

Tabla 1	Subcategorización de la categoría problema gestión administrativa	38
Tabla 3	Subcategorías apriorísticas y emergentes de la categoría solución	38
Tabla 4	Frecuencias y porcentajes de los ítems de la subcategoría planificación	43
Tabla 5	Frecuencias y porcentajes de los ítems de la subcategoría organización	45
Tabla 6	Frecuencias y porcentajes de los ítems de la subcategoría dirección	47
Tabla 7	Frecuencias y porcentajes de los ítems de la subcategoría control	49
Tabla 8	Tabla del análisis de Pareto, de los ítems de la categoría gestión administrativa	51
Tabla 9	Matriz de direccionalidad de la propuesta	67

Índice de figuras

Figura 1	Diagrama de Ishikawa.	14
Figura 3	Gráfico de barras de los ítems de la subcategoría planificación.	44
Figura 4	Gráfico de barras de los ítems de la subcategoría organización.	46
Figura 5	Gráfico de barras de los ítems de la subcategoría dirección.	48
Figura 6	Gráfico de barras de los ítems de la subcategoría control.	50
Figura 7	Pareto de la categoría gestión administrativa.	52
Figura 8	Análisis cualitativo de la subcategoría Planificación.	54
Figura 9	Análisis cualitativo de la subcategoría Organización.	56
Figura 10	Análisis cualitativo de la subcategoría Dirección.	58
Figura 11	Análisis cualitativo de la subcategoría Control.	59
Figura 12	Análisis mixto de la categoría gestión administrativa.	61
Figura 13	Nube de palabras	64

Resumen

El estudio tuvo como objetivo proponer herramientas de mejora continua para optimizar la gestión administrativa del área de transporte de una entidad pública, La Molina 2022. La metodología que se utilizó se basa en el enfoque mixto, de tipo proyectiva, con un diseño secuencial explicativo, sintagma holístico y la aplicación de los métodos analítico, deductivo e inductivo. La muestra poblacional estuvo conformada por 40 trabajadores del área de transporte y 4 unidades informantes. La técnica e instrumentos utilizados corresponden a la encuesta y las entrevistas.

Se evidencia que las propuestas: gestionar el conocimiento de los colaboradores en general, permitirá resolver el incumplimiento de las políticas establecidas por parte del área de RRHH sobre los beneficios sociales del personal, toda vez que, se identificará la burocracia de los procesos para mejorarlos y se sensibilizará al personal en la optimización de los procesos; elaborar el manual de las funciones y responsabilidades de todo el personal del área de transporte, permitirá resolver la sobrecarga laboral por asignación de actividades adicionales, puesto que, se realizará el diagnóstico de los puestos de trabajo para describirlas, así como establecerlas en el MOF de la entidad; optimizar el control y seguimiento de los requerimientos del área, permitirá resolver la falta de control, continuidad, así como también, el seguimiento en la ejecución de los requerimientos relacionados al PAC y POI, según lo proyectado para las actividades del área, toda vez que se auditará el proceso de los requerimientos; todas las propuestas brindarán solución a la problemática presentada. Se concluyó que, el cumplimiento de los objetivos propuestos, mejorarán los procesos de las políticas establecidas sobre beneficios sociales, logrando un alto desempeño de los trabajadores en las funciones asignadas, también se mejorará el compromiso del personal, así como la distribución de trabajo, teniendo establecida las funciones y responsabilidades del personal del área de transporte en el MOF, lo que será reflejado en la mejora de las atenciones de los requerimientos solicitados.

Palabras clave: Mejora continua, gestión administrativa, procesos, control, requerimientos, PAC, POI,

Abstract

The objective of the study was to propose tools for continuous improvement to optimize the administrative management of the transport area of a public entity, La Molina 2022. The methodology used is based on the mixed approach, of a projective type, with an explanatory sequential design, holistic phrase and the application of analytical, deductive and inductive methods. The population sample consisted of 40 workers from the transportation area of the supply unit and 4 informant units. The technique and instruments used correspond to the survey and the interviews.

It is evident that the proposals: managing the knowledge of the collaborators in general, will allow to resolve the breach of the policies established by the HR area on the social benefits of the personnel, since the bureaucracy of the processes will be identified to improve them and staff will be made aware of process optimization; To elaborate the manual of the functions and responsibilities of all the personnel of the transport area, will allow to solve the work overload by assigning additional activities, since, the diagnosis of the jobs will be carried out to describe them, as well as to establish them in the MOF of the entity; optimizing the control and follow-up of the requirements of the area, will allow to solve the lack of control, continuity, as well as, the follow-up in the execution of the requirements related to the PAC and POI, as projected for the activities of the area, since the requirements process will be audited; All proposals will provide a solution to the problem presented. It was concluded that, the fulfillment of the proposed objectives, the processes of the established policies on social benefits will improve, achieving a high performance of the workers in the assigned functions, the commitment of the personnel will also be improved, as well as the distribution of work, having established the functions and responsibilities of the personnel of the transport area in the MOF, which will be reflected in the improvement of the attention of the requested requirements.

Keywords: Continuous improvement, administrative management, processes, control, requirements, PAC, POI,

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones consideran que la gestión administrativa es clave para poder ejecutar las actividades de la mejor manera y así alcanzar los objetivos planteados. Bautista y Delgado (2020), en un estudio mexicano evidenciaron que, las municipalidades devuelven un porcentaje elevado del presupuesto asignado anualmente para desarrollar diversas actividades y proyectos en beneficio de la población; asimismo, no existe una planificación de todas las actividades que se desarrollarán frente a esta coyuntura, por lo que se puede determinar que no hay una buena gestión administrativa. Finalmente, de la investigación antes mencionada se puede determinar que, llevando a cabo una buena gestión administrativa se obtiene un mayor desempeño laboral, lo que permitiría cumplir a cabalidad con las funciones y actividades asignadas.

En un estudio ecuatoriano, González et al. (2020) corroboraron que, existe un considerable desconocimiento de los procesos de gestión administrativa y también de la misma empresa; asimismo, no existe un organigrama funcional o manual que precise cada una de las funciones del personal, esto no permite que la empresa pueda desarrollarse constantemente. De la presente investigación se observa que, es necesario contar con una planeación estratégica a efectos de consolidar la empresa y poder cumplir con los objetivos y metas establecidas, contando con la colaboración de todo el personal.

Por otro lado, en una noticia colombiana Coneo (2020) constató que, el país se encuentra con un puntaje de 2,578, con una diferencia de 730 puntos sobre el primer puesto que tiene 3,308 siendo Estados Unidos, lo que lo sitúa casi al final del ranking de gestión administrativa a nivel internacional. Dicha noticia también revela que, los gerentes carecen de desarrollo directivo importante para poder ejecutar de manera correcta las metas y objetivos establecidos en una empresa. De la presente noticia se puede concluir que, es indispensable ejecutar de forma correcta la gestión administrativa dentro de una entidad u organización, lo cual permitirá su desarrollo constante.

En el entorno nacional, según Vásquez y Farje (2020), la gestión administrativa busca fortalecer y mejorar los procesos administrativos. Un estudio peruano determinó que los trabajadores no tienen una preparación adecuada para el desempeño de sus funciones, por ese motivo hay una gestión administrativa deficiente. Además, influye en el desarrollo de sus

funciones, no permite realizarlas de forma eficiente y eficaz. De la presente investigación se puede afirmar que, es relevante que el personal cuente con la preparación y actualización constante, a fin de reforzar sus conocimientos y les permita desarrollar un excelente desempeño.

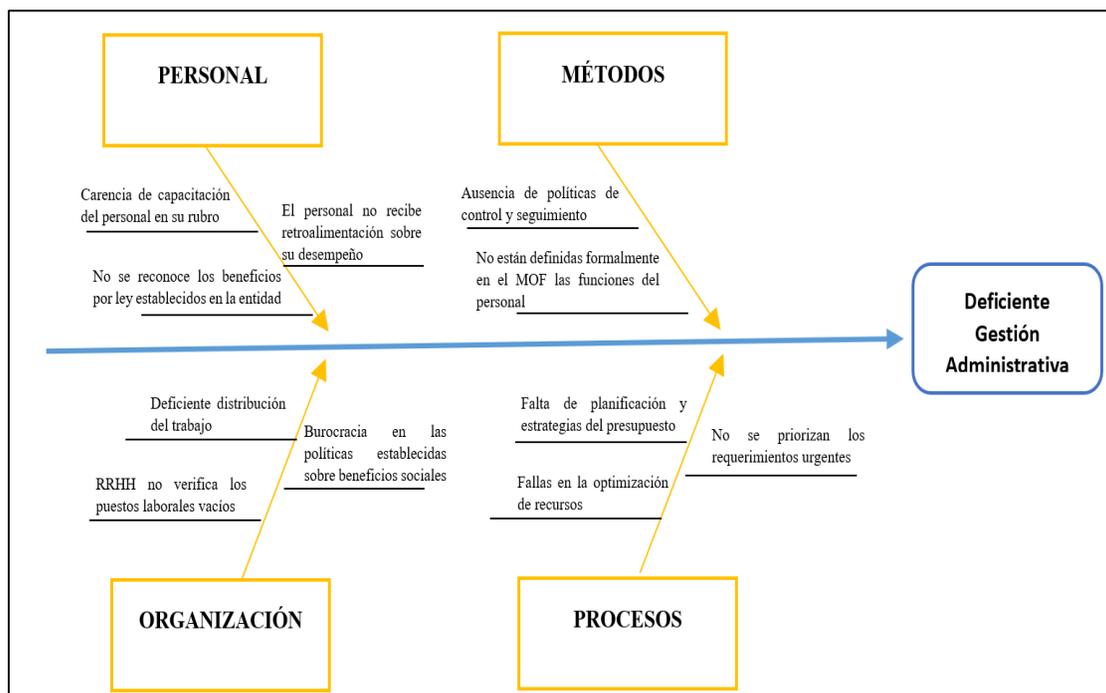
Revisando los aportes nacionales, Girao (2020) evidenció que, no hay una buena gestión en las municipalidades de la región Ica, debido a que existe un desinterés por parte de los funcionarios. Asimismo, no hay un plan para ejecutar las actividades que se deben dar en beneficio de la población. Por tal motivo, los funcionarios han tomado la actitud de comodidad y no quieren desarrollar nuevas estrategias para innovar y mejorar la gestión administrativa. De la presente investigación se puede determinar que, los problemas encontrados se ven reflejados en la baja productividad de la entidad, demostrando así el conformismo y la falta de proactividad de los funcionarios.

Finalmente, Saavedra y Delgado (2020) evidenciaron que, una buena gestión administrativa impacta de forma positiva en la satisfacción de todo el personal de la empresa. En el estudio realizado, los colaboradores de la institución no se encuentran completamente cómodos por tener un bajo sueldo y por la falta de liderazgo. En ese sentido, para desarrollar de manera eficiente una gestión administrativa, se necesita implementar estrategias para una buena planificación, administración, dirección y control. De la presente investigación se observa que, es indispensable contar con una política de reconocimiento que se ejecute de forma correcta, para de este modo alcanzar altos niveles de compromiso.

Con el objetivo de identificar los problemas, causas y consecuencias que aquejan en la entidad, se desarrolló la matriz 3 correspondiente al árbol de problemas (ver anexo 8); asimismo, se ha elaborado el diagrama de causa y efecto, para determinar la problemática actual y las falencias que tiene la entidad, obteniendo como resultado diversos factores negativos, los cuales puede observar en la figura 1.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa.



Por consiguiente, analizando la problemática que existe en el ámbito internacional y nacional, se identificaron los problemas más trascendentes que afectan a la entidad, los cuales corresponden a diversas causas que forman parte de la categoría problema “Gestión Administrativa”. De la observación directa que se realizó en la entidad, las causas identificadas son: (a) falta de motivación del personal por parte de la entidad y bajo nivel de compromiso por parte del personal operativo respecto a los aspectos técnicos, (b) insuficiente personal administrativo y técnico para cubrir la demanda que se genera en el área, (c) dilación del presupuesto para la atención de requerimientos, esta última causa conlleva a una baja productividad laboral reflejándose en el incumplimiento de metas y objetivos.

Se observó también que, debido a la carencia de capacitación del personal, sumado a ello que no existe un manual de organizaciones y funciones para el personal contratado, se incurre en la delimitación de la responsabilidad de las actividades asignadas. Adicionalmente, la jefatura no establece una política de sanciones administrativas que fortalezcan el compromiso del personal operativo, lo que genera un bajo nivel de compromiso y falta de motivación. En conclusión, de la observación directa realizada se puede asegurar que, el resultado del bajo nivel de compromiso del personal operativo y la falta de motivación por parte de la entidad es la baja productividad laboral.

A causa de los puestos de trabajo que no son suplidos oportunamente, se origina una mayor carga de trabajo y actividades que no estaban incluidas; del mismo modo, al contar con personal con licencia, así como personal con trabajo remoto por pandemia, ocasiona también que haya insuficiente personal administrativo y técnico que apoye en la demanda administrativa y operativa que se genera en el área de transporte. Como consecuencia de lo descrito anteriormente, se genera incumplimiento en los plazos de atención de la documentación derivada al área de transporte, de igual forma, el personal mínimo indispensable retrasa la atención de sus actividades fijas para dar prioridad a las actividades adicionales que se presenten, por lo que también podría afectar el cumplimiento de las metas, de igual forma de los objetivos establecidos.

En vista de que la jefatura no realiza la previsión presupuestaria, existen fallas en la optimización de recursos, falta de planificación y estrategias que permitan una distribución adecuada del presupuesto. Por lo tanto, se ocasiona la dilación del presupuesto para la atención de requerimientos del área de transporte. Como resultado de lo antes indicado, se puede decir que, genera el retraso de los requerimientos solicitados, lo que conlleva a que no se ejecute oportunamente la adquisición de bienes y servicios, para que el área cumpla a cabalidad con sus funciones.

Verificando diversas fuentes de conocimiento y realizando la indagación de artículos y tesis en nacionales e internacionales, tenemos:

Gavilema (2021), en su estudio sobre optimizar los procesos administrativos planteando mejoras en los procedimientos de la organización. Tuvo como objetivo implementar nuevas propuestas que permitirán perfeccionar la gestión que tiene la organización. El estudio utilizó el tipo de investigación descriptiva y explicativa. Concluyó formulando un proyecto de mejora a fin de que se ajusten todos los procesos y subprocesos de la empresa por medio del plan anual que tienen para los mantenimientos. Del estudio antes mencionado, se puede determinar que, con la implementación de los nuevos procedimientos se ordenaron las funciones de toda la organización, optimizando la gestión administrativa. De lo planteado en el estudio antes indicado, se utilizó las bases teóricas para reforzar el trabajo de investigación a realizar.

Gómez y Puerres (2021), en su estudio que propone mejorar los procesos administrativos de producción. Tuvo como objetivo diseñar la mejora de los procesos de

producción, en base al análisis de los factores que impiden un adecuado funcionamiento. Concluyó que existen errores de comunicación y baja productividad debido a que no están establecidas las funciones y procesos de producción. De lo indicado en el estudio descrito anteriormente, se observa que es importante generar procesos y establecer las actividades para cada personal, a fin de que se logre un mejor desempeño en la producción. De esta investigación se utilizó la justificación y metodología, para fortalecer lo descrito en la presente investigación.

Carmona y Flórez (2020), en su estudio sobre mejorar la gestión administrativa implementando la orientación en los procedimientos. Tuvo como objetivo desarrollar una mejor gestión administrativa de la organización, basándose en la identificación de todos los procesos que se realizan. El estudio realizó un enfoque por procesos, utilizando técnicas como entrevistas. Concluyó realizando cinco etapas, la primera evaluó la gestión dentro de la organización, determinando que los objetivos fueron alcanzados; sin embargo, se detectó que realizan actividades que no permiten que se desarrolle una gestión eficaz y eficiente, en la segunda fase se analizó los procedimientos aplicados; en la tercera y cuarta fase se aplicó el ciclo de los documentos establecido por la organización y para concluir la quinta fase se propuso 14 acciones correctivas. Del estudio descrito anteriormente, se puede agregar que, es necesario contar con procesos de calidad, que orienten a la empresa a un mejor desarrollo constante, el cual beneficiará al personal, a la empresa y a los clientes. Del presente estudio se utilizó la metodología para fortalecer el estudio en marcha.

Vilas (2020), en su estudio sobre llevar a cabo un prototipo de gestión administrativa. Tuvo como objetivo desarrollar un modelo fundamental de las etapas de la dirección administrativa centrado en la calidad total, logrando así un desarrollo organizacional y funcional. El estudio realizó un método analítico descriptivo. Concluyó que para el logro de sus objetivos la empresa debe ejecutar la gestión administrativa al igual que cualquier organización, independientemente de su tamaño o rubro; esto permitirá la obtención de buenos resultados. Del presente estudio se puede decir que, es importante contar con etapas que tenga como objetivo la calidad total, ya que de ese modo se podrá alcanzar la excelencia profesional y empresarial. Del presente estudio se utilizó la metodología, para fortalecer el tema de investigación a realizar.

Torres et al. (2019), en su estudio de las mejores prácticas que realizan las diversas empresas de servicios con el fin de alcanzar sus propósitos. Tuvo como objetivo identificar las

acciones o actividades que realizan las empresas de hospedaje y alimentación. El estudio realizó un enfoque de investigación cualitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, usando como técnica la encuesta. Concluyó que realizar actividades de gestión adecuadas para coadyuvar en la productividad económica, así como en la identificación de la empresa por parte de los clientes. De lo planteado en el estudio descrito anteriormente, se puede decir que generar mejores prácticas, permitirá que la empresa sea reconocida y posicionada frente a los consumidores, lo que repercutirá en un alto índice económico. Del estudio se utilizó la introducción y desarrollo de métodos para fortalecer el estudio en proceso.

Ulloa (2018), en su estudio sobre aplicar un modelo de gestión administrativa con el objeto de generar una característica relevante para la empresa. Ha tenido como objetivo crear tareas y actividades óptimas para que la empresa pueda mejorar constantemente su competencia frente a las demás empresas de su mismo rubro. El estudio realizó un tipo de investigación exploratorio, descriptivo y deductivo. Concluyó realizando un análisis FODA de la empresa a fin de evaluar las debilidades que tiene, para de esa manera poder establecer los mejores criterios del modelo creado, obteniendo así una ventaja competitiva. De lo propuesto en el estudio antes mencionado, se puede deducir que, realizando un análisis exhaustivo de la empresa, considerando los factores positivos y negativos, permitirá reforzarlos y determinar la mejor manera para generar ventajas sobre las mismas. Del estudio realizado se utilizó el marco teórico y metodología para potenciar el estudio a realizar.

En el ámbito nacional:

Huamaccto (2021), en su estudio sobre generar un plan estratégico para perfeccionar la gestión administrativa. Tuvo como objetivo implementar una herramienta de gestión que permitirá llevar a cabo una buena gestión en la organización. El estudio realizó un enfoque de investigación mixta, de diseño no experimental. Concluyó que luego del análisis con enfoque mixto de la organización, se determinó que cuentan con un nivel regular sobre las diversas actividades de gestión, por lo que se planteó propuestas de mejora en la gestión del personal y de la organización en general, consiguiendo de esta manera una mejor orientación estructural de la empresa. De la presente investigación, se puede indicar que, realizar un plan estratégico permitirá diagnosticar cuales son las fallas más usuales y cómo pueden mejorarse, para aplicarlas en cada uno de los trabajadores en general, así como en los procesos de la empresa. Del presente estudio, se utilizó el problema, marco teórico y metodología para reforzar el estudio en curso.

Yauri (2019), en su estudio sobre esquematizar la metodología PHVA para la mejora continua de una empresa industrial. Tuvo como objetivo implementar un sistema PHVA para incrementar la rentabilidad y producción de la empresa. El estudio realizó un tipo de investigación aplicativo y enfoque mixto. Concluyó que la propuesta logra mejorar el nivel de productividad y rentabilidad; asimismo, se diseñaron metodologías de motivación que generaron un alto compromiso del personal. Del presente estudio, se puede decir que, diseñando metodologías de mejora continua, se alcanzarían altos estándares de calidad, que permitirían a la empresa ser más reconocida, por ende, más rentable. Del estudio mencionado se utilizó las metodologías de mejora continua, enfoque de investigación y técnicas de recolección de datos.

González (2019), en su estudio sobre implementar el modelo EFQM para alcanzar una excelente gestión de la administración. Tuvo como objetivo plantear estrategias para optimizar la gestión administrativa. El estudio realizó un enfoque cuantitativo y cualitativo. Concluyó que la organización no tenía un óptimo proceso administrativo, el personal no estaba de acuerdo con los cambios asignados por la alta dirección, no existía trabajo en equipo y había problemas en la toma de decisiones. Por esta razón, se optó por aplicar el modelo EFQM, a fin de que se realice el análisis respectivo de cada una de las actividades que se desarrollan en la organización, así como de los resultados obtenidos, para poder evaluar la situación en la que se encuentra. Del presente estudio, se puede mencionar que, diseñando modelos de calidad en los procesos de la organización, se puede eliminar diversos problemas, factores negativos y también se puede mejorar constantemente las actividades a desarrollar. Del presente estudio se utilizó el marco teórico y métodos para fortalecer la investigación en curso.

Galván (2019), en su estudio sobre la aplicación de un sistema web apoyado en el método SCRUM para mejorar los procesos administrativos. Tuvo como objetivo desarrollar un sistema para perfeccionar los procesos administrativos de la organización. El estudio realizó un tipo de investigación básica, con diseño experimental del tipo preexperimental. Concluyó que se logró optimizar el proceso administrativo de la empresa al implementar el sistema web con método SCRUM, toda vez que se realizó una encuesta previa a los clientes, quienes calificaban como deficiente los procesos aplicados; sin embargo, quedaron satisfechos luego de aplicar el nuevo sistema. De la presente investigación, se puede deducir que, aplicando métodos de calidad, la empresa mejora considerablemente, obteniendo mejores resultados y

reconocimiento por parte de sus colaboradores y clientes. Del estudio se utilizó el marco teórico y metodología para fortalecer el estudio a realizar.

Paz (2019), en su estudio sobre proponer mejora continua para gestionar los procesos de una organización. Tuvo como objetivo elaborar una propuesta de calidad que optimice los procesos de una organización. El estudio realizó un tipo de investigación proyectiva y método deductivo. Concluyó que, un plan de mejora continua ayudaría a desarrollar de una mejor manera los procesos, asimismo, mediante un diagrama de flujo se lograría guiar y mejorar las actividades de cada uno de los colaboradores, se analizó cuáles son los procesos con mayor impacto para ir reforzando cada uno de ellos, formatos y finalmente, se crearon herramientas de medición y seguimiento de los procesos con el objetivo de mejorar la productividad del personal. De la presente investigación, se puede indicar que, la calidad debe estar inmersa en todos los procesos de una organización, ya que permite mejorar la productividad, generando mayor satisfacción de sus clientes y de toda la empresa. Del estudio se utilizó el problema de investigación, los resultados y discusión.

Vadillo (2018), en su estudio sobre implementar el Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) para mejorar la gestión de la organización. Tuvo como objetivo realizar una propuesta de mejora a través de la implementación de un software que ayuda en los procesos de la administración de la organización. El estudio realizó un tipo de investigación descriptiva-transversal con diseño no experimental. Concluyó que se observa una respuesta favorable al poner en funcionamiento el software ERP en la organización. Por lo tanto, es conveniente que se implemente dicho sistema, el mismo que ha tenido niveles muy altos siendo aplicado en diversas empresas. Del presente estudio, se puede decir que, aplicando un software que mejore los procesos, se tendrá un mejor control, lo que se verá reflejado en un índice alto de productividad. Del presente estudio, se utilizó las bases teóricas y metodología para fortalecer la investigación en curso.

Peña (2018), en su estudio sobre mejorar la calidad de servicio a través de la implementación de la gestión administrativa. Tuvo como objetivo establecer de qué manera una buena gestión en la empresa puede mejorar la calidad de servicio. El estudio realizó un diseño no experimental, con un método inductivo-deductivo. Concluyó con la propuesta de métodos para facilitar la administración de la organización, para de esa manera alcanzar un alto nivel de calidad de servicio. De la presente investigación, se puede indicar que, manteniendo

una adecuada gestión administrativa, la organización puede mejorar la calidad de servicio, generando mayor satisfacción del cliente, lo que lograría que se aumente la fidelización. De la investigación se utilizó el marco teórico, conceptual y metodológico para fortalecer el estudio a realizar.

El presente estudio, tiene una base teórica centrada en la teoría clásica de la administración, teoría de la motivación humana, teoría del desarrollo organizacional y teoría de la administración por objetivos. La teoría clásica de la Administración tiene como fin organizar la parte funcional, estructural de la empresa. Helmut (2021) afirma que, la gestión administrativa es el grupo de procedimientos, operaciones, herramientas que permiten emplear recursos materiales, humanos y financieros en una organización, con el propósito de lograr los objetivos; guardan relación debido a que, al organizar la empresa, se realiza una buena gestión de las actividades organizacionales que permitirá alcanzar los objetivos fijados. Esta teoría aportó en la presente investigación para poder mejorar los procesos de la entidad; desarrollando el principio de división de trabajo; asimismo, se logrará que el personal que se encuentra asignado a cada área conozca sus funciones, actividades y cuente con los recursos necesarios para desempeñarse correctamente.

La teoría de la motivación humana trata sobre el desarrollo que tienen las personas en base a la satisfacción de sus necesidades. Para Sánchez (2021), la gestión administrativa es el área encargada de obtener los recursos necesarios eficaz y eficientemente, para el logro de objetivos; guardan relación debido a que es indispensable que el personal trabaje motivado y en conjunto para alcanzar los propósitos de la empresa, lo cual podrá desarrollar de la mejor manera si se siente reconocido y valorado. Esta teoría permite que el personal de la entidad se sienta comprometida para alcanzar las metas institucionales, debido a que sentiría reconocimiento sobre su desempeño.

La teoría de la administración por objetivos busca definir propósitos conjuntos, así como generar un feedback sobre los resultados, motivando y fortaleciendo a los empleados. Según Juan Pablo (2003), la gestión administrativa se trata de planificar, de igual manera ordenar todo el sistema organizacional, a fin de poder orientar, así como controlar las actividades de la empresa; guardan relación debido a que es necesario contar con objetivos específicos y que, en conjunto con todo el equipo de trabajo generen una retroalimentación favorable en todos los procesos de la empresa. Esta teoría permite que el personal de la entidad

conozca cuales son los propósitos que tiene el área y como se relacionan con los propósitos en general de la entidad para de este modo, puedan trabajar juntos por el mismo objetivo, fortaleciendo las actividades que sean necesarias para el cumplimiento de cada meta institucional.

Finalmente, la teoría del desarrollo organizacional se refiere al esfuerzo organizado que se realiza desde la más alta jerarquía, así como a toda la empresa, a fin de incrementar de forma planificada la eficacia y eficiencia de la organización en cada una de sus actividades como en los procesos. Para Sérvulo (2002), la gestión administrativa consiste en la forma de lograr las metas y objetivos de la organización con ayuda de todo el equipo de trabajo; guardan relación en virtud del esfuerzo en conjunto que realiza toda la organización, para alcanzar sus propósitos. Esta teoría permite que la entidad pueda reforzar los procesos que tiene, a fin de que toda la entidad trabaje en equipo mediante actividades planificadas y ordenadas.

Para la justificación aplicada en el presente estudio, se ha tomado en consideración la relevancia teórica, metodológica, práctica y social.

La relevancia teórica enmarca la aplicación de tres teorías: (a) la teoría de la motivación humana que se relaciona con la gestión administrativa, debido a que, es necesario contar con personal motivado y que trabaje en conjunto con todo el personal de la entidad, para alcanzar los propósitos y metas institucionales, (b) la teoría del desarrollo organizacional, que se da en virtud al esfuerzo en conjunto que realiza toda la organización para alcanzar las metas y objetivos; por último (c) la teoría de la administración por objetivos, porque es necesario contar con propósitos específicos y que en conjunto con todo el equipo de trabajo, generen una retroalimentación favorable en todos los procesos de la entidad.

La relevancia metodológica se llevó a cabo aplicando el enfoque mixto de investigación, el cual permitió recopilar e incorporar la investigación cualitativa y cuantitativa. Asimismo, va a permitir que los futuros estudiantes profesionales tengan un soporte que les ayude a obtener información relevante a fin de realizar investigaciones holísticas. Para tal efecto, se llevó a cabo el diagrama de Pareto, con el objetivo de identificar el 20% de falencias más graves en la entidad. Además, se utilizó la herramienta de uso tecnológico Atlas.ti v.9 para poder analizar y conocer los problemas que aquejan a la organización.

Como relevancia práctica, se optó por mejorar la planificación de métodos y procesos a realizar en la entidad, permitiendo que se cuente con una atención oportuna y prevista del presupuesto, para los diversos requerimientos de bienes y servicios del área. Asimismo, se podrá mejorar la organización de las funciones y actividades que desarrolla el personal administrativo y técnico de la entidad, favoreciendo el cumplimiento de las tareas asignadas por la jefatura. Además, se logrará mejorar la dirección de los líderes o jefes de área a fin de que puedan dirigir, motivar y reconocer el trabajo que realiza cada personal administrativo y operativo del área de transporte, para el desarrollo de sus funciones. De igual forma, permitirá el control de todas las actividades asignadas al personal, permitiendo la retroalimentación de estos y su satisfacción.

El presente estudio aplicó la categoría solución denominada “Herramientas de mejora continua” y la categoría problema que se basa en la “gestión administrativa”.

Categoría solución: Herramientas de mejora continua

Según Alcalde (2009), la mejora continua es la clave para alcanzar el éxito, por lo que las organizaciones no deberían ser conformistas, pues tienen la posibilidad de ir mejorando poco a poco, con el apoyo de todo el personal de la organización, para el autor este sistema considera las fallas como oportunidades, ahorrando costos y generando mayor eficiencia. De acuerdo con lo manifestado por el autor antes mencionado, la mejora continua permite modificar pequeñas cosas para conseguir diversas formas de trabajar, que sean eficaces y que permitan el desarrollo constante.

Para Guerra (2007), la mejora continua quiere decir hacia donde nos vamos a dirigir y el monitoreo constante que realizaremos para poder alcanzar lo que nos proponemos, esta metodología no considera finalizado el logro alcanzado, sino que la organización siempre estará en proceso de cambio y desarrollo constante, lo que se espera es mantener la calidad, así como los cambios solicitados para alcanzar las metas y objetivos planteados. En otras palabras, el autor quiere decir que, la mejora continua permite realizar un cambio constante, el cual se debe supervisar constantemente, para poder alcanzar lo que la organización se ha propuesto.

Según Abuin (2005), la mejora continua busca resolver los problemas de calidad de la organización de forma constante, usando herramientas que se encuentran inmersas en el ciclo PDCA (PHVA): Planificar, hacer, verificar y actuar, esta herramienta permitirá fijar los

objetivos y cuáles serán los procesos por ejecutar, necesarios para alcanzar los resultados esperados. Según lo que manifiesta el autor antes mencionado, se puede señalar que, mejora continua es aplicado mediante el ciclo PHVA, con el objetivo de alcanzar altos estándares de calidad.

Bravo y Ortega (2000) manifiestan que, mejora continua es una filosofía que dirige a la organización a cambios constantes a fin de mejorar su competitividad, se ejecutan con innovación y desarrollo permanente, lo cual implica a toda la organización para poder dirigirla y alcanzar estrategias de diferenciación, ello trae consigo amplias ventajas que permitirán cambios considerables en todos los procesos. De lo antes expuesto, se puede concluir que, mejora continua es promover a la empresa a un cambio constante que permitirá su desarrollo y le permitirá ser más competitivo en el mercado, para que logre alcanzar los objetivos y metas planteados.

Subcategoría Ciclo PHVA: Según Alcalde (2009), el ciclo de mejora continua PHVA es un ciclo que busca pequeñas mejoras o la solución de problemas, logrando con ellos eliminar los retrasos que pueda haber para el cumplimiento de las metas y objetivos. De lo antes expuesto, se puede concluir que, el ciclo de mejora ayuda a solucionar o eliminar los problemas que existieran en los procesos, a fin de alcanzar los propósitos de la organización de manera óptima y mediante un monitoreo constante.

Abuin (2005) sostiene que, el ciclo de PDCA (PHVA): Planificar, hacer, verificar y actuar, es un método de mejora continua que tiene como fin, mejorar constantemente los procesos que se realizan en una organización. Según lo que manifiesta el autor antes mencionado, este ciclo permite contar con un proceso que ayuda a mejorar constantemente, para que toda organización pueda alcanzar sus propósitos.

Indicador Planificar: Referente a este indicador, Platas y Cervantes (2020) indican que, es fijar objetivos y procesos que se requieran para alcanzar resultados según lo establecido por cada organización.

Abuin (2005) menciona que, se debe determinar cuáles serán los procedimientos y objetivos para alcanzar las exigencias de los clientes, asimismo, se deben determinar los problemas para buscar las posibles soluciones oportunamente, proyectando los cambios que se

realizaran. Según lo que manifiesta el autor antes indicado, se deben establecer los mejores procesos y objetivos previamente, a fin de alcanzar niveles óptimos de atención en los procesos.

Indicador Hacer: Sobre este indicador, Platas y Cervantes (2020) indican que, es iniciar con los procesos que se han sido considerados en la primera fase.

Abuin (2005) propone que, se pongan en marcha las propuestas de solución para reducir los costos y procesos. De lo antes expuesto por el autor, en esta etapa se debe ejecutar lo que se ha planificado a fin de continuar con el ciclo de mejora continua.

Indicador Verificar: En relación con el indicador, Platas y Cervantes (2020) mencionan que, es realizar el seguimiento de todo lo que se han comprometido inicialmente y de las actividades que se han ejecutado según las fases anteriores.

Abuin (2005), manifiesta que, se debe hacer seguimiento constante a todas las propuestas aplicadas, comparando los resultados para poder evaluar los efectos que ha tenido aplicar las propuestas y analizar los resultados. Según lo que manifiesta el autor antes indicado, verificar es monitorear constantemente las fallas que pudiesen existir, para poder mejorarlas, así como monitorear todo el proceso y evaluar que se está cumpliendo.

Indicador Actuar: Respecto a este indicador, Platas y Cervantes (2020) refieren que, son las acciones necesarias que se realizan para mejorar constantemente.

Abuin (2005) plantea que, se debe iniciar con las acciones necesarias para mejorar constantemente el desempeño, verificar las acciones desarrolladas y evaluar cuales son los procesos que no se han desarrollado correctamente para continuar con el ciclo nuevamente a fin de dar solución a nuevos problemas encontrados. De lo antes expuesto por el autor, este indicador busca evaluar la fase final de este ciclo para poder iniciar nuevamente, analizando nuevamente los problemas que puedan mejorarse.

Subcategoría Kaizen: Alcalde (2009), enfatiza que, se kaizen se refiere a la conformación de equipos en la empresa, con el objetivo de mejorar constantemente los procesos productivos. Según lo que manifiesta el autor antes mencionado, es necesario que los miembros de una organización participen activamente, a fin de que trabajen en equipo para

poder reforzar los procesos productivos, los cuales buscan mejorar constantemente la calidad respectiva, solucionando errores.

Abuin (2005), expresa que, kaizen se basa en métodos simples que son eficaces para obtener un alto nivel de calidad en los procesos de una organización. De lo antes expuesto por el autor, se puede concluir que, busca mejorar los procesos para alcanzar la calidad a través de estrategias que permitan mejorar o eliminar los problemas de la empresa.

Indicador Productividad: Juez (2020) menciona que, la productividad busca medir el resultado que se da de la eficiencia, ya que mientras menos recursos se utilicen y se alcancen mayores ganancias, se evidencia que se está generando una buena productividad.

Alcalde (2009) enfatiza que, es estructurar de la mejor manera los procesos, para que aporten a una mejor administración y procesos. Según lo que manifiesta el autor antes indicado, productividad es el valor que refuerza el trabajador en base al desempeño de sus actividades.

Indicador Competitividad: Garrell (2021) menciona que, es el proceso integral que realizan las empresas, ello ayuda a que puedan crecer y mantenerse en el mercado.

Alcalde (2009) refiere que, es la capacidad que tiene una organización para poder mantenerse en el mercado y aumentar su participación, para ello es necesario satisfacer las necesidades de los clientes al mejor costo posible. De lo antes expuesto por el autor, este indicador busca analizar la rapidez con la cual se ha realizado el proceso de una organización, para generar resultados positivos para la entidad y para el cliente.

Subcategoría Lean manufacturing: Gisberts et al. (2018) manifiestan que, esta herramienta busca la reducción de costos, así como minimizar los procesos a fin de cumplir óptimamente con las metas y objetivos establecidos. Según lo que manifiesta el autor antes indicado, con esta herramienta se quiere obtener un bajo costo en los procesos, así mismo, busca reducir los procesos que sirvan para el cumplimiento de los propósitos de la empresa.

Según García (2013), lean manufacturing es un sistema que busca eliminar al máximo los errores de los procesos, con el objetivo de encaminar las metas de la organización. De lo

antes expuesto por el autor, se puede concluir que, este sistema busca reducir costos y procesos con el objetivo de diseñar mejores procedimientos en la empresa.

Indicador Efectividad: Respecto al indicador, Vidal (2020) indica que, es realizar algo rápidamente, cumpliendo a cabalidad con los objetivos establecidos.

Según Drucker (2003), citado por Prieto (2016) sostiene que, la efectividad es realizar las actividades que se deben realizar para alcanzar los propósitos que se tiene. Según lo que manifiesta el autor antes indicado, es hacer todas las cosas que son correctas, las cuales están planificadas, para cumplirlas y lograr alcanzar los resultados esperados.

Indicador Eficiencia: Sobre el presente indicador, Vidal (2020) indica que, es realizar algo de la manera más adecuada para alcanzar lo que la organización se propone.

Drucker (2003), citado por Prieto (2016), enfatiza que, eficiencia es realizar bien las actividades, ya que, al desarrollarlas de forma correcta y adecuada, permitirán concluir con todo lo establecido. De lo antes expuesto por el autor, este indicador es importante para conseguir algo que impacte en lo que queremos alcanzar.

Indicador Innovación: Garrell (2021) indica que, es la mejora permanente que tiene la empresa en todas sus actividades, procesos y productos, a fin de no ir desfasando lo que ofrece.

Prieto (2016) indica que, es la actitud que se profundiza y se difunde en las empresas con el objetivo de mantenerlas actualizadas con una visión a futuro, la cual les permita estar a la vanguardia. Según lo que manifiesta el autor antes indicado, es hacer que las empresas se proyecten a mejorar en base a las nuevas actualizaciones o tendencias a fin de estar acorde al mercado.

Categoría problema: Gestión administrativa

Quiroz (2020), es el equipo encargado de dirigir los recursos de la organización. Para que puedan ejecutarse las diversas actividades es necesario planificar las tareas, el desarrollo y los recursos con los que cuenta cada área con el objeto de administrarlos de la mejor manera. En

otras palabras, la gestión administrativa se basa en orientar y conservar el control sobre los recursos destinados a cada área de la empresa a fin de conseguir los resultados esperados.

De igual forma, para Barreto (2017), es una fase dinámica en la cual se toma la mejor decisión para administrar los recursos de la organización, con el propósito de cumplir con los objetivos. Asimismo, se busca realizar todas las actividades de la empresa de la mejor manera, utilizando el recurso mínimo, ya sea material, económico y humano. En conclusión, es optar por la mejor opción para llevar un control y manejo de los recursos de la entidad con el fin de dar cumplimiento a las metas establecidas.

Resende et al. (2016) afirman que, la gestión administrativa abarca un grupo de actividades ordenadas que son ejecutadas por una persona o un grupo de ellas con la finalidad de conseguir y utilizar de forma efectiva los recursos de la organización, los cuales están dedicados a alcanzar los objetivos establecidos. Según lo que manifiesta el autor antes indicado, son tareas ordenadas a fin de cumplir con los objetivos utilizando óptimamente los recursos.

Erasmus et al. (2009) afirman que, la gestión administrativa es la parte o área de una organización que es la encargada de gestionar los diversos reportes o informes que cuenten con los datos relevantes para hacerle llegar oportunamente a la alta dirección, a fin de que se accione en base a la información obtenida, optando por la mejor decisión. En otras palabras, es la parte de la empresa que busca gestionar los datos más importantes para cumplir con la atención y tiempos esperados.

Hurtado (2008) menciona que, la gestión administrativa es el acto humano que requiere del entendimiento de las ciencias que explican las formas de organizar, del arte, de las técnicas personales, así como también del liderato que se asume. En ese sentido, teniendo en cuenta las definiciones claras de todo lo que abarca la gestión administrativa y cuál es su función realmente dentro de la organización, podremos orientar el presente trabajo hacia la mejora continua para que sea aplicado en la entidad que hemos elegido.

Subcategoría Planificación: En cuanto a la subcategoría, para Quiroz (2020), es un desarrollo continuo y organizado de elegir la mejor opción para alcanzar el objetivo. Para ello se deben fijar los objetivos, asignar recursos y generar estrategias en cada área para ejecutar

las tareas asignadas. Según lo que manifiesta el autor antes indicado, se debe planificar cómo y cuál será la mejor manera para llegar al propósito establecido.

Barreto (2017) afirma que, planificación es el instrumento que ayuda a generar afinidad con el futuro, son decisiones proyectadas que involucran determinar planes, métodos, así como procesos que dirigen las actividades y objetivos de la empresa. De lo antes expuesto por el autor, planificar coadyuva a proyectar los procedimientos necesarios para encaminar a la entidad.

Indicador Propósito: Lo que refiere a este indicador, Valbuena y Monfort (2020) mencionan que, son las intenciones que tiene la empresa de lo que quiere llegar a ser o alcanzar.

Díaz y León (2019) señalan que, son las metas, fines, misiones y la razón de la organización para poder existir en el ámbito empresarial. Según lo que manifiestan los autores, propósito es cuáles son las razones que motivan a la empresa a seguir, qué es lo que quiere lograr o alcanzar.

Indicador Business Plan – Plan Estratégico: En relación con el indicador, Valbuena y Monfort (2020) refieren que, son las estrategias que utilizan las empresas hoy en día para la gestión de personas en la organización.

Correa (2005) señala que, es hacer un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para diseñar estrategias para un mejor desarrollo de la organización. De lo antes expuesto por el autor, business plan es realizar un análisis de los factores de la empresa, a fin de establecer estrategias que permitan mejorar los procesos de la empresa.

Indicador Visión de la entidad: Respecto al indicador, Valbuena y Monfort (2020) afirman que, es lo que la organización se propone alcanzar.

Correa (2005) refiere que, es la aspiración de una organización y lo que propone a futuro. Según lo que manifiesta el autor, visión es lo que la empresa quiere alcanzar a futuro.

Subcategoría Organización: Respecto a esta subcategoría, Quiroz (2020) afirma que, organización es el inicio del procedimiento para lograr los objetivos establecidos, para ello se

debe establecer y detallar cada actividad a realizar, distribuir las de tal manera que todo el personal de la organización pueda ejecutarla de forma eficaz y eficientemente. Según lo que manifiesta el autor antes indicado, se debe contar con los procedimientos establecidos a fin de que el personal tenga definidas las actividades a realizar.

De igual forma, Barreto (2017) afirma que, la organización consiste en asignar recursos distribuidos de tal manera que se cumplan los objetivos. Se destinan actividades, responsabilidades y diversos recursos entre todos los integrantes de una organización. Es necesario que todas las áreas de la empresa logren adaptarse con la finalidad de cumplir los objetivos. De lo antes expuesto por el autor, organización es asignar de la mejor manera los recursos necesarios, a cada miembro de la entidad, a fin de que se cumplan las metas y objetivos.

Indicador Estructura organizacional: En cuanto al presente indicador, Garcés (2017) refiere que, es el orden de los recursos humanos y materiales de una organización.

Díaz y León (2019) manifiestan que, es el cómo se ordena la organización, mediante una adecuada coordinación entre todos sus integrantes. De lo antes expuesto por los autores, estructura organizacional es el orden que tiene la entidad para alcanzar los objetivos establecidos.

Indicador Distribución de trabajo: Garcés (2017) indica que, es la división del trabajo, funciones, actividades y roles que realiza el personal de la organización, buscando un mejor orden y división equitativa.

Díaz y León (2019) indican que, ayuda a que cada uno de los miembros de la organización, realice el menor número de actividades. Según lo que manifiesta el autor, distribución de trabajo es la forma en la cual se asignan las actividades al personal de la entidad, de acuerdo con sus conocimientos y funciones establecidas.

Indicador Reglamento interno: Gracida (2018) refiere que, es un instrumento que regula las actividades y determina las bases necesarias dentro de una organización. Gabarda et al. (1998) sostienen que, es un documento interno elaborado por los miembros de la

organización y aprobado por los mismos. De lo antes expuesto por los autores, reglamento interno son los documentos formales de la entidad para el cumplimiento de todo el personal.

Subcategoría Dirección: Quiroz (2020) afirma que, la dirección considera importante contar con alguien específico para poder dirigir al equipo y orientarlos a lograr el objetivo fijado. Es el camino que va a tomar para que la empresa pueda alcanzar los objetivos que tiene. Asimismo, será responsable de analizar lo que fue definido en la planificación y de capacitar a todo el personal para poder desarrollarlo de manera eficiente sin eliminar el enfoque establecido. Según lo que manifiesta el autor antes indicado, dirección es el camino que va a seguir la entidad, dirigido y orientado a un objetivo en común.

Barreto (2017) sostiene que, la dirección consiste en asignar personal para alcanzar los objetivos, aquí se debe tener en cuenta la capacidad que tiene el líder para poder motivar y efectuar acciones adecuadas para alcanzar los propósitos de la empresa. Se busca crear un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de todas las funciones. De lo antes expuesto por el autor, dirección es ejecutar de la mejor manera las actividades laborales a efectos de alcanzar los propósitos institucionales.

Indicador Labor de equipo: Durand (2018) indica que, son las actividades que realizan un grupo de personas, las cuales se dirigen a un mismo objetivo en común.

Correa (2005), refiere que, es el compromiso de toda la organización, son las relaciones interpersonales, decisiones y acciones que desarrolla cada miembro de la empresa. Según lo que manifiesta el autor, labor de equipo es el trabajo que realiza cada personal en conjunto con todos los miembros de la entidad a fin de poder unir esfuerzos y desarrollar de manera eficaz y eficiente las actividades asignadas.

Indicador Liderato: Durand (2018) menciona que, liderato es la persona que coordina, gestiona, interviene y orienta a todo su equipo para alcanzar los fines propuestos.

Correa (2005) indica que, son quienes tienen la responsabilidad de direccionar la organización y a todo el personal, a fin de cumplir con los objetivos y comprometerse con la empresa. De lo antes expuesto por el autor, liderato es la persona que dirige de manera adecuada a todo su equipo, para el logro de objetivos.

Indicador Motivación laboral: Napolitano (2018) mencionan que, es la razón que conduce a todo el personal de una organización hacia una determinada acción.

Díaz y León (2019) mencionan que, es una estrategia para lograr la colaboración del personal, contribuyendo a mejorar la productividad y desempeño. Según lo que manifiestan los autores, motivación laboral es la retribución que recibe el personal por todo su esfuerzo y compromiso, generando un alto desempeño y productividad.

Subcategoría Control: En cuanto a esta subcategoría, Quiroz (2020) señala que, control es cerciorarse que las funciones que realiza todo el personal están siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas en la empresa, aquí se podrá realizar una retroalimentación a fin de conocer las debilidades que se tienen para el logro de los objetivos, de modo que se pueda orientar a que se cumplan los principios establecidos. Según lo que manifiesta el autor antes indicado, control es verificar que se estén desarrollando las actividades de acuerdo con lo planificado.

Barreto (2017) afirma que, control es cotejar las acciones realizadas con las que fueron planteadas inicialmente para el logro del objetivo. Implica verificar los procesos que van desarrollándose en cada una de las áreas y en toda la empresa según se les haya asignado las tareas. De lo antes expuesto por el autor, control es verificar el cumplimiento de las actividades asignadas a cada trabajador de la organización.

Indicador Valoración o evaluación: En cuanto a este indicador, Gutiérrez (2015) refiere que, es el diagnóstico que se realiza para poder determinar cuál es el problema que aqueja la organización y poder mejorar o eliminar.

Díaz y León (2019) mencionan que, permite corregir las posibles desviaciones y encamina hacia el logro de los objetivos. De lo antes expuesto por los autores, valoración es el seguimiento que se realiza para verificar si todas las actividades establecidas se están desarrollando de forma correcta.

Indicador Inspección y monitoreo: Lo que refiere a este indicador, Maldonado y Peña (2015) describen que, es establecer mecanismos que garanticen contantemente el monitoreo y se supervise el logro de los resultados.

Díaz y León (2019) afirman que, es necesario delegar a una autoridad, la supervisión de cada miembro de la empresa, a fin de que se ejecuten de forma correcta sus actividades. Según lo que manifiestan los autores, inspección y monitoreo es necesario para poder controlar el desarrollo de los procesos establecidos.

Indicador Feedback: López (2021) manifiesta que, es un sistema inteligente que permite involucrar a todos los trabajadores para generar mayor motivación. Correa (2005) indica que, para promover el compromiso de todos los colaboradores de la organización, es necesario esclarecer qué se necesita hacer y cómo todo el personal puede ayudar a contribuir en el desarrollo de la organización. De lo antes expuesto por el autor, el feedback es necesario para generar mayor motivación al personal, asimismo se podrá evaluar cuales son los refuerzos que se necesitan.

Teniendo en cuenta la formulación del problema, se procedió a determinar el problema general, bajo la siguiente pregunta: ¿De qué manera la propuesta de mejora ayuda a optimizar la gestión administrativa del área de transporte de una entidad pública, La Molina 2022? Del mismo modo, para los problemas específicos, se generó lo siguiente: (i) ¿cuál es el diagnóstico de la gestión administrativa del área de transporte de una entidad pública, La Molina 2022?, (ii) ¿cuáles son los factores por mejorar de la gestión administrativa del área de transporte de una entidad pública, La Molina 2022?

Sobre los objetivos de la investigación, se planteó como **objetivo general:** Proponer herramientas de mejora continua para optimizar la gestión administrativa del área de Transporte de una entidad pública, La Molina 2022. De la misma forma, se definieron los objetivos específicos para el diagnóstico y la propuesta, planteando los siguientes: (i) diagnosticar en qué situación se encuentra la gestión administrativa del área de transporte de una entidad pública, La Molina 2022; (ii) determinar los factores a mejorar de la Gestión Administrativa del área de transporte de una entidad pública, La Molina 2022; (iii) gestionar el conocimiento de los colaboradores en general, sobre las políticas establecidas por la entidad, utilizando el ciclo de mejora continua PHVA; (iv) elaborar el manual de las funciones y responsabilidades de todo el personal del área de transporte, mediante la herramienta estandarización de procesos; y (v) optimizar el control y seguimiento de los requerimientos del área, utilizando la metodología Lean manufacturing.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos

El **enfoque mixto** consiste en unificar las metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa para fortalecerlas como unificarlas, minimizando sus debilidades. Asimismo, los autores Carhuanchó et al. (2019) afirman que, el enfoque mixto se basa en el principio de cooperación e integración de los enfoques de investigación cuantitativa y cualitativa, con el objetivo de conseguir un análisis minucioso, para proponer alternativas de solución. De acuerdo con los autores, se puede decir que, el enfoque mixto consiste en tener los refuerzos de las entrevistas y encuestas, a fin de reforzar la información que se analizó.

De acuerdo con los autores Ñaupás et al. (2014), el **enfoque mixto** se denomina por usar múltiples métodos y maneras, además busca integrar los métodos de investigación relacionándolos entre sí. Según los autores, se puede manifestar que, el enfoque mixto utiliza diversos métodos, los cuales juntos se fortalecen y consiguen más información que guarda relación entre las mismas. En resumen, el presente estudio utilizó el enfoque mixto, debido a que se encuestará a 40 trabajadores de una entidad pública en la parte cuantitativa; asimismo, la entrevista a los jefes y personal de la empresa para el enfoque cualitativo.

El presente estudio consideró el **tipo de investigación proyectiva**, que según definen los autores Carhuanchó et al. (2019), está orientada con la elaboración de métodos y pasos para el tipo de estudio que se va a realizar. Este tipo de investigación finaliza con la elaboración de un proyecto de mejora o alternativa de solución, que se da en base al estudio, así como del análisis profundo que se ha realizado a la problemática de la organización; se establece un diseño posible debidamente justificado, con metas y objetivos planteados con un plan a ejecutar. De acuerdo con los autores, se puede indicar que, el tipo de investigación proyectiva culmina con una propuesta de mejora que planteen solución a la problemática encontrada.

Como expresa Hurtado (2010), el **tipo de investigación proyectiva** trata de generar una propuesta, programa, procesos, etc. como resultado del estudio realizado, buscando brindar solución al problema encontrado. Según el autor, se puede manifestar que, el tipo de investigación proyectiva da por finalizada la investigación con un proyecto que otorgue solución a los problemas que aquejan la entidad.

De la misma manera, para el Ministerio de educación (1971), el **tipo de investigación proyectiva** consiste en planear una propuesta orientada al futuro en base al diagnóstico que se ha realizado de la problemática, dicho proyecto de mejora involucra hipótesis que definen las falencias encontradas. De acuerdo con lo señalado por el autor, se puede indicar que, el presente estudio realizó el tipo de investigación proyectiva con el objetivo de realizar una propuesta de mejora continua para optimizar las falencias encontradas en la organización.

El **diseño explicativo secuencial**, para los autores Carhuacho et al. (2019), revelan que, consiste en recabar información cuantitativa y cualitativa para luego analizarla, interpretar y triangular la información que tendrá como resultado un extenso diagnóstico que alimentará la información que se necesita. Según el autor, se puede manifestar que, recaba información mixta que ayuda a obtener más información a través de análisis y evaluaciones.

Desde el punto de vista de los autores Hernández et al. (2014), el diseño **explicativo secuencial** se caracteriza por contar con dos etapas, primero se recaba y evalúan la información cuantitativa, seguido la información cualitativa, luego de ello las etapas se unen para analizarlas e interpretarlas, logrando un resultado más exacto. De acuerdo con lo señalado por el autor, se puede indicar que, el diseño explicativo secuencial se fortalece para obtener mejores resultados, más fiables, verídicos y que refuerzan la conclusión de la investigación.

Lo que refiere al sintagma del presente estudio, los autores Sánchez et al. (2018) sostienen que, la **investigación holística** consiste en el estudio integral y globalizado, que permite comprender a profundidad la problemática del estudio. Es decir, integra métodos que reforzaron el estudio integral y global, para entenderlos a fondo.

De igual forma, Velásquez (2011) afirma que, el **sintagma de investigación holística** está orientada a la investigación global e integral. Trata de responder a los modelos explicativos ya existentes. Según lo manifestado por el autor, se puede decir que, el presente estudio realizó el sintagma de investigación holística, con el objetivo de integrar métodos cuantitativos y cualitativos, para generar propuestas de mejora.

Según Hurtado (2000), **la investigación holística** comprende el desarrollo global, integral y organizativo. De acuerdo con lo señalado por el autor, se puede indicar que, se trabaja los procesos que se relacionan con los hallazgos, presentando propuestas nuevas y novedosas.

Los métodos de investigación aplicados en el presente estudio son: (i) analítico, (ii) deductivo, (iii) inductivo; para lo cual diversos autores han definido y sostenido los siguientes conceptos.

Respecto al método de **investigación analítico**, Lifeder (2019) afirma que, se basa en el estudio de habilidades cómo analizar y evaluar la forma de llevar a cabo la investigación. Según lo manifestado por el autor, se puede decir que, el método de investigación analítico busca analizar el diagnóstico de los problemas encontrados a fin de poder resolverlos.

Por otro lado, tenemos el aporte de Gómez (2012) quien afirma que, el **método analítico** consiste en estudiar cada parte o fragmento de un todo para observar su naturaleza, la relación entre sí y el impacto que tiene este fenómeno. Este método puede lograr enseñar y entender mejor el fenómeno de estudio. De acuerdo con lo señalado por el autor, se puede indicar que, el método analítico se refiere al estudio minucioso de los problemas encontrados para determinar su impacto.

Los autores Echavarría et al. (2010) sostienen que, el **método analítico** es una forma de llegar al resultado final, a través del análisis de un fenómeno en sus partes esenciales. Según lo manifestado por el autor, se puede decir que, busca determinar a través del diagnóstico, los problemas que tiene la organización, a fin de optar por soluciones que ayuden a erradicarlos. El presente estudio realizará el método de investigación analítico a fin de diagnosticar los problemas encontrados en la organización y plantear posibles soluciones.

En relación al **método de investigación deductivo**, Pérez y Merino (2021) sostienen que, el método deductivo supone que la conclusión se encuentra expresa dentro de los antecedentes, en otras palabras, si las premisas son reales y el argumento deductivo es válido, la conclusión tiene que ser verdadera. Según lo manifestado por el autor, se puede decir que, el método de investigación deductivo señala que, si la información es real y la deducción es verídica, la conclusión que tenga el trabajo de investigación será real.

Para los autores Escobar y Bilbao (2020), el **método deductivo** refiere que, para conseguir justificaciones particulares se debe considerar las conclusiones generales. El método comienza con la investigación de la premisa, teorías, principios, leyes entre otros, que son aplicados en forma general para poder llegar a un punto particular. De acuerdo con lo señalado

por el autor, se puede indicar que, si existen premisas reales, el resultado de la investigación también podrá ser real.

Gómez (2010) afirma que, el **método deductivo** es el método razonable que va de lo general a lo singular, se caracteriza debido a que las conclusiones de la deducción son veraces si las premisas son veraces también. Según lo manifestado por el autor, se puede decir que, el método deductivo parte de lo general para verificar que el estudio actual sea real. Por lo tanto, el presente estudio también aplicó el método de investigación deductivo, a fin de deducir una conclusión basada en premisas verdaderas.

En cuanto al **método de investigación inductivo**, Pérez y Merino (2021) afirman que, es el cual logra conclusiones globales de puntos particulares. De este método se puede observar cuatro pasos importantes y fundamentales: La exploración de las acciones para registrarlos como correspondan, la distribución y el estudio de las acciones; la inducción que nace de las acciones y permite alcanzar la globalización; por último, la verificación. De acuerdo con lo señalado por el autor, se puede indicar que, el método de investigación inductivo permite concluir puntos específicos, mediante el análisis, registro, distribución e inducción para finalmente globalizar la investigación.

Los autores Escobar y Bilbao (2020) afirman que, **el método inductivo** usa el entendimiento para lograr conseguir conclusiones que nacen de un punto particular y son reconocidos como válidos, para obtener conclusiones que tengan una aplicación general. Esto comienza con una investigación y análisis individual de las acciones que se dan de las conclusiones generales. Según lo manifestado por el autor, se puede decir que, el método inductivo busca concluir con resultados específicos, luego de ser analizados, para poder aplicarlas y validarlas de forma general.

Gómez (2012) señala que, el **método inductivo** es un proceso que parte de lo particular a lo global, asimismo es un proceso estructurado que luego de obtener resultados individuales pretende hallar relaciones globales que la sustenten. Específicamente, es el argumento que nace de algo particular llegando a ser un conocimiento generalizado. De acuerdo con lo señalado por el autor, el método inductivo permite analizar los resultados independientemente para luego relacionarlos con resultados generales que la sustenten. Por lo tanto, el presente estudio también

aplicó el método de investigación inductivo, a fin de realizar un estudio general de los análisis individuales.

2.2 Población, muestra y unidades informantes

Lo que refiere a población, se cuenta con 45 trabajadores de la Unidad de Abastecimiento, como muestra del presente estudio se utilizó a 40 personas. Dicha muestra reforzó la recopilación de datos, a fin de conocer mediante sus respuestas la problemática de la entidad.

Las unidades informantes para el presente estudio son cuatro, los cuales van a servir de apoyo para recopilar datos e información. Como primera unidad informante tenemos: (i) responsable del equipo de transporte de la unidad de abastecimiento, profesional técnico en mantenimiento vehicular, con más de 5 años de experiencia en el rubro, tiene amplios conocimientos en la operatividad de las unidades vehiculares de la entidad. Edad entre los 40 y 50 años; (ii) personal nombrado como profesional en servicios generales y transporte, titulado en administración de empresas, colegiado en administración, certificado por la OSCE, con maestría en gestión pública, con conocimientos en toda la unidad de abastecimiento debido a los más de 20 años de experiencia en la entidad. Edad entre los 50 y 55 años; (iii) técnico en transporte I, conductor de la unidad de abastecimiento, con más de 15 años de experiencia en la entidad. Edad entre los 50 y 60 años; (iv) técnico en transporte II, conductor de la unidad de abastecimiento, con más de 10 años de experiencia en la entidad. Edad entre los 60 y 70 años.

Para el presente estudio se consideró 4 informantes para recopilar información relevante de la entidad. Se ha optado por el responsable del equipo de transporte debido a que es el área principal donde se han encontrado falencias. Asimismo, al profesional CAP (nombrado) especialista del área quien tiene más de 20 años de experiencia en la entidad y puede aportar información necesaria para el estudio a realizar. Sin restar importancia, también se entrevistará a dos conductores del área de transporte, a fin de conocer la percepción que tienen respecto a la gestión administrativa del área de transporte de la entidad.

2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes

La categoría problema denominada gestión administrativa, permite con el uso razonable de actividades, recursos y esfuerzo prever alguna complicación futura; asimismo, permite alcanzar resultados óptimos para la organización, según (Economipedia, 2020).

Tabla 1*Subcategorización de la categoría problema gestión administrativa*

Subcategorías	Indicadores
SC1.1 Planificación	C1.1.1 Propósito
	C1.1.2 Business Plan
	C1.1.3 Visión de la entidad
SC1.2 Organización	C1.2.1 Estructura organizacional
	C1.2.2 Distribución de trabajo
	C1.2.3 Reglamento interno
SC1.3 Dirección	C1.3.1 Labor de equipo
	C1.3.2 Liderato
	C1.3.3 Motivación laboral
SC1.4 Control	C1.4.1 Valoración
	C1.4.2 Inspección y monitoreo
	C1.4.3 feedback

Tabla 2*Subcategorías apriorísticas y emergentes de la categoría solución*

Subcategorías	Indicadores
SC1.1 Ciclo PHVA	C1.1.1 Planificar
	C1.1.2 Hacer
	C1.1.3 Verificar
	C1.1.4 Actuar
SC1.2 Kaizen	C1.2.1 Productividad
	C1.2.2 Competitividad
SC1.3 Lean Manufacturing	C1.3.1 Efectividad
	C1.3.2 Eficiencia
	C1.3.3 Innovación

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Teniendo en cuenta a Heinemann (2016), las técnicas de recolección de datos son el compendio o valoración a través del cual es probable recabar información o valoración exacta, en otras palabras, veraces, confiables y objetivas.

2.4.1 Técnica

Encuesta: Revisando los aportes de Bernal (2010) afirma que, la encuesta es una técnica que permite recolectar datos, con el fin de tener credibilidad de los datos ingresados. Se basa en el cuestionario que se realiza previamente con el objetivo de obtener opiniones e información de la muestra obtenida de la población. De acuerdo con lo señalado por el autor, la encuesta consiste en la recolección de información u opiniones de la muestra poblacional.

Grande y Abascal (2005) afirman que, la encuesta es como un diseño primario que permite la recolección de datos con un objetivo específico, las mismas que pueden ser analizadas cuantitativamente. Asimismo, puede darse entre dos personas o un grupo determinado, así como de forma presencial o virtual. Según lo manifestado por el autor, se puede decir que, la encuesta es la recolección de información, que puede darse de diversas formas y mediante diversas herramientas metodológicas.

Hurtado (2000), citado por Carhuancho et al. (2019), la encuesta es una técnica mediante la cual se puede recabar información de otras personas. Se distingue debido a que no se genera una conversación fluida con el encuestado, no hay demasiada interrelación, para ello ya se tiene determinado dónde y cuándo se realizará la encuesta a fin de no permitir en ninguna circunstancia la intervención, caso contrario podría invalidar la información recopilada, generando una nueva encuesta. De acuerdo con lo señalado por los autores, podemos decir que la encuesta es la técnica por medio de la cual se puede recabar sólo información precisa del encuestado. Por tal motivo, el presente estudio utilizó la encuesta a fin de recabar información concreta y específica, las cuales fueron analizadas para la investigación realizada.

Entrevista: Los autores Hernández et al. (2010) afirman que, la entrevista involucra a un entrevistador que será el encargado de usar el cuestionario con las personas seleccionadas, del mismo modo podrá generar las interrogantes a cada persona y registrar cada una de las respuestas. Esta técnica es fundamental debido a que genera un filtro de toda la información

recabada. Según lo manifestado por los autores, se puede decir que, la entrevista involucra dos o más personas que brindan información necesaria y fluida.

Según estudios de Ander Egg (1987), citado por Carhuacho et al. (2019), la entrevista considera la acción verbal que se genera entre dos personas o un grupo de personas. Es la recopilación de información que consigue el entrevistador de otras personas, a fin de obtener la percepción del entrevistado concerniente al problema de estudio. De acuerdo con lo señalado por los autores, la entrevista es la acción entre dos o más personas, para poder conocer su percepción sobre un tema específico.

Por otro lado, Bernal (2000) sostiene que, la entrevista es una técnica que consiste en tener trato directo con la persona o grupo de personas que serán consideradas como fuente de información. A comparación de la encuesta que se basa en un grupo de interrogantes, la entrevista también puede considerar el cuestionario, pero más flexible a fin de conseguir datos más deliberados. Asimismo, se puede ahondar en datos que sean necesarios y complementen el estudio realizado. Según lo manifestado por el autor, la entrevista es el contacto directo que se tiene con las personas, a fin de considerar sus opiniones, pero de forma más libre y fluida. Por lo tanto, la presente investigación aplicó la entrevista, a fin de obtener una fuente confiable de información, de personas que laboran en la entidad.

2.4.2 Instrumentos

Cuestionario: Según los aportes de Carhuacho et al. (2019), el cuestionario es el formato que abarca la presentación de sí mismo; se encuentra plasmado para cada una de sus preguntas una escala de medición, a fin de que la persona encuestada pueda contestar de forma clara y sencilla. Cabe señalar, que para este tipo de técnica no se considera si está bien o mal la respuesta, si no que todas son necesarias para el estudio realizado. Se sugiere aplicar cuestionarios estandarizados. De acuerdo con lo señalado por los autores, el cuestionario es el conjunto de preguntas debidamente formuladas para que las personas puedan dar una respuesta clara y concisa.

Hernández et al. (2010) afirman que, el cuestionario es la técnica de recolección de datos más usada para la investigación, debido a que parte de un grupo de cuestionamientos sobre una o más variables que se van a medir. De acuerdo con lo señalado por los autores, el cuestionario es el formato que cuenta con variables que servirán de apoyo en la investigación.

Por tal motivo, como instrumento de la presente investigación se aplicó el cuestionario, con el objetivo de recolectar datos que permitieron estudiar el problema de investigación.

Bernal (2000) afirma que, el cuestionario es el grupo de interrogantes diseñado con el objetivo de conseguir la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación. Según lo manifestado por el autor, el cuestionario es un proyecto formal que busca reunir datos de la entidad donde se realiza el estudio y la matriz del problema de investigación.

Guía de entrevista: Para Hurtado (2000), citado por Carhuacho et al. (2019), la guía de entrevista tiene que especificar los datos generales para conocer al entrevistado, datos recogidos de un censo, así como datos que correspondan a la investigación. Cabe señalar que el presente formato debe ser analizado y comparado con el objetivo del estudio a realizar. Según lo manifestado por los autores, la guía de entrevista es el formato que cuenta con la información general que se necesita recabar.

Pinilla (2008) afirma que, la guía de entrevista es un instrumento en el cual encontramos las pautas y métodos para poder aplicar una entrevista. Este formato ayuda a reconocer los aspectos que deben ser analizados, asimismo, se debe contar con una investigación establecida y considerar a cada una de las personas. De acuerdo con lo señalado por el autor, la guía de entrevista sirve para establecer los métodos a aplicar en una entrevista.

Finalmente, según el estudio realizado por Kvale (1920), la guía de entrevista es el esquema que organiza de la manera más adecuada la entrevista que se va a realizar. Ésta puede estar constituida de temas de interés para el estudio o puede consignar preguntas que han sido desarrolladas con cautela. Según lo manifestado por el autor, la guía de entrevista es la esquematización del cómo se va a aplicar la entrevista. Es así que, la presente investigación desarrolló como técnica la guía de entrevista, para poder llevar a cabo un formato debidamente organizado y analizado.

2.5 Proceso de recolección de datos

Para este proceso, como primer paso se elaboraron las preguntas, las cuales fueron revisadas y validadas por la asesora temática, el siguiente paso fue aplicar el cuestionario desarrollado mediante formulario de Google, remitiendo a los colaboradores vía WhatsApp; siguiendo con el proceso se elaboraron los gráficos en Excel con la información recopilada; luego de ello, los

datos fueron procesados en el software SPSS, prosiguiendo con los instrumentos, se elaboró una guía para la entrevista, la cual también fue revisada y validada por la asesora temática, ejecutando posteriormente dicho instrumento vía online; para terminar se transcribieron todas las entrevistas en Word, para de ese modo poder trasladarlas a la herramienta Atlas ti, generando redes para cada categoría y subcategoría.

2.6 Método de análisis de datos

En la indagación se aplicó la triangulación de datos como método de análisis de la información recopilada. Según Hernández et al. (2010) definen que, la triangulación se refiere a la técnica que se usa para sostener la recopilación de datos y adaptación referencial. Primero, triangulación de teorías, que consiste en usar diversas teorías para explorar el grupo de datos. Segundo, triangulación de métodos que complementa los métodos de investigación. Tercero, triangulación de investigaciones, que consiste en recabar la mayor información posible de varios entrevistadores con el objetivo de conseguir mayor interpretación y análisis. Cuarto, triangulación de datos, que se refiere a la obtención de diversos datos a través de diversos instrumentos. De acuerdo con lo señalado por los autores, la triangulación consiste en complementar la información en base a teorías, investigaciones o datos recopilados de los diversos formatos de instrumentos para reforzar y complementar los resultados obtenidos, el cual ayudará a interpretarlo de forma más precisa.

Los autores Pineda et al. (1994) sostienen que, la triangulación se basa en la utilización de diversas fuentes de información referentes al tema de investigación, diversos procesos e instrumentos para conseguir una misma fuente; asimismo, de diversos investigadores que han regido información del mismo tema estudiado. De este modo, al integrar los planteamientos cualitativos y cuantitativos se forma la triangulación. Según lo manifestado por los autores, la triangulación utiliza complementos necesarios para la investigación, toda vez que va analizando la información obtenida, brindará un mejor entendimiento al investigador, por lo tanto, resultó conveniente utilizarlo en la presente investigación.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

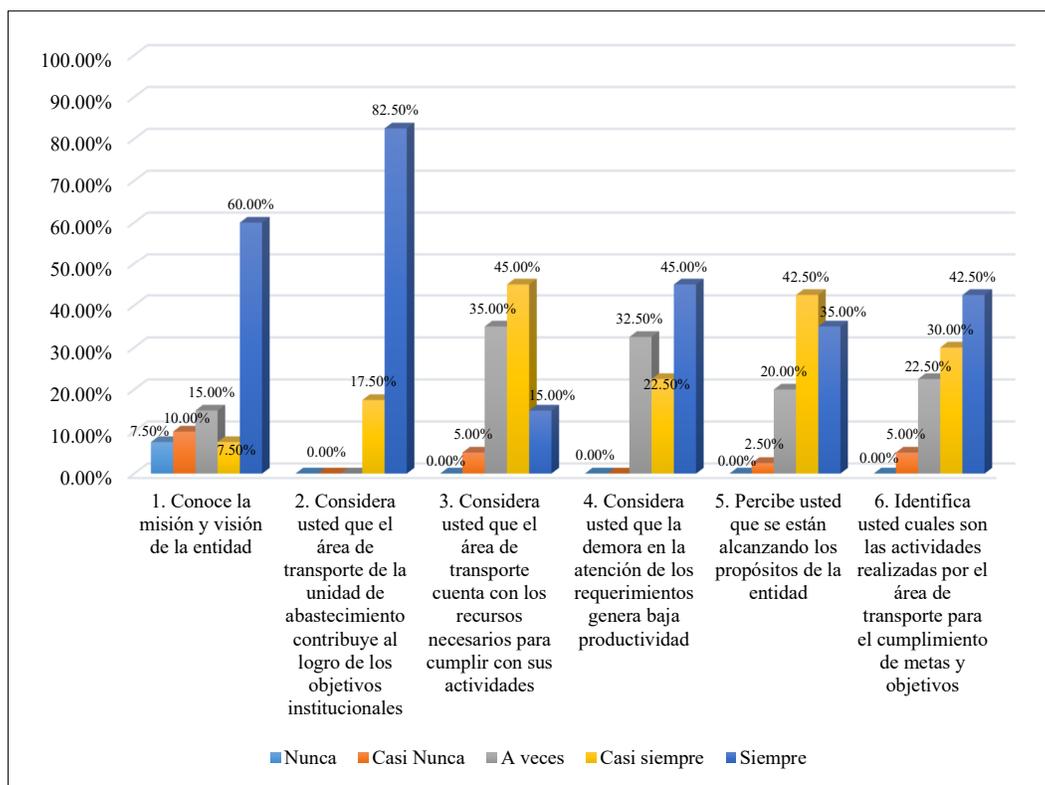
Tabla 3

Frecuencias y porcentajes de los ítems de la subcategoría planificación

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P1 Conoce la misión y visión de la entidad	3	7.50%	4	10.00%	6	15.00%	3	7.50%	24	60.00%
P2 Considera usted que el área de transporte de la unidad de abastecimiento contribuye al logro de los objetivos institucionales	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	7	17.50%	33	82.50%
P3 Considera usted que el área de transporte cuenta con los recursos necesarios para cumplir con sus actividades	0	0.00%	2	5.00%	14	35.00%	18	45.00%	6	15.00%
P4 Considera usted que la demora en la atención de los requerimientos genera baja productividad	0	0.00%	0	0.00%	13	32.50%	9	22.50%	18	45.00%
P5 Percibe usted que se están alcanzando los propósitos de la entidad	0	0.00%	1	2.50%	8	20.00%	17	42.50%	14	35.00%
P6 Identifica usted cuales son las actividades realizadas por el área de transporte para el cumplimiento de metas y objetivos	0	0.00%	2	5.00%	9	22.50%	12	30.00%	17	42.50%

Figura 2

Gráfico de barras de los ítems de la subcategoría planificación.



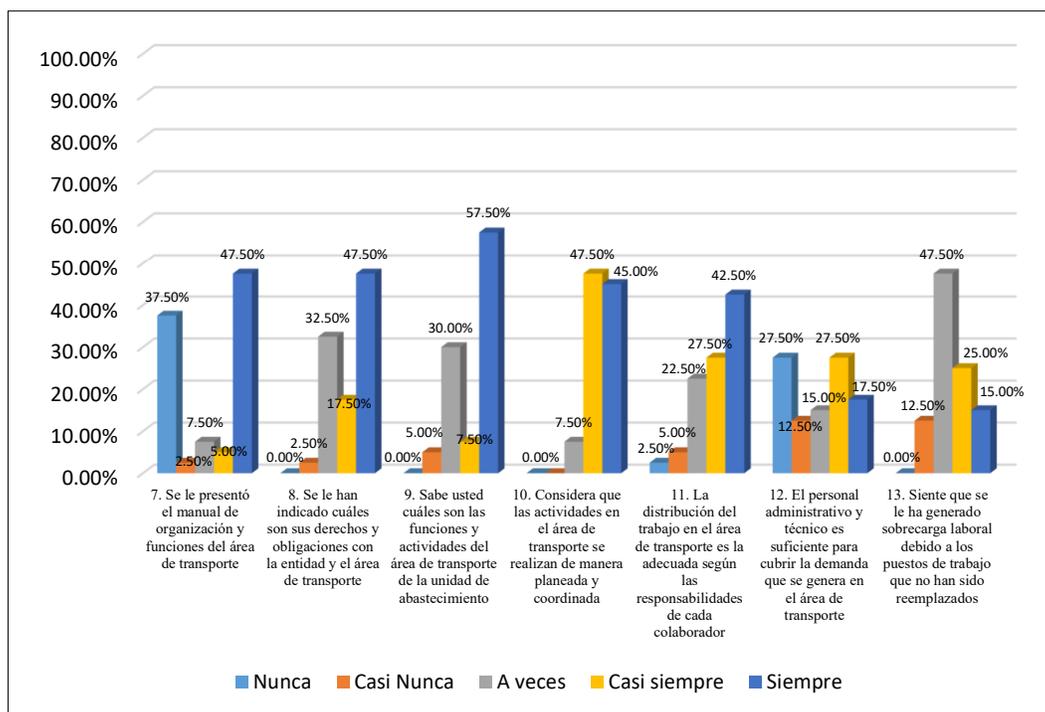
En la tabla 3 y figura 2, se puede observar que el valor “siempre” es predominante sobre la pregunta 2, la cual se refiere a “Considera usted que el área de transporte de la unidad de abastecimiento contribuye al logro de los objetivos institucionales”. Es decir que, un 82.50% aproximadamente, con un total de 33 trabajadores afirman que, el área de transporte es muy importante porque aporta y contribuye al logro de los objetivos de la entidad. Asimismo, se puede verificar que el valor “casi siempre” y “siempre” representan un 67.50% sobre la pregunta 4 “Considera usted que la demora en la atención de los requerimientos genera baja productividad”. Por lo tanto, se observa que la dilación que existe en la atención de los requerimientos sí afecta al personal administrativo y operativo del área de transporte debido a que, no pueden realizar sus actividades de forma correcta. De persistir con el problema mencionado, a pesar de que el área cumpla con remitir los requerimientos de bienes o servicios oportunamente, se desencadenará en una baja productividad que escapa de la responsabilidad del personal de la entidad, ya que sin los recursos necesarios los imposibilita para cumplir con sus funciones.

Tabla 4*Frecuencias y porcentajes de los ítems de la subcategoría organización*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P7 Se le presentó el manual de organización y funciones del área de transporte	15	37.50%	1	2.50%	3	7.50%	2	5.00%	19	47.50%
P8 Se le han indicado cuáles son sus derechos y obligaciones con la entidad y el área de transporte	0	0.00%	1	2.50%	13	32.50%	7	17.50%	19	47.50%
P9 Sabe usted cuáles son las funciones y actividades del área de transporte de la unidad de abastecimiento	0	0.00%	2	5.00%	12	30.00%	3	7.50%	23	57.50%
P10 Considera que las actividades en el área de transporte se realizan de manera planeada y coordinada	0	0.00%	0	0.00%	3	7.50%	19	47.50%	18	45.00%
P11 La distribución del trabajo en el área de transporte es la adecuada según las responsabilidades de cada colaborador	1	2.50%	2	5.00%	9	22.50%	11	27.50%	17	42.50%
P12 El personal administrativo y técnico es suficiente para cubrir la demanda que se genera en el área de transporte	11	27.50%	5	12.50%	6	15.00%	11	27.50%	7	17.50%
P13 Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados	0	0.00%	5	12.50%	19	47.50%	10	25.00%	6	15.00%

Figura 3

Gráfico de barras de los ítems de la subcategoría organización.



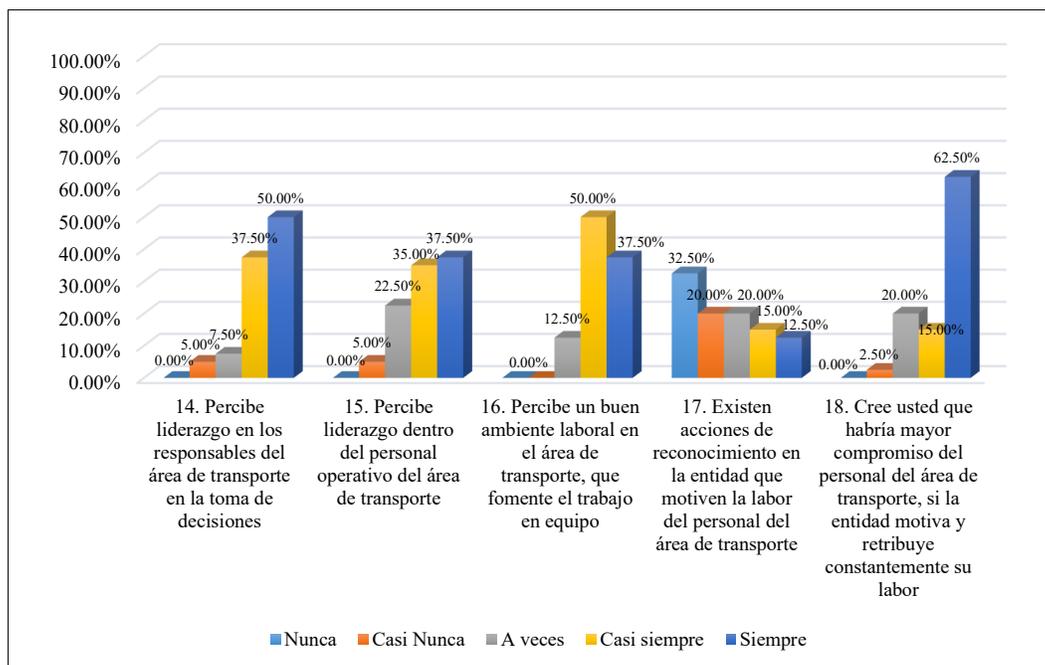
La tabla 4 y figura 3, registran que sobresale el valor “siempre” sobre la pregunta 9, la cual se refiere a “Sabe usted cuáles son las funciones y actividades del área de transporte de la unidad de abastecimiento”, lo que hace referencia a un 57.50% aproximadamente, con un margen de 23 trabajadores, los cuales afirman que, sí conocen cuales son las actividades que deben desarrollar diariamente. Por lo tanto, se observa que más de la mitad del personal, identifica cuales son las funciones que tienen y deben ejecutar. También se observa que, un total de 40% aproximadamente, que corresponde a un total de 16 personas que laboran en la entidad y que fueron encuestadas respecto a la pregunta 13 que dice “Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados” mencionan que, “siempre” y “casi siempre” han sentido que han realizado actividades extras debido a que la unidad de recursos humanos no cubre todas las plazas del personal que fue despedido, ni las plazas del personal que renunció o que por pandemia se encuentra con licencia u otras situaciones. De no solucionar el problema presentado, se generará que, el personal tenga que asumir actividades extras que puede generarles stress, agotamiento y un desinterés en las actividades que realizan.

Tabla 5*Frecuencias y porcentajes de los ítems de la subcategoría dirección*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P14 Percibe liderazgo en los responsables del área de transporte en la toma de decisiones	0	0.00%	2	5.00%	3	7.50%	15	37.50%	20	50.00%
P15 Percibe liderazgo dentro del personal operativo del área de transporte	0	0.00%	2	5.00%	9	22.50%	14	35.00%	15	37.50%
P16 Percibe un buen ambiente laboral en el área de transporte, que fomenta el trabajo en equipo	0	0.00%	0	0.00%	5	12.50%	20	50.00%	15	37.50%
P17 Existen acciones de reconocimiento en la entidad que motiven la labor del personal del área de transporte	13	32.50%	8	20.00%	8	20.00%	6	15.00%	5	12.50%
P18 Cree usted que habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor	0	0.00%	1	2.50%	8	20.00%	6	15.00%	25	62.50%

Figura 4

Gráfico de barras de los ítems de la subcategoría dirección.



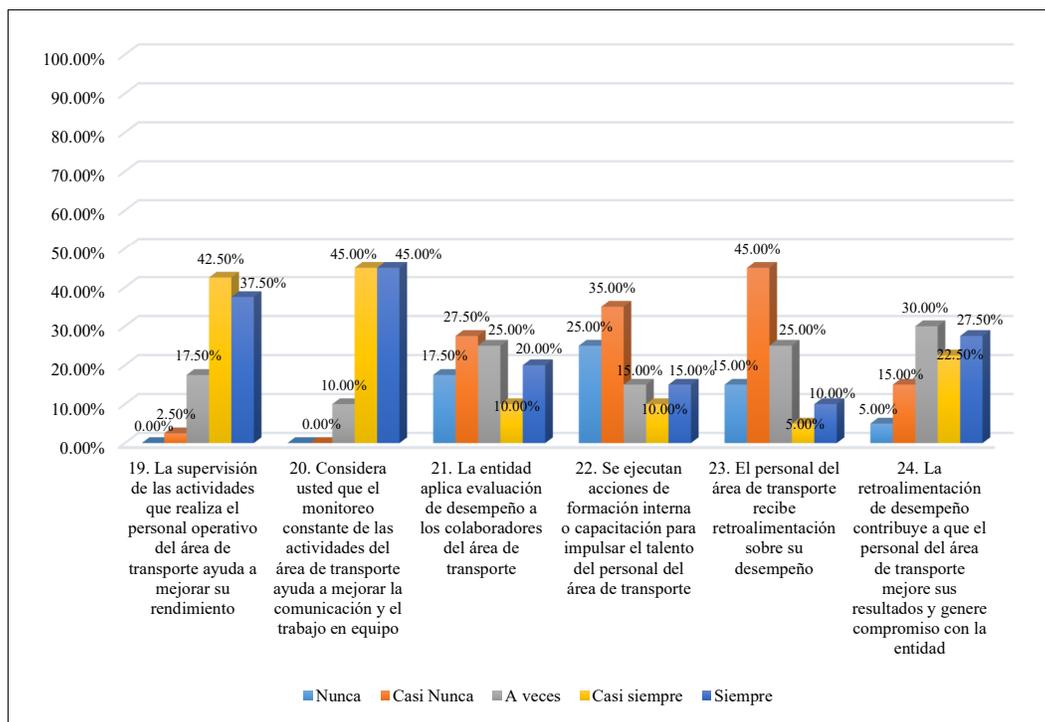
En la tabla 5 y figura 4, sobresale la pregunta 18 sobre “Cree usted que habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor”, un total de 25 trabajadores que equivalen aproximadamente al 62.50% de las personas encuestadas, refieren que, sí habría mayor compromiso. De esta manera se observa que, los trabajadores consideran importante la motivación permanente por parte de la entidad, ya que percibirían un mejor ambiente laboral, lo que impactaría sobre su desempeño. Sin embargo; se puede apreciar que, el valor “a veces” “nunca” y “casi nunca” alcanzan un 72.50% del personal encuestado que responde a la pregunta 17 “Existen acciones de reconocimiento en la entidad que motiven la labor del personal del área de transporte”, lo cual indica que, la entidad no tiene una política de reconocimiento sobre las actividades que realiza el personal. De no implementar acciones de reconocimiento del personal administrativo y técnico del área de transporte, así como su capacidad y esfuerzo, podría repercutir en la falta de compromiso con la entidad y la desmotivación frente a situaciones o actividades adicionales que no indican en su contrato, ya que no se sentirían cómodos o dispuestos a apoyar en temas adicionales.

Tabla 6*Frecuencias y porcentajes de los ítems de la subcategoría control*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P19. La supervisión de las actividades que realiza el personal operativo del área de transporte ayuda a mejorar su rendimiento	0	0.00%	1	2.50%	7	17.50%	17	42.50%	15	37.50%
P20. Considera usted que el monitoreo constante de las actividades del área de transporte ayuda a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo	0	0.00%	0	0.00%	4	10.00%	18	45.00%	18	45.00%
P21. La entidad aplica evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte	7	17.50%	11	27.50%	10	25.00%	4	10.00%	8	20.00%
P22. Se ejecutan acciones de formación interna o capacitación para impulsar el talento del personal del área de transporte	10	25.00%	14	35.00%	6	15.00%	4	10.00%	6	15.00%
P23. El personal del área de transporte recibe retroalimentación sobre su desempeño	6	15.00%	18	45.00%	10	25.00%	2	5.00%	4	10.00%
24. La retroalimentación de desempeño contribuye a que el personal del área de transporte mejore sus resultados y genere compromiso con la entidad	2	5.00%	6	15.00%	12	30.00%	9	22.50%	11	27.50%

Figura 5

Gráfico de barras de los ítems de la subcategoría control.



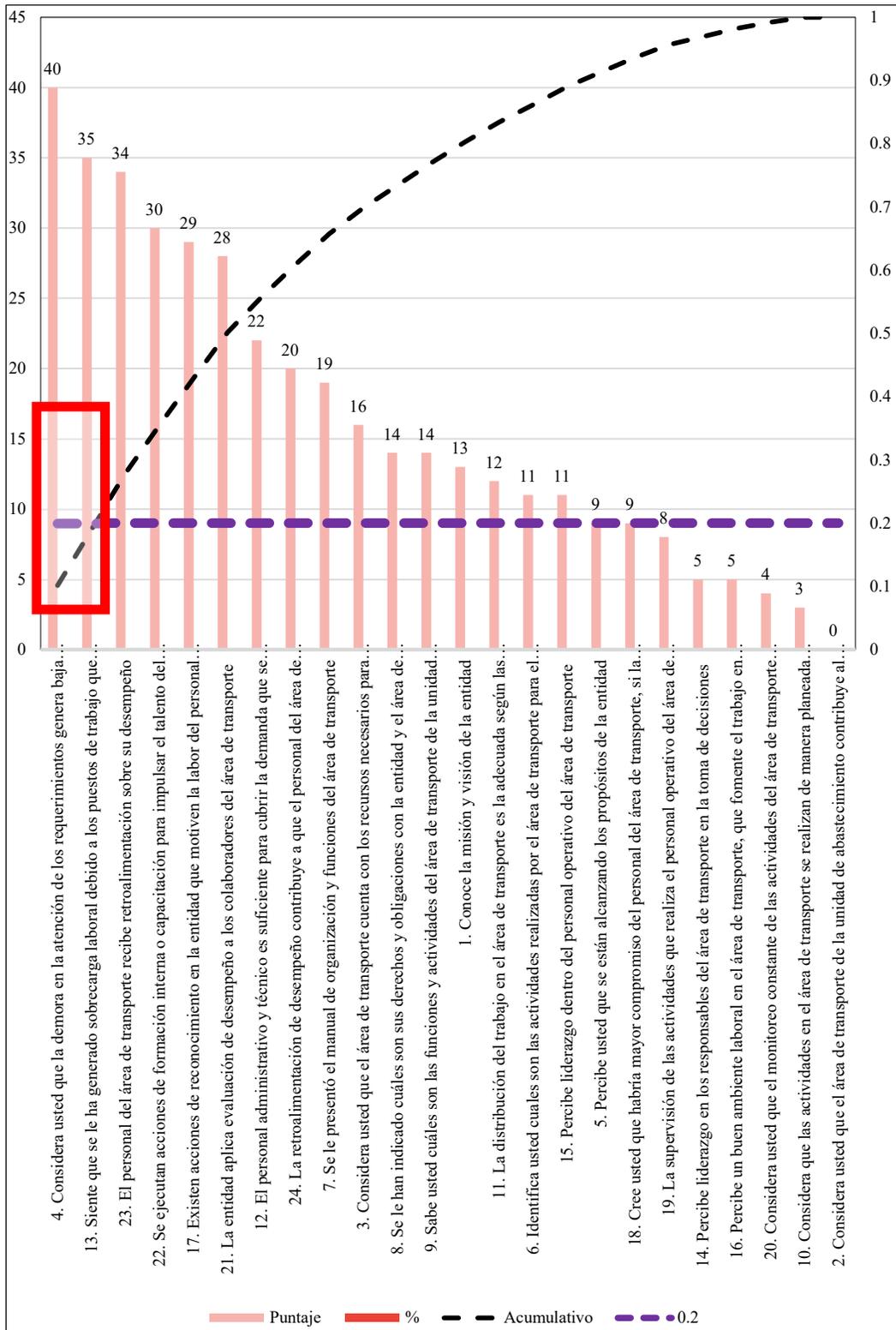
En la tabla 6 y figura 5, se puede verificar que el valor “casi siempre” y “siempre” representan un total de 90% de personas encuestadas que se encuentran de acuerdo con la pregunta 20 “Considera usted que el monitoreo constante de las actividades del área de transporte ayuda a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo”. Por tal motivo, se entiende que alrededor de 36 personas encuestadas están de acuerdo en que se realice constantemente la supervisión de las actividades que se ejecuta a cada personal del área, a fin de ir mejorando el trabajo en equipo y la cooperación favorezca tanto al personal administrativo como al personal operativo. Es importante señalar que, un 45% de encuestados considera el valor “casi nunca” sobre la pregunta 23 “El personal del área de transporte recibe retroalimentación sobre su desempeño”, lo que hace suponer que, no hay un feedback constante sobre el desempeño del personal administrativo y operativo del área de transporte. De no dar solución al problema, no se podrá fortalecer las debilidades de los trabajadores y no se brindará el apoyo necesario para desarrollar de una mejor manera sus actividades diarias, lo cual se reflejaría en el bajo desempeño del personal y también en los resultados negativos que podrían perjudicar a la entidad.

Tabla 7*Tabla del análisis de Pareto, de los ítems de la categoría gestión administrativa*

Ítem	Puntaje	%	Acumulativo	20%
4. Considera usted que la demora en la atención de los requerimientos genera baja productividad	40	10.23%	10.23%	20%
13. Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados	35	8.95%	19.18%	20%
23. El personal del área de transporte recibe retroalimentación sobre su desempeño	34	8.70%	27.88%	20%
22. Se ejecutan acciones de formación interna o capacitación para impulsar el talento del personal del área de transporte	30	7.67%	35.55%	20%
17. Existen acciones de reconocimiento en la entidad que motiven la labor del personal del área de transporte	29	7.42%	42.97%	20%
21. La entidad aplica evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte	28	7.16%	50.13%	20%
12. El personal administrativo y técnico es suficiente para cubrir la demanda que se genera en el área de transporte	22	5.63%	55.75%	20%
24. La retroalimentación de desempeño contribuye a que el personal del área de transporte mejore sus resultados y genere compromiso con la entidad	20	5.12%	60.87%	20%
7. Se le presentó el manual de organización y funciones del área de transporte	19	4.86%	65.73%	20%
3. Considera usted que el área de transporte cuenta con los recursos necesarios para cumplir con sus actividades	16	4.09%	69.82%	20%
8. Se le han indicado cuáles son sus derechos y obligaciones con la entidad y el área de transporte	14	3.58%	73.40%	20%
9. Sabe usted cuáles son las funciones y actividades del área de transporte de la unidad de abastecimiento	14	3.58%	76.98%	20%
1. Conoce la misión y visión de la entidad	13	3.32%	80.31%	20%
11. La distribución del trabajo en el área de transporte es la adecuada según las responsabilidades de cada colaborador	12	3.07%	83.38%	20%
6. Identifica usted cuales son las actividades realizadas por el área de transporte para el cumplimiento de metas y objetivos	11	2.81%	86.19%	20%
15. Percibe liderazgo dentro del personal operativo del área de transporte	11	2.81%	89.00%	20%
5. Percibe usted que se están alcanzando los propósitos de la entidad	9	2.30%	91.30%	20%
18. Cree usted que habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor	9	2.30%	93.61%	20%
19. La supervisión de las actividades que realiza el personal operativo del área de transporte ayuda a mejorar su rendimiento	8	2.05%	95.65%	20%
14. Percibe liderazgo en los responsables del área de transporte en la toma de decisiones	5	1.28%	96.93%	20%
16. Percibe un buen ambiente laboral en el área de transporte, que fomente el trabajo en equipo	5	1.28%	98.21%	20%
20. Considera usted que el monitoreo constante de las actividades del área de transporte ayuda a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo	4	1.02%	99.23%	20%
10. Considera que las actividades en el área de transporte se realizan de manera planeada y coordinada	3	0.77%	100.00%	20%
2. Considera usted que el área de transporte de la unidad de abastecimiento contribuye al logro de los objetivos institucionales	0	0.00%	100.00%	20%

Figura 6

Pareto de la categoría gestión administrativa.



El diagrama de Pareto aplicado en la presente investigación consta de 24 ítems, los cuales han sido en base a las siguientes escalas: *nunca*, *casi nunca*, *a veces*, *siempre* y *casi siempre*. Por lo tanto, para poder identificar el 20% del problema actual de la entidad, se ha considerado la sumatoria de las escalas *nunca*, *casi nunca* y *a veces*. Sin embargo, se evidenció que, dos ítems que corresponden a la pregunta 4 y 13, también forman parte de la problemática actual, por lo que han sido medidas en base a las escalas *a veces*, *siempre* y *casi siempre*; esto debido a que las respuestas repercuten de forma negativa en dichas escalas.

Analizando el diagrama de Pareto, se determinó mediante la tabla 7 y figura 6 sobre las preguntas 4 y 13 que dicen ¿Considera usted que la demora en la atención de los requerimientos genera baja productividad? y ¿Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados? que en el acumulado se obtiene un 19.18 % del total de preguntas formuladas en las escalas de *a veces*, *siempre* y *casi siempre*. Cabe señalar que, son las únicas dos preguntas que afirman bajo esa escala que son parte de la problemática actual de la entidad. Por lo tanto, se puede detectar que, la demora en la atención de los diversos requerimientos sí se está reflejando en la baja productividad. Esto debido a que, no se puede ejecutar de forma correcta las actividades asignadas al área. De persistir con el problema, se podría generar reclamos de los usuarios por algún desperfecto presentado en la unidad vehicular durante alguna comisión y también podría generar complicaciones para cumplir con las atenciones diarias que se generan en cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.

Por otro lado, se observa que, los trabajadores del área de transporte de la entidad perciben una sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados. Este problema podría conllevar a que se genere en el personal stress laboral, desmotivación y bajo compromiso en las actividades que realizan, lo cual no sería en beneficio de la entidad.

La pregunta 23 ¿El personal del área de transporte recibe retroalimentación sobre su desempeño? sumada a las preguntas anteriores tienen un acumulado de 27.88%. Es importante mencionar, que ésta y todas las siguientes preguntas formuladas y analizadas en el diagrama de Pareto, se realizaron en las escalas de *a veces*, *nunca* y *casi nunca*. Por lo tanto, se puede observar que el personal no recibe feedback que los ayude a mejorar constantemente su desempeño, lo cual es necesario para reforzar sus debilidades o dificultades que tienen para desarrollar de manera óptima sus actividades diarias. De persistir el problema, las

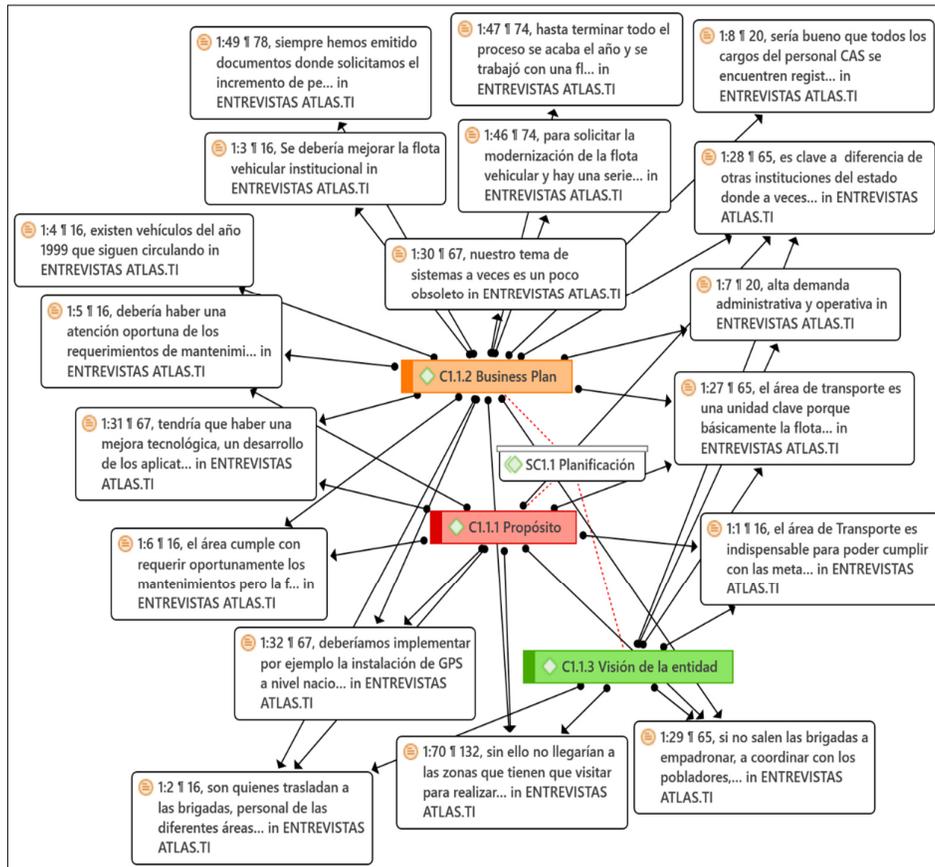
consecuencias se verían reflejadas en el bajo compromiso de personal y también generaría que la entidad no mantenga la productividad esperada en el área.

Finalmente, de los puntos críticos encontrados en la entidad, se puede determinar que es sumamente importante que no se genere dilación en la atención de los requerimientos que realiza el área de transporte de la entidad, para que se alcance una excelente productividad del área, lo que se verá reflejado en un óptimo desarrollo de sus actividades asignadas, para alcanzar las metas y objetivos planificados. Respecto a la sobrecarga laboral que perciben, sería necesario evaluar y analizar la viabilidad de contratar personal, que apoyen en las atenciones diarias y regulen las actividades que realizan el personal operativo y administrativo de área de transporte.

3.2 Descripción de resultados cualitativos

Figura 7

Análisis cualitativo de la subcategoría Planificación.



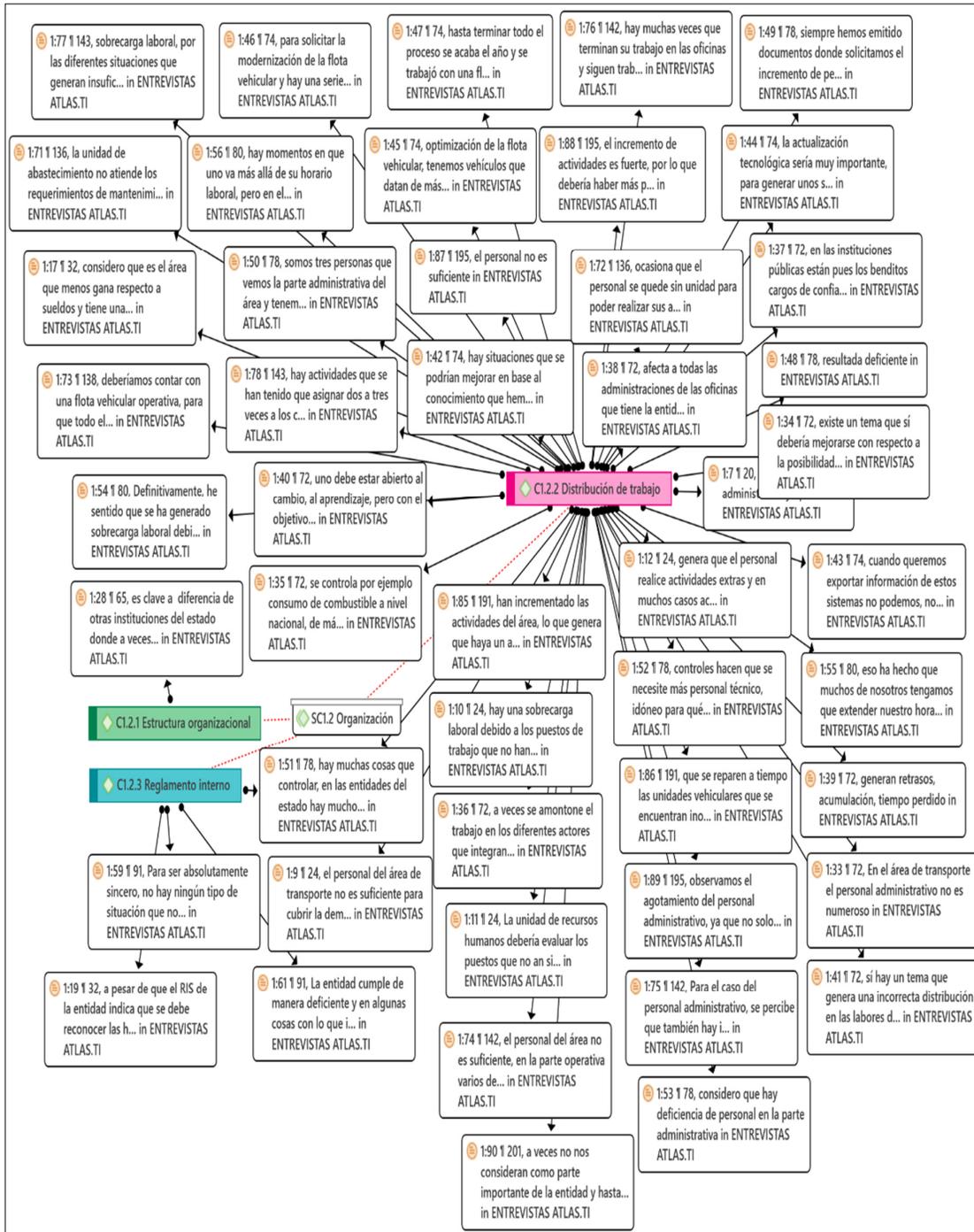
Respecto a la subcategoría planificación, se cuenta con tres indicadores que son: Business plan, propósito y visión de la entidad. Del propósito y visión de la entidad, se observa que el área de transporte es fundamental para el cumplimiento de las metas y objetivos, porque son quienes se encargan del traslado del personal profesional y técnico de las diferentes áreas para ejecutar las actividades propias de la entidad. Sin embargo, a pesar de ser un área esencial para cumplir con los objetivos, se puede observar que no están llevando un adecuado business plan. Para el entrevistado 1, responsable del área de transporte, sería necesario iniciar con la planificación de una renovación de la flota vehicular, toda vez que aún se cuenta con unidades del año 1999 y con más de 10 años de antigüedad que siguen siendo utilizadas y que podrían tener consecuencias considerables por el tiempo de uso que ya ha tenido.

Por otro lado, el entrevistado 2, profesional en servicios generales y transporte determinó que se tiene como falencia que, no hay una mejora tecnológica, lo cual permitiría un mejor control de toda la flota vehicular, teniendo en cuenta que el área de transporte no solo se encarga del control y administración de la flota vehicular institucional de la sede de Lima, sino que también es el filtro de la entidad, para que se verifiquen los expedientes de combustible y mantenimientos de vehículos de las 24 oficinas que tiene la entidad a nivel nacional. De este modo sería más eficiente y eficaz la administración de la flota vehicular. Para el entrevistado 1, responsable del área de transporte, es mucho más importante planificar los requerimientos para los mantenimientos de las unidades vehiculares y la renovación de la flota vehicular, esto con el fin de dar atención oportuna a los requerimientos de movilidad que generan las diversas áreas, en vehículos que se encuentren en óptimas condiciones y que garanticen la seguridad del personal que se traslada.

Finalmente, de los entrevistados 1 y 2, se ha podido observar que cada uno prioriza temas diferentes desde su punto de vista; sin embargo, lo enfocan en falencias relevantes que se deben mejorar en el área, uno de ellos prioriza la mejora tecnológica, ya que ayudaría a mejorar la administración de la flota vehicular y a optimizar los recursos; el otro entrevistado considera primordial planificar el presupuesto para los diversos requerimientos y la renovación de la flota vehicular, lo cual también es importante para que las unidades vehiculares puedan circular sin ningún inconveniente y sin riesgo en el traslado del personal. Si se lograra implementar ambas mejoras, ayudarían al área de transporte a mantener las atenciones y a cumplir con las actividades propias del área.

Figura 8

Análisis cualitativo de la subcategoría Organización.



Analizando la subcategoría organización y sus indicadores, se puede determinar que, es un área que no está considerada en la estructura organizacional y debido a las múltiples funciones que cumple sería importante que se evalúe su reconocimiento en la entidad, ya que ayudaría a coordinar y distribuir de una mejor manera el trabajo que realiza el área de transporte. Respecto al reglamento interno, se pudo determinar que hay un cumplimiento deficiente por parte de la entidad en respetar los beneficios que le corresponden a cada colaborador. De mantener el mismo problema, conllevaría a que el personal no se sienta cómodo y retribuido, con las actividades que realiza.

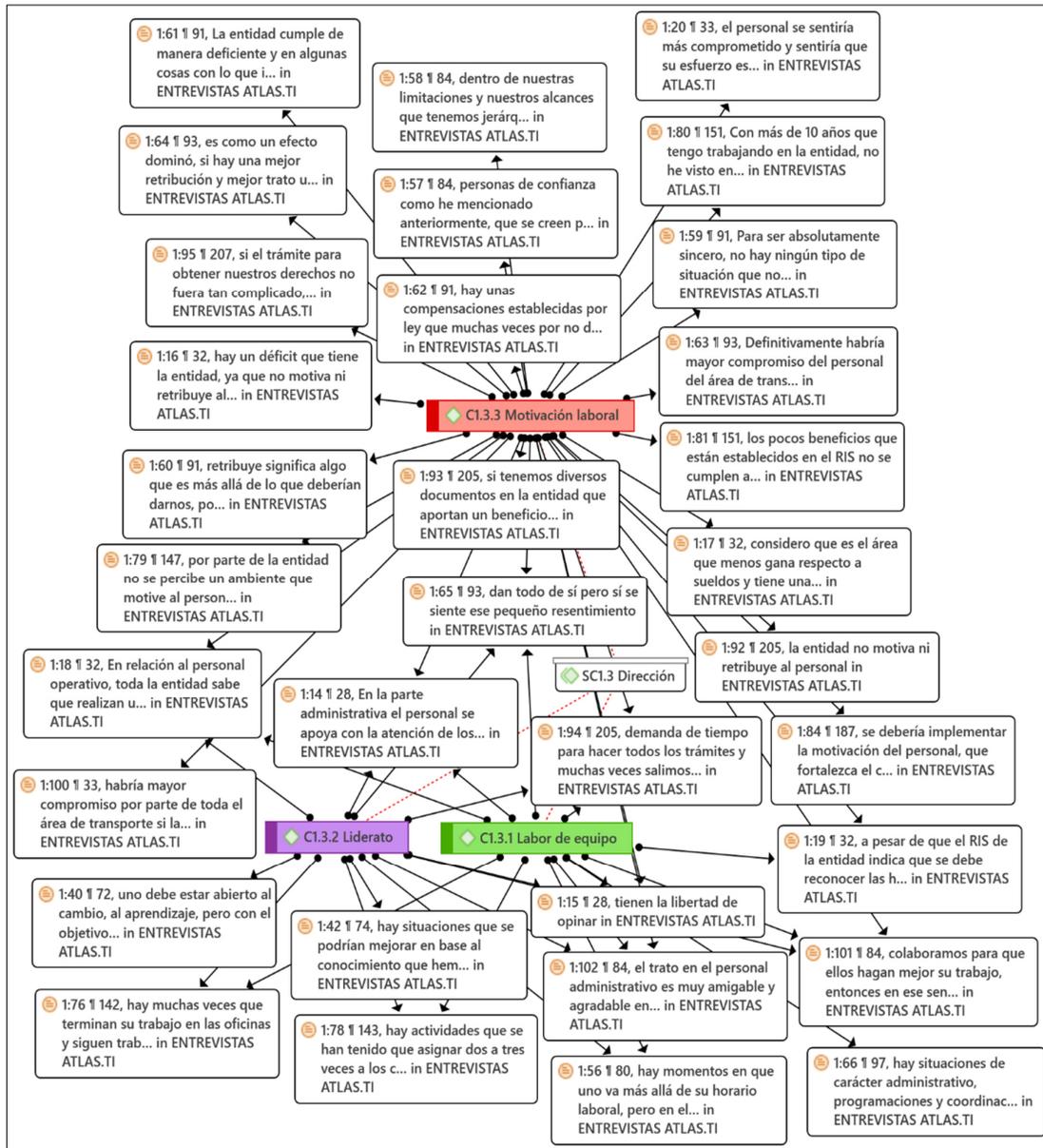
En esta subcategoría, también se observó un gran déficit en la distribución del trabajo que, según las diversas opiniones de los encuestados, no es responsabilidad del personal administrativo del área, si no que parte de la entidad, debido a que hay una alta demanda en el área y no hay un refuerzo para el personal administrativo y operativo. Los encuestados también manifiestan que, la unidad de recursos humanos no verifica los puestos de trabajo que no han sido reemplazados, tampoco evalúan la posibilidad del retorno del personal que se encuentra bajo trabajo remoto o con licencia por ser personal de riesgo por la pandemia. De este modo, se verifica que los testimonios del personal encuestado guardan relación y similitud con los problemas que aquejan al área.

Desde esta perspectiva, también se observa que el tema de dilación en la atención de los requerimientos de mantenimientos vehiculares, también repercuten en esta subcategoría, esto debido a que no permite mantener la totalidad de la flota vehicular operativa. De continuar con el mismo problema, se generaría que algunos de los conductores no cuenten con unidad vehicular operativa para cumplir con sus actividades de trabajo, dejando de cumplir con sus funciones y perjudicando al área en la falta de atención de los requerimientos de movilidad que realizan las diferentes áreas usuarias.

De forma general, se puede afirmar que las 4 unidades informantes coinciden en reforzar al área de transporte con personal técnico y administrativo, para minorar la carga laboral que existe. De la misma forma, manifiestan que, la entidad no cumple con los pocos beneficios que por ley le corresponde al personal, lo que genera la desmotivación del personal. Ello sería importante, como parte de la motivación que necesitan, para generar una condición laboral que sea justa y de acuerdo con la ley.

Figura 9

Análisis cualitativo de la subcategoría Dirección.



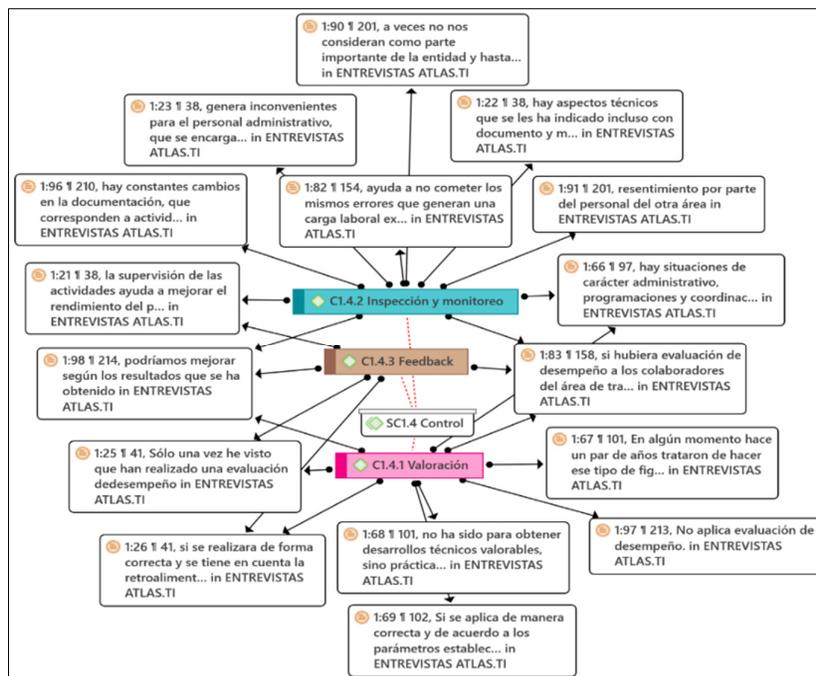
Se realizó un análisis minucioso de la sub categoría dirección y sus indicadores tales como: Labor de equipo, liderato y motivación laboral, de lo cual se pudo determinar que no existe motivación y retribución del personal del área de transporte, por parte de la entidad, incluso los pocos beneficios que se encuentran registrados en los diferentes documentos de la entidad, son demasiado burocráticos y no les permiten ni siquiera obtener oportunamente sus pagos de movilidad, pagos que son justos y necesarios porque han desarrollado actividades fuera del horario de trabajo.

El responsable de transporte manifestó que, las horas extras de labor que realiza el personal del área de transporte, deberían ser compensadas como indica el RIS y las leyes laborales; sin embargo, no se ejecuta de esta manera; al parecer hay un déficit en la unidad de recursos humanos, ya que son ellos quienes pueden verificar en la marcación biométrica el horario de ingreso y salida del personal, para de este modo indicar que se cumpla con otorgar los beneficios establecidos para el personal que trabaje fuera del horario establecido.

Finalmente, de la información de los 4 entrevistados se detectó que, sería importante que la entidad pueda realizar una verificación de las actividades que realiza el personal operativo del área de transporte, para de este modo, puedan darse cuenta del esfuerzo y compromiso que tienen con la entidad. Cabe mencionar que, a pesar de no contar con motivación y retribución por parte de la entidad, todo el personal cumple a cabalidad con sus funciones. También se debe tener en cuenta que, de toda la entidad, el personal del área de transporte en especial el personal operativo que son los conductores, son quienes cuentan con el sueldo más bajo, según indica el responsable del área que fue entrevistado. No obstante, la labor de equipo y liderato del área no se ha visto afectada, porque a pesar de sentir esa falta de motivación por parte de la entidad, sí sienten un ambiente laboral agradable en el área.

Figura 10

Análisis cualitativo de la subcategoría Control.



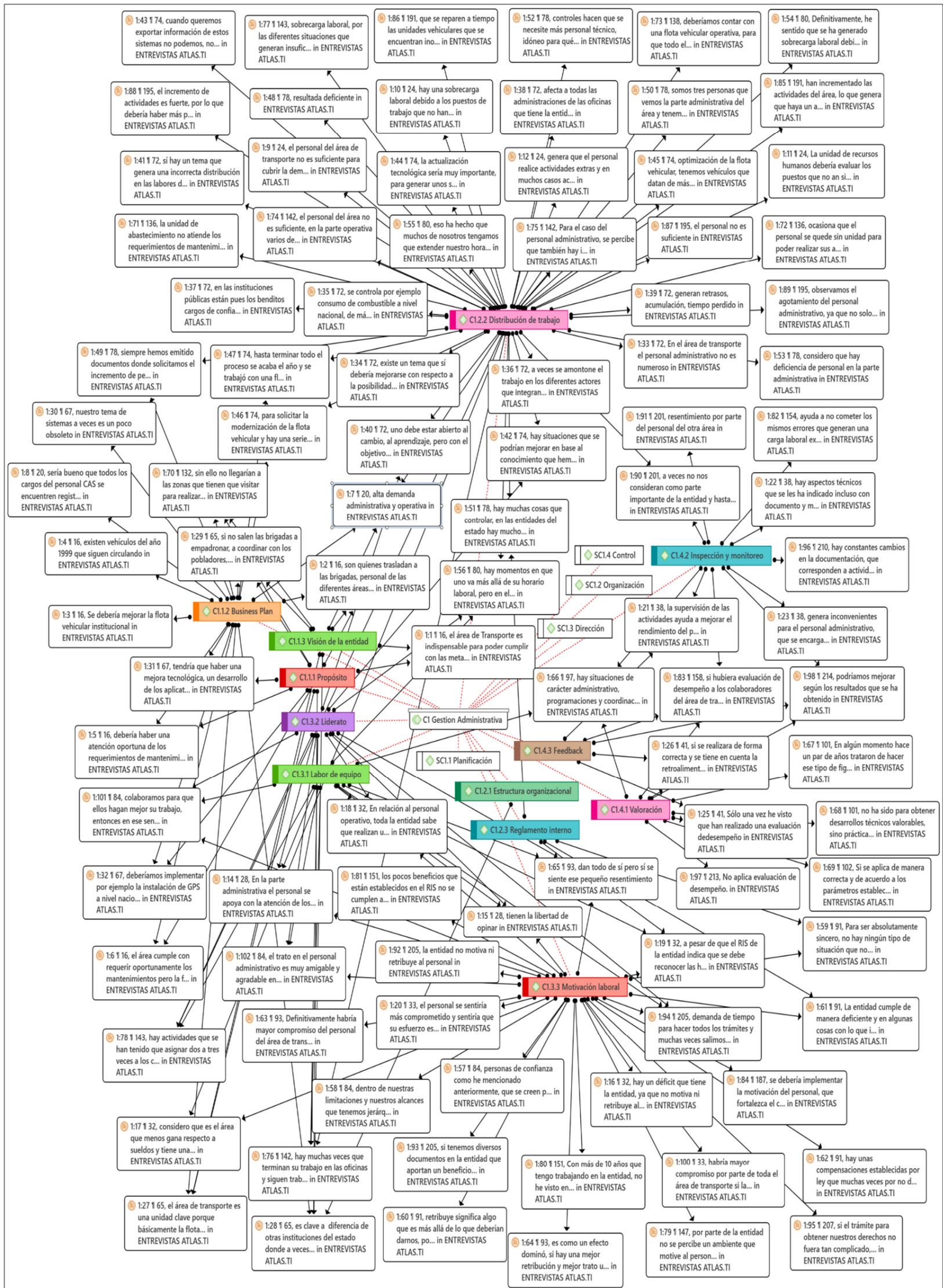
La subcategoría control se ampara bajo la valoración, feedback e inspección y monitoreo; respecto a la valoración, se verifica que la entidad no realiza una evaluación de desempeño que les permita a todo el personal mejorar sus resultados y generar mayor compromiso con la entidad. Por lo tanto, no hay una retroalimentación que ayude a cada personal del área de transporte a reconocer los factores positivos y negativos en su desempeño.

Lo que refiere a inspección y monitoreo, el personal administrativo del área de transporte que fueron entrevistados, tales como el responsable de transporte y el profesional en servicios generales y transporte, manifiestan que, se están enfocando en ello, debido a que existen falencias en los aspectos técnicos, que generan una carga laboral extra para ellos; esto debido a que, hay actividades que son realizadas por el personal operativo y supervisados y gestionados por el personal administrativo, por lo tanto, se tendría que seguir estableciendo controles, los cuales van a seguir aportando significativamente con el personal operativo del área, debido a que ayudará a mejorar su rendimiento técnico y agilizando los procesos de pago, al contar con documentos correctos. Asimismo, las dos unidades informantes operativas, con más años de experiencia en la entidad, también estuvieron de acuerdo y consideran correcto el control que está implementando la parte administrativa, toda vez que es una actividad que ayuda a apoyar de una mejor manera el trabajo en conjunto que realiza el personal administrativo y técnico del área de transporte.

En conclusión, se puede decir que, no existe una evaluación que permita al personal del área de transporte medir sus competencias, lo cual sería indispensable para apoyarlo a mejorar su desempeño o ayudarlo a solucionar algún inconveniente que tenga y que no le permita avanzar o desarrollar sus capacidades. Está claro que, este proceso no solo ayuda a identificar las debilidades que pueda tener el trabajador, sino que también contribuye en beneficio de la entidad, toda vez que el personal podría ir avanzando a corto y a largo plazo, aplicando las mejoras en las actividades que desarrolla en la entidad, lo que se vería reflejado en la productividad y en la motivación que siente todo el personal por parte de la entidad.

3.3 Diagnóstico

Figura 11
Análisis mixto de la categoría gestión administrativa.



De los instrumentos cuantitativos y cualitativos aplicados al personal de la entidad, se evidenció que existen falencias en la atención de los requerimientos que realiza el área de transporte, además un 19.18% del acumulado del total de encuestados consideran que, se ha generado una sobrecarga laboral debido a la asignación de actividades adicionales, por contar con personal insuficiente en el área, ello también se da por los puestos de trabajo que no han sido reemplazados, la misma información ha sido reforzada por el personal que ha sido entrevistado; a su vez se observa que, el personal no recibe retroalimentación sobre su desempeño que fomenten el desarrollo de cada uno de ellos, en base a factores positivos y negativos que pudiesen encontrarse.

En la subcategoría planificación, se observa que no se dota oportunamente al personal del área de transporte con los recursos necesarios, para que puedan ejecutar sus actividades de manera correcta. Teniendo en cuenta que es un área importante para alcanzar los objetivos, debería priorizarse los requerimientos urgentes como la reparación de las unidades vehiculares e incluso la modernización de la flota vehicular. Un 67.50% de encuestados manifiesta que, siempre y casi siempre la demora en la atención de los requerimientos genera baja productividad. Esto debido a que, existen fallas en la optimización de recursos, se priorizan requerimientos que no son urgentes y no contar con los recursos, imposibilita al personal para desarrollar sus actividades de manera eficaz y eficientemente. Esto también se debe a la rotación innecesaria del personal por cambio de gestión, generando que no se dé continuidad a la ejecución de lo proyectado por el área. Según el profesional en servicios generales y transporte de la entidad, con más de 20 años experiencia, el área de transporte es una unidad clave porque básicamente la flota vehicular atiende el traslado de las brigadas integradas por profesionales en diferentes materias que salen al campo para ejecutar las diversas actividades previas a la titulación de los predios. Para mejorar dichos problemas, sería importante aplicar la teoría de la administración por objetivos, ya que busca propósitos unificados del personal como de la entidad, con ello se podría generar un feedback en el área de transporte sobre los resultados, apoyando a los empleados a mejorar constantemente (Drucker, 1954, citado por Ramírez, 2022).

En relación a la sub categoría organización, se ha podido establecer que hay insuficiente personal administrativo y operativo para cubrir la demanda generada en el área, según el profesional en servicios generales y transporte de la entidad con más de 20 años experiencia,

se ha solicitado el incremento del personal; sin embargo, no se ha tenido resultados positivos al respecto, asimismo, considera que el área cuenta con muchas actividades por controlar, generando una deficiente distribución del trabajo, por tal motivo, el personal ha tenido que sacrificar horas que son primordiales para su desarrollo personal, emocional y familiar, lo que ha generado un problema para el trabajador repercutiendo en agotamiento y estrés laboral. Un 40% del personal de la entidad que fue encuestado, plantea que, nunca y casi nunca el personal administrativo y técnico es suficiente para cubrir la demanda que se genera en el área de transporte; no se observa el monitoreo y supervisión de parte de la unidad de recursos humanos. Para mejorar estas falencias, se debería aplicar la teoría clásica de la administración, que se centra en las funciones que debe desarrollar la entidad para alcanzar eficiencia, aplicando dicha teoría la entidad podría mejorar sus procesos, con ello sería importante que la entidad desarrolle el principio de división de trabajo, para que el personal que desarrolla las actividades del área sean especialistas y cuenten con la experiencia para desarrollar sus funciones (Fayol, 1916, citado por Martín, 2019).

De la sub categoría dirección, se observó que no existe una motivación laboral por parte de la entidad, no se ejecutan acciones de formación interna o capacitación para impulsar el talento del personal, según el responsable del área de transporte que fue entrevistado, la entidad cumple de manera deficiente con lo que indican los reglamentos de la entidad, incluso hay compensaciones establecidas por ley que muchas veces, por no decir casi todas, la entidad incumple, entonces genera malestar por parte del personal, los cuales no se sienten valorados, generando el bajo compromiso en los aspectos técnicos que tienen que verificar. Un 52.50% de los encuestados declaran que, nunca y casi nunca, existen acciones de reconocimiento en la entidad que motiven la labor del personal del área de transporte. También se detectó que no existen políticas de reconocimiento y políticas de control, lo que genera que el trabajador perciba falta de empatía e igualdad hacia todos los trabajadores, por parte de la entidad. Para mejorar estos problemas encontrados, se propone aplicar la teoría del desarrollo organizacional, toda vez que, aportaría esfuerzo que proviene desde el orden jerárquico más alto, de este modo la entidad realizaría un desarrollo institucional eficaz y el personal estaría satisfecho con el reconocimiento y motivación que se le otorgue (Beckhard, 1969, citado por Melara, 2021).

Finalmente, en la subcategoría control, se destacó que no se realizan evaluaciones de desempeño en la entidad, lo que conlleva a que no se apoye al personal a mejorar constantemente. Se evidencia falta de políticas de reconocimiento y políticas de control. Un

45% del personal de la entidad manifiesta que, nunca y casi nunca la entidad aplica evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte. Uno de los conductores que fue unidad informante para esta investigación sostiene que, si hubiera evaluación de desempeño en los colaboradores del área de transporte, los resultados sí mejorarían y generarían compromiso por parte del personal con la entidad. Aquí también sería importante aplicar la teoría de la administración por objetivos, ya que busca generar un feedback sobre los resultados del personal, con ello se ayudaría a que el personal del área de transporte pueda mejorar constantemente (Drucker, 1954, citado por Ramírez, C., 2022).

Es importante mencionar, que se identificó en la presente investigación las siguientes causas: (a) existe falta de motivación y reconocimiento del personal, por parte de la entidad, (b) alta demanda de las actividades del área de transporte (c) Fallas en la optimización de los recursos, para dar atención oportuna a los diversos requerimientos del área de transporte (d) carencia de capacitación del personal.

Figura 12

Nube de palabras



La nube de palabras destaca las palabras más empleadas en la recopilación de datos de la presente investigación.

3.5 Propuesta

3.6 Priorización de los problemas

Para la presente investigación se ha priorizado 3 problemas, los cuales son potenciales en la entidad, ellos son: (i) incumplimiento de las políticas establecidas por parte del área de RRHH, sobre beneficios que motiven al personal en el desempeño de sus labores, (ii) sobrecarga laboral por asignación de actividades adicionales, debido a que la entidad no describe y establece las funciones del área de transporte en el Manual de Organización y Funciones, (iii) falta de control, continuidad y seguimiento en la ejecución del PAC y POI según lo proyectado para las actividades del área.

3.7 Consolidación del problema

En base al diagnóstico realizado y a los instrumentos cuantitativos y cualitativos utilizados, se detectaron los siguientes problemas: Incumplimiento de las políticas establecidas que motiven al personal en el desempeño de sus labores, ello se debe a que no hay políticas de control, asimismo, el personal no recibe retroalimentación sobre su desempeño, generando que el personal no se sienta valorado, lo cual se refleja en el bajo compromiso con la entidad y con las actividades que se les asigna; también se detectó sobrecarga laboral por asignación de actividades adicionales, a raíz del insuficiente personal administrativo y técnico en el área de transporte, repercutiendo en estrés laboral y bajo desempeño. Finalmente, existe una falta de control, continuidad y seguimiento en la ejecución del PAC y POI según lo proyectado para las actividades del área, lo que conlleva a no contar con los recursos necesarios para que el personal pueda realizar de forma correcta sus actividades. De no atender prontamente estos hallazgos se corre el riesgo de tener sanciones por infracciones o investigaciones que cuestionen la gestión que las lidera.

3.8 Fundamentos de la propuesta

La investigación desarrollada se fundamenta en 3 teorías: (a) la teoría de motivación humana según Maslow (1954) revela que, las necesidades humanas repercuten en el comportamiento humano para impulsarlo a lograr algún propósito u objetivo, dentro de ellas está el reconocimiento, que es el máximo nivel que todas las personas buscan, este último nivel igualmente debe tener en cuenta los niveles inferiores de la pirámide que satisfacen las necesidades más específicas del ser humano y que para este caso de estudio ayudan a elevar la satisfacción laboral; (b) la teoría clásica de la administración, la cual se centra en las funciones que debe desarrollar la entidad para alcanzar eficiencia, aplicando dicha teoría la entidad podría

mejorar sus procesos. Por lo tanto, es importante que la entidad desarrolle el principio de división de trabajo, para que el personal que desempeña las actividades del área sea especialista y cuenten con la experiencia para desarrollar sus funciones; asimismo, se debe verificar la capacidad del personal y los conocimientos que tiene para que no afecte la productividad del área (Fayol, 1916, citado por Martín, 2019); (c) la teoría de la administración por objetivos busca propósitos unificados tanto del personal como de la entidad, ello aportaría mucho en toda la unidad de abastecimiento, debido a que se daría la importancia necesaria a los requerimientos que se realizan, toda vez que son de prioritaria atención para poder ejecutar de forma correcta las labores del personal en general, teniendo en cuenta que, son para cumplir los objetivos comunes del área (Drucker, 1954, citado por Ramírez, 2022).

3.9 Categoría solución

En la investigación desarrollada se ha seleccionado la categoría solución, tomando como prioridad los objetivos, su relevancia, importancia y respetando el costo beneficio. Dado el análisis correspondiente, la solución que se ha determinado utilizar es herramientas de mejora continua. Según Godínez y Hernández (2018), Kaizen busca solucionar problemas encontrados con la participación de todo el personal, incluyendo a los directivos. Asimismo, aplicando diversas herramientas de fácil entendimiento, que podrán ser desarrollados y aplicados por cualquier persona, independientemente del cargo que tenga en la organización; todo ello va a permitir una constante mejora continua, que, de ser aplicada en alguna organización, ayudará a fortalecer las debilidades que tiene y ayudará a mejorar día a día para lograr ser más competente.

El Ciclo de Mejora Continua, que también es parte de las herramientas que se van a utilizar, según Mora (2003), la metodología PHVA permite buscar soluciones a las falencias que se encuentran en las organizaciones; asimismo, permite detectar cuales son las causales que generaron estos problemas para de este modo erradicarlas y aplicar la calidad de forma correcta. En la fase de planificar; se detecta primero el problema, prosiguiendo con analizar las causales, para de este modo corregir e implementar la mejora. En la fase hacer; se procede a aplicar el plan de mejora elaborado. En la fase verificar, se cotejan los resultados que se obtuvieron, con los resultados que se esperan en base a la propuesta realizada. Finalmente, en la fase actuar; se analizan los resultados, a fin de determinar si no fueron los esperados para poder corregirlos y si todo fue correcto, se procede con la implementación y ejecución de la propuesta.

3.10 Direccionalidad de la propuesta

Tabla 8

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
<p>Objetivo 1: Gestionar el conocimiento de los colaboradores en general, sobre las políticas establecidas por la entidad, utilizando el ciclo de mejora continua PHVA.</p>	<p>Estrategia 1. Elaborar un Plan de Gestión del conocimiento sobre las políticas establecidas en la entidad</p>	<p>Táctica 1. Identificar los problemas que aquejan al área de transporte, respecto a la falta de estandarización y optimización de los procesos para ejecutar las políticas establecidas, sobre beneficios que motiven al personal</p>	<p>KPI 1. Nivel de satisfacción del personal sobre cumplimiento de las políticas establecidas</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $NSP: \frac{N^{\circ}PS}{N^{\circ}TDT} \times 100\%$ </div> <p>Leyenda: NSP= Nivel de satisfacción del personal N°PS= Número de personal satisfecho N°TDT= Número total de trabajadores</p>
		<p>Táctica 2. Formular la propuesta del Plan de capacitación para difundir las políticas establecidas en la entidad</p>	<p>KPI 2. Nivel de personal capacitado</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $NSP: \frac{N^{\circ}PC}{N^{\circ}TDT} \times 100\%$ </div> <p>Leyenda: NPC= Nivel de personal capacitado N°PC= Número de personal capacitado N°TDT= Número total de trabajadores</p>

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
<p>Objetivo 2: Elaborar el manual de las funciones y responsabilidades de todo el personal del área de transporte, utilizando la estandarización de procesos</p>	<p>Estrategia 2: Proponer la inclusión de las funciones y responsabilidades del área de transporte en el Manual de Organización y Funciones de la entidad, mediante el análisis de cada puesto de trabajo</p>	<p>Táctica 3. Revisión de los puestos de trabajo del área de transporte, para la propuesta de elaboración e inclusión de sus funciones y responsabilidades en el MOF</p>	<p>KPI 3. Nivel de satisfacción laboral</p> $NSL = \frac{N^{\circ}PS}{N^{\circ}TDT} \times 100\%$ <p>Leyenda: NSL= Nivel de satisfacción laboral N°PS= Número de personal satisfecho N°TDT= Número total de trabajadores</p>
<p>Objetivo 3: Optimizar el control y seguimiento de los requerimientos del área, utilizando la metodología Lean manufacturing</p>	<p>Estrategia 3. Propuesta de Auditoría de los procesos de requerimientos relacionados al Plan Anual de Contrataciones y Plan Operativo Institucional, para facilitar su cumplimiento</p>	<p>Táctica 4. Diseñar los formatos de auditoría de los procesos de requerimientos relacionados al PAC y POI para un óptimo cumplimiento</p>	<p>KPI 4. Nivel de controles</p> $NDC = N^{\circ}ECR$ <p>Leyenda: NDC= Nivel de controles N°ECR= Número de evaluaciones y controles</p>
		<p>Táctica 5. Elaborar un Plan de capacitación para Difundir y explicar el proceso de requerimientos relacionados al PAC y POI, dentro del Ciclo de Mejora Continua</p>	<p>KPI 1. Nivel de personal capacitado</p> $NPC: \frac{N^{\circ}PC}{N^{\circ}TDT} \times 100\%$ <p>Leyenda: NPC= Nivel de personal capacitado N°PC= Número de personal capacitado N°TDT= Número total de trabajadores</p>

3.11 Actividades y cronograma

Táctica	KPI	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	Evidencia
Táctica 1. Identificar los problemas que aquejan al área de transporte, respecto a la falta de estandarización y optimización de los procesos para ejecutar las políticas establecidas, sobre beneficios que motiven al personal	KPI 1. Nivel de satisfacción del personal sobre cumplimiento de las políticas establecidas $NSP = \frac{N^{\circ}PS}{N^{\circ}TDT} \times 100\%$ Leyenda: NSP= Nivel de satisfacción del personal N°PS= Número de personal satisfecho N°TDT= Número total de trabajadores	A1. Identificar la burocracia de los procesos, para ejecutar las políticas establecidas	25/04/2022	3	28/04/2022	1. Responsable de capacitación RRHH 2. Practicante 1 3. Analista de Procesos de RRHH	1,600	Evidencia 1. Plan de Gestión de conocimiento, para difundir y concientizar al personal sobre las políticas establecidas en la entidad.
		A2. Elaborar el programa de capacitación para sensibilizar al personal en optimización de los procesos	29/04/2022	5	4/05/2022	1. Responsable de capacitación RRHH 2. Practicante 1 3. Analista de Procesos de RRHH	400	
		A3. Validar y poner a consideración el plan de capacitación	5/05/2022	2	7/05/2022	1. Responsable de capacitación RRHH 2. Practicante 1 3. Analista de Procesos de RRHH	0	
Táctica 2. Formular la propuesta del Plan de Gestión para difundir las políticas establecidas en la entidad	KPI 2. Nivel de personal capacitado $NPC = \frac{N^{\circ}PC}{N^{\circ}TDT} \times 100\%$ Métrica de cumplimiento: 100% Leyenda: NPC= Nivel de personal capacitado N°PC= Número de personal capacitado N°TDT= Número total de trabajadores	A4. Hacer un diagnóstico de las políticas establecidas sobre beneficios que motiven al personal, que no se cumplen en el área de transporte	8/05/2022	3	11/05/2022	1. Responsable de capacitación RRHH 2. Practicante 1 3. Analista de Procesos de RRHH	1,000	
		A5. Diseñar y proponer un plan de capacitación según las necesidades del personal del área de transporte	12/05/2022	5	17/05/2022	1. Responsable de capacitación RRHH 2. Practicante 1 3. Analista de Procesos de RRHH	400	
		A6. Validar y poner a consideración el plan de capacitación	18/05/2022	2	20/05/2022	1. Responsable de capacitación RRHH 2. Practicante 1 3. Analista de Procesos de RRHH	0	
Táctica 3. Revisión de los puestos de trabajo del área de transporte, para la propuesta de elaboración e inclusión de sus funciones y responsabilidades en el MOF	KPI 3. Nivel de satisfacción laboral $NDO = \frac{N^{\circ}UO}{N^{\circ}TUO} \times 100\%$ Leyenda: NSL= Nivel de satisfacción laboral N°PS= Número de personal satisfecho N°TDT= Número total de trabajadores	A7. Realizar el diagnóstico de los puestos de trabajo a considerar en el MOF	21/05/2022	5	26/05/2022	1. Responsable de la oficina de planeamiento y presupuesto OPP 2. Practicante 1 de la OPP 3. Analista de OPP	0	Evidencia 2. Propuesta de inclusión de las funciones y responsabilidades del área de transporte en el Manual de Organización y Funciones de la entidad
		A8. Elaborar la propuesta de inclusión de las funciones y responsabilidades del área de transporte en el Manual de Organización y Funciones de la	27/05/2022	5	1/06/2022	1. Responsable de la oficina de planeamiento y presupuesto OPP 2. Practicante 1 de la OPP 3. Analista de OPP	0	
		A9. Poner a consideración la aprobación de la propuesta de inclusión de las funciones y responsabilidades del área de transporte en el Manual de	2/06/2022	2	4/06/2022	1. Responsable de la oficina de planeamiento y presupuesto OPP 2. Practicante 1 de la OPP 3. Analista de OPP	0	
Táctica 4. Diseñar los formatos de auditoría de los procesos de requerimientos relacionados al PAC y POI para un óptimo cumplimiento	KPI 4. Nivel de controles $NDC = N^{\circ}ECR$ Leyenda: NDC= Nivel de controles N°ECR= Número de evaluaciones y controles realizados	A10. Análisis del proceso de requerimientos relacionados al PAC y POI, a fin de desarrollar una auditoría	5/06/2022	4	9/06/2022	1. Responsable de la oficina de planeamiento y presupuesto OPP 2. Practicante 1 de la OPP 3. Analista de OPP	0	Evidencia 3. Propuesta de Auditoría de los procesos administrativos, de requerimientos relacionados al Plan Anual de Contrataciones y Plan Operativo Institucional, para facilitar su cumplimiento.
		A11. Diseño e implementación de formatos de auditoría de los procesos de requerimientos relacionados al PAC y POI	10/06/2022	6	16/06/2022	1. Responsable de la oficina de planeamiento y presupuesto OPP 2. Practicante 1 de la OPP 3. Analista de OPP	0	
		A12. Validar y poner a consideración los formatos de auditoría sobre los procesos de los requerimientos relacionados al PAC y POI	17/06/2022	2	19/06/2022	1. Responsable de la oficina de planeamiento y presupuesto OPP 2. Practicante 1 de la OPP 3. Analista de OPP	0	
Táctica 5. Elaborar un Plan de capacitación para Difundir y explicar el proceso de requerimientos relacionados al PAC y POI, dentro del Ciclo de Mejora Continua	KPI 1. Nivel de personal capacitado $NSC = \frac{N^{\circ}PS}{N^{\circ}TDT} \times 100\%$ Leyenda: NPC= Nivel de personal capacitado N°PC= Número de personal capacitado N°TDT= Número total de trabajadores	A13. Elaborar el programa de capacitación	20/06/2022	3	23/06/2022	1. Responsable de la oficina de planeamiento y presupuesto OPP 2. Practicante 1 de la OPP 3. Analista de OPP	0	
		A14. Validar y poner a consideración el plan de capacitación	24/06/2022	2	26/06/2022	1. Responsable de la oficina de planeamiento y presupuesto OPP 2. Practicante 1 de la OPP 3. Analista de OPP	0	



IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Discusión

La investigación desarrollada tuvo como objetivo principal proponer herramientas de mejora continua para optimizar la gestión administrativa del área de Transporte de la Unidad de Abastecimiento de una entidad pública, basado en diversas metodologías de mejora continua como Kaizen, ciclo de Deming y Lean Manufacturing.

Teniendo en cuenta el objetivo 1 denominado “diagnosticar en qué situación se encuentra la gestión administrativa del área de transporte de la unidad de abastecimiento de una entidad pública, La Molina 2022”, se evidenció que, hay demoras en la atención de los requerimientos, existe sobrecarga laboral por actividades extras debido al insuficiente personal y por puestos de trabajo sin suplir y también porque no se realiza retroalimentación sobre el desempeño de los trabajadores, que los ayuden a desarrollarse de manera eficiente. Todo ello afecta a la subcategoría planificación y organización debido a que la entidad no ha fijado las bases necesarias para un proceso adecuado. Por lo tanto, guarda relación con Huamaccto (2021) quien señala que, falta un proceso presupuestal adecuado para una atención oportuna de los requerimientos, asimismo, deberían contar con el recurso humano necesario y debidamente capacitado para que puedan coordinar y ejecutar de forma correcta las actividades propias del área. Asimismo, coincide con Gómez y Puerres (2021) quien enfatiza que, errores comunes como la falta de capacitación de todo el personal administrativo y técnico generan una deficiente comunicación, lo cual genera que el personal no esté debidamente capacitado para ejercer de forma correcta las actividades asignadas. También guarda relación con Paz (2019) quien ratifica que, no aplicar de forma correcta herramientas de estrategias en la empresa, no permitirá un control adecuado, por lo tanto, el personal no logrará un desarrollo eficaz dentro de la empresa, generando incomodidad y desmotivación con la empresa.

Teniendo en cuenta el objetivo 2 denominado “determinar los factores a mejorar de la Gestión Administrativa del área de transporte de la unidad de abastecimiento de una entidad pública, La Molina 2022” se evidenció que, la dilación que existe en la atención de los requerimientos de bienes y servicios necesarios para desarrollar de manera óptima las labores propias del área, están repercutiendo en una baja productividad del personal, toda vez que, no permite desarrollar de forma adecuada las actividades que corresponden al área, también se

evidencia una sobrecarga laboral debido a los puestos que no han sido reemplazados. Es importante que se pueda dar solución al presente problema, a fin de no generar un impacto severo, lo cual generaría insatisfacción y quejas por parte de los usuarios, debido a la percepción de fallas en la atención y desmotivación del personal del área, ello también traería consigo complicaciones en el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad. Todo ello afecta a la subcategoría planificación y organización debido a que la entidad no está cumpliendo oportunamente con las atenciones requeridas por el área usuaria y no organiza las funciones de cada trabajador. Por lo tanto, guarda relación con Huamaccto (2021) quien señala que, la unidad ejecutora de una entidad pública tiene una deficiente ejecución de bienes y servicios debido a que el personal no se siente reconocido y no es capacitado al respecto, así también manifiesta que no se establecen las funciones específicas correctamente, generando una falta de motivación del personal, que no le permite realizar una eficiente atención de los requerimientos de la unidad. Asimismo, coincide con Gómez y Puerres (2021) quién enfatiza que, hay un bajo rendimiento de producción debido a la falta de procesos y procedimientos que permitan a los trabajadores tener claras cuáles son sus funciones y el proceso que deben ejecutar a fin de no generar reprocesos innecesarios que conllevan al uso inadecuado de los recursos. También guarda relación con Paz (2019) quien ratifica que, es indispensable identificar y analizar los recursos necesarios que intervienen en los procesos de la empresa, a fin de determinar cuales están retrasando los tiempos óptimos de atención.

Teniendo en cuenta el objetivo 3 denominado “gestionar el conocimiento de los colaboradores en general, sobre las políticas establecidas por la entidad, mediante herramientas de mejora continua” se evidenció que, el personal no recibe retroalimentación sobre su desempeño, ello se debe a que no hay políticas de control, asimismo, no reciben retroalimentación sobre su desempeño, generando que el personal no se sienta valorado, lo cual se refleja en el bajo compromiso con la entidad y con las actividades que se les asigna. Asimismo, se observa un cumplimiento deficiente en los beneficios del trabajador y ausencia de políticas de reconocimiento y políticas de control, lo cual no permite que el personal cuente con formación interna o capacitación para impulsar su talento, lo que genera que perciban una falta de empatía e igualdad hacia todos los trabajadores. Todo ello afecta a la subcategoría dirección y control debido a que la entidad no está verificando el cumplimiento de los beneficios sociales que tiene el trabajador y la retribución que debe recibir por su eficiente trabajo. Por lo tanto, guarda relación con Huamaccto (2021) quien señala que, existe deficiente monitoreo, motivación y retribución al personal sobre su desempeño, asimismo, sienten que no

consideran sus opiniones, por lo tanto, hay un deficiente control en los aspectos que están afectando al personal, por ende, es necesario una mejora continua respecto a evaluación y retroalimentación constante para el personal. Del mismo modo, coincide con Gómez y Puerres (2021) quienes enfatizan que, hay errores de comunicación y bajo rendimiento del personal debido a la falta de capacitación generando un mal uso de los recursos, por ello es necesario un plan de mejora para que los trabajadores cuenten con las herramientas necesarias que brinden soporte a su capacidad. También guarda relación con Paz (2019) quien ratifica que, para alcanzar los objetivos de la empresa, el personal debe estar capacitado y motivado, ya que de esa manera permitirá contribuir a su desarrollo personal y al de la empresa.

Teniendo en cuenta el objetivo 4 denominado “elaborar el manual de las funciones y responsabilidades de todo el personal del área de transporte, mediante herramientas de mejora continua” se evidenció que, a raíz del insuficiente personal administrativo y técnico en el área de transporte, se ha generado una sobrecarga laboral, esto debido a que existen puestos de trabajo que no han sido reemplazados, asignando sus actividades al personal mínimo del área, lo que repercute en estrés laboral y bajo desempeño, asimismo, se genera agotamiento por extensión de horarios de trabajo para el cumplimiento de actividades adicionales asignadas y deficiente distribución del trabajo, lo cual no cuenta con el monitoreo y supervisión de parte de la unidad de recursos humanos. Todo ello afecta a la subcategoría organización, debido a que la entidad no establece las funciones específicas del personal mediante un instrumento de gestión. Por lo tanto, guarda relación con Huamaccto (2021) quien señala que, la empresa cuenta con una deficiente estructura orgánica, la cual no permite un proceso fluido, afectando la coordinación entre áreas, por tal motivo recomiendan reevaluar la estructura organizacional con el objetivo de hacer más fluido los procesos y mejorar la comunicación y coordinación entre las diversas áreas de la empresa. Del mismo modo, coincide con Gavilema (2021) que enfatiza que, existe una inadecuada distribución de funciones, la cual no permite optimizar los tiempos de trabajo, por lo que propone una mejora reduciendo los subprocesos, lo que conlleva a obtener una mejor gestión administrativa. También guarda relación con Paz (2019) quien ratifica que, la empresa tiene problemas potenciales respecto a la deficiente estructura organizacional, por lo que sugiere analizar cada actividad del personal definiéndolas de la mejor manera, a fin de obtener mejores procesos que genere menor costo y tiempo para la empresa.

Teniendo en cuenta el objetivo 5 denominado “optimizar el control y seguimiento de los requerimientos del área, mediante herramientas de mejora continua” se evidenció que, existen fallas en la optimización de recursos, no se prioriza los requerimientos urgentes, teniendo como consecuencia la falta de dotación de los recursos necesarios al personal, lo cual se ve reflejado en la falta de cumplimiento para desarrollar sus actividades asignadas. Todo ello también se debe a la rotación innecesaria del personal, por cambio de gestión. Por lo tanto, guarda relación con Huamaccto (2021) quien señala que, la entidad pública donde realizó su investigación tiene dificultades para ejecutar los requerimientos, a raíz de la falta de compromiso del personal toda vez que no siente reconocimiento ni motivación que le permita desarrollar con empeño sus actividades, por lo que propone capacitar y evaluar al personal en gestión presupuestal. Asimismo, coincide con Gómez y Puerres (2021) quienes enfatizan que, la empresa no cuenta con procesos establecidos que ayuden al personal a desarrollar de manera óptima sus funciones, sin generar reprocesos innecesarios, por lo tanto, recomienda analizar y determinar cuáles son los factores que no permiten desarrollar de manera óptima los procesos. También guarda relación con Paz (2019) quien ratifica que, no existe una planificación y control de los procesos de la empresa, lo que genera problemas recurrentes para atender a tiempo los diversos requerimientos, por lo que sugiere diagnosticar cuáles son las causas que afectan estos procesos a fin de proponer un plan de mejora continua.

4.2. Conclusiones

- Primera:** Se diagnosticó la situación actual que se encuentra la gestión administrativa del área de transporte de una entidad pública, La Molina 2022, evidenciando que no se atienden oportunamente los requerimientos de bienes y servicios; el personal cuenta con sobrecarga laboral y no se cuenta con retroalimentación sobre el desempeño. Por lo tanto, si no se corrigen estos problemas, se corre el riesgo de no cumplir con las metas y objetivos de la entidad.
- Segunda:** Se determinó los factores a mejorar de la Gestión Administrativa del área de transporte de una entidad pública, La Molina 2022, evidenciando retrasos en la ejecución de bienes y servicios y sobrecarga laboral. En consecuencia, de no brindar solución oportuna repercutirá en la baja productividad del personal.
- Tercera:** Se propuso gestionar el conocimiento de los colaboradores en general, sobre las políticas establecidas por la entidad, utilizando el ciclo de mejora continua PHVA, lo cual permitirá identificar la burocracia de los procesos para mejorarlos; asimismo, sensibilizará al personal en la optimización de los procesos, permitiendo resolver el incumplimiento de las políticas establecidas por parte del área de RRHH.
- Cuarta:** Se propuso elaborar el manual de las funciones y responsabilidades del personal del área de transporte, mediante la herramienta estandarización de procesos, lo cual permitirá diagnosticar los puestos de trabajo para describirlas y establecerlas en el MOF de la entidad. Teniendo establecidas las funciones del personal se resolverá la sobrecarga laboral.
- Quinta:** Se propuso optimizar el control y seguimiento de los requerimientos del área, utilizando la metodología Lean manufacturing, lo cual permitirá auditar el proceso de los requerimientos relacionados al PAC y POI. Con ello se conseguirá un adecuado control, continuidad y seguimiento de la ejecución de los requerimientos.

4.3. Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda a la jefatura de la unidad de abastecimiento de la entidad, elaborar un plan de control y seguimiento de los procesos de requerimientos de bienes y servicios para la optimización en la atención, el cual puede ser reforzado mediante la metodología Kaizen, herramienta estandarización de procesos; ello permitirá contar con un flujograma para la atención oportuna, toda vez que, realizando un mapeo de actividades, se podrá mejorar o eliminar los cuellos de botella; lo que permitirá la eficiencia de la entidad.
- Segunda:** Se recomienda a la jefatura de la unidad de abastecimiento de la entidad, solicitar la implementación de un Plan de incentivos, que permita desarrollar políticas de reconocimiento para el personal y capacitación constante, las cuales deben ser en base a sus actividades y funciones. Aplicando Learn Service se podrá analizar lo complejo de las actividades e identificar las labores esenciales para su posible mejora.
- Tercera:** Se recomienda a la jefatura de la unidad de abastecimiento de la entidad implementar un Sistema de gestión de recursos humanos, esto le va permitir utilizar softwares para un adecuado y fácil manejo del personal, logrando así que se sientan satisfechos y motivados para el desarrollo de sus actividades. Para ello se debe priorizar, la implementación de un software para el control de asistencias, a fin de obtener un reporte de las horas extras que realiza el personal, para que puedan ser reconocidas o compensadas.
- Cuarta:** Se recomienda a la jefatura de la unidad de abastecimiento de la entidad solicitar a la oficina de planeamiento y presupuesto, realizar una Gestión de calidad total, reorganizando y actualizando el organigrama institucional, para ello debe diseñar un instructivo para la aplicación del instrumento de medición de cargas de trabajo, para poder definir las actividades de cada personal. Esto ayudará a que se evalúen todos los puestos de trabajo y se asignen las funciones correctas y adecuadas a

cada personal, permitiendo considerar al equipo de transporte como área y que tenga establecidas sus funciones.

Quinta:

Se recomienda a la jefatura de la unidad de abastecimiento realizar un análisis de los procesos de la entidad, utilizando la metodología de las 5S, ello con el objetivo de hacer una reingeniería de procesos, rediseñando de manera eficiente los procesos de la entidad, de este modo se logrará actualizar y mejorar las condiciones de la entidad, alcanzando así un proceso más eficaz y eficiente de los requerimientos de bienes y servicios.

V. REFERENCIAS

- Abuin Míguez, F. (2005). *La formación profesional como vía para el autoempleo. Promoción del espíritu emprendedor*. Madrid: Universidad Internacional Menéndez Pelayo de Santander. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=C6rglvrWrWkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Alcalde San Miguel, P. (2009). *Calidad*. Madrid: Paraninfo. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=M4KKceSe3f4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Barreto, J. (2017). *Introducción a la Administración*. Salvador: UFBA, Facultad de Ciencias Contables, Superintendencia de Educación para.
- Bautista, J., & Delgado, J. (2020). Evaluación de la gestión administrativa para mejorar el desempeño. *Ciencia latina revista científica multidisciplinar*, 1737-1753. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.189
- Bernal, C. (2000). *Proceso de investigación científica en ciencias de la administración*. Bogotá: Universidad de la Sabana. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/3061?locale-attribute=en>
- Bravo, J., & Ortega, M. (2000). *Líneas de investigación en informática*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=45aIw2vHOgkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil: Universidad internacional del ecuador, extensión guayaquil.
- Carmona, N., & Flórez, V. (2020). *Mejoramiento de la gestión administrativa en una facultad de educación superior a través de la aplicación del enfoque por procesos*. Medellín: Universidad EAFIT. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/26724/Nicolas_CarmonaOchoa_VanessaMaria_FlorezMariaca_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Coneo, M. (2020 de Febrero de 2020). Colombia, puesto 26 de 38 en ranking de gestión administrativa a nivel internacional. *La república*, pág. 1. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/alta-gerencia/colombia-puesto-26-de-38-en-ranking-de-gestion-administrativa-a-nivel-internacional-2963448>

- Correa de Molina, C. (2005). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Bogotá: Coop. Editorial Magisterio. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=ZxuVvOFg8swC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Díaz Paniagua, E., & León Sánchez, M. (2019). *Gestión administrativa y comercial en restauración*. Madrid: Paraninfo. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=w3qSDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Echavarría, L., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas. Revista crítica de ciencias sociales y jurídicas*, 1-28. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/181/18112179017.pdf>
- Erasmus, A., Ferreira, E., Boucher, D., Groenewald, D., Rossouw, D., & Rooyen, V. (2009). *administrative management*. (H. Hacksley, Ed.) Cape Town, South africa: Juta and Company Ltd. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=4R3qX73wFfC&pg=PA67&dq=administrative+management&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjDILbLv632AhVCLLkGHbEFDh8Q6AF6BAgDEAI#v=onepage&q&f=false>
- Escobar, P., & Bilbao, J. (2020). *Investigación y educación superior*. EE.UU: Lulu. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=W67WDwAAQBAJ&pg=PA69&dq=Este+m%C3%A9todo+utiliza+el+razonamiento+para+obtener+conclusiones+que+parten+de+hechos+particulares+aceptados+como+v%C3%A1lidos,+para+llegar+a+conclusiones+cuya+aplicaci%C3%B3n+sea+de+car%C3%A1>
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Ecuador: Utmach.
- Fernández García, R. (2013). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. San Vicente: Editorial Club Universitario. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=8crnCgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Galván, M. (2019). *Sistema web basado en la metodología SCRUM para los procesos de gestión administrativa del centro técnico productivo magdalena*. Huancayo:

- Universidad Peruana Los Andes. Obtenido de https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/1370/T037_07258226_T_GALVAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gavilema, I. (2021). *Propuesta de mejora de procesos para optimizar la gestión administrativa en el escuadrón mantenimiento de sistemas aeronáuticos N°2122*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20507/2/UPS-GT003279.pdf>
- Girao, A. (2020). Capacidad de gestión administrativa de los municipios peruanos: estudio comparado de seis municipios de la región Ica. *Revista portuguesa de ciencia política*, 107-120. doi:<https://doi.org/10.33167/2184-2078.RPCP2020.13/pp.107-120>
- Gisbert Soler, V., Pérez Molina, A., Pérez Bernabéu, E., Calabuig Valor, M., Pons Vidal, B., Campoy Brotons, F., . . . Castellano Lendínez, L. (2018). *Cuadernos de investigación aplicada*. Alcoy: 3Ciencias. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=A2GUDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Gomez Agudelo, N., & Puerres Canchala, J. A. (2021). *Propuesta de mejora en los procesos administrativos del area de produccion de la empresa*. Santiago de Cali: Institucion Universitaria Antonio Jose Camacho. Obtenido de <https://repositorio.uniajc.edu.co/bitstream/handle/uniajc/942/proyecto%20de%20grado%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red tercer milenio S.C.
- Gonzalez, J. (2019). *Aplicación del modelo EFQM para lograr la excelencia en la gestión administrativa de una entidad pública, Lima 2019*. Lima: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/3305/TESIS%20Gonzalez%20Julio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista científica de la universidad de Cienfuegos*, 32-37. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: Esic. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=qFcZOOiwRSgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Guerra López, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para La Medición y mejora del desempeño*. Indiana: AuthorHouse. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=tQiAicui5dsC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Helmut, S. (01 de julio de 2021). <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>. Obtenido de www.lifeder.com/gestion-administrativa/: <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc graw-hill.
- Huamaccto, N. (2021). *Plan de acción para la mejora de la gestión administrativa en la unidad ejecutora de una entidad pública, Lima 2021*. Lima: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de https://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/4902/T061_70111491_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. Medellín - Colombia: Fondo editorial ITM. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=1Fp55-1oXv8C&pg=PA8&dq=definicion+de+gestion+administrativa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjmiY-wma32AhWgF7kGHRA9BooQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q&f=false>
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación*. Caracas: Quirón ediciones. Obtenido de http://emarketingandresearch.com/wp-content/uploads/2020/09/kupdf.com_j-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacioacuten-completo-1.pdf
- Juárez, F., Villatoro, J., & López, E. (2002). *Apuntes de estadística inferencial*. México: Instituto nacional de psiquiatría ramón de la fuente.
- Kvale, S. (1920). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones morata S.L. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=BZojEAAQBAJ&pg=PT55&dq=gu%C3%A1da+de+la+entrevista&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjMIM7Dwrz2AhVEIbkGHbAQcI4MhDoAXoECAsQA#v=onepage&q&f=false>
- Lifeder. (14 de febrero de 2019). <https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>. Obtenido de www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/: <https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>

- Ministerio de educación. (1971). *Revista de educación. Revista de educación*, 41. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=dXdBCgAAQBAJ&pg=PA41&dq=investigaci%C3%B3n+proyectiva&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjY_uu2trz2AhWqr5UCHacVARgQ6AF6BAGKEAI#v=snipet&q=la%20esencia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20proyectiva&f=false
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U - transversal. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=VzOjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libro+de+investigaci%C3%B3n+mixta&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiDgYzozbT2AhW4rJUCHbxJCCYQ6AF6BAGKEAI#v=onepage&q&f=false>
- Paz Meléndez, M. L. (2019). *Propuesta de mejora para la gestión de procesos bajo la metodología PHVA en la empresa de asesoría y servicios empresariales, Lima - 2019*. Lima: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/3382>
- Peña, V. (2018). *Propuesta de gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad de servicio educativo de los colegios cardano vieta ingenieros*. Lima: Universidad Ricardo Palma. Obtenido de https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1645/T030_45461435_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez, J., & Merino, M. (2021). <https://definicion.de>. Obtenido de <https://definicion.de/metodo-deductivo/>
- Pineda, E., Alvarado, E., & Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación*. Washington: Organización panamericana de la salud. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20manual%20para%20el%20desarrollo%20de%20personal%20de%20salud%2035.pdf>
- Pinilla, M. (2008). *El cuidado de lo humano en el contexto universitario*. Bogotá: Pontificia universidad javeriana. Obtenido de <https://books.google.com.bo/books?id=vMEfy6zIHgC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Prieto Herrera, J. E. (2016). *Gerencia proactiva: Más allá de la visión empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=laYwDgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- Quiroz, F. (5 de abril de 2020). *https://tueconomiafacil.com*. Obtenido de <https://tueconomiafacil.com>: <https://tueconomiafacil.com/gestion-administrativa-concepto-y-beneficios/>
- Resende, S., Butiam, C., & Correia, T. (2016). *Manual de gestión administrativa y financiera*. Unión Europea: Expertise sarl.
- Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia latina revista científica multidisciplinar*, 1510-1523. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma vicerrectorado de la investigación.
- Supo, F., & Cavero, H. (2014). *Fundamentos teóricos y procedimentales de la investigación científica en ciencias sociales*. Lima: El universitario.
- Torres, O., Vallejos, A., & Burbano, J. (2019). Buenas prácticas de gestión administrativa en empresas de servicios en la ciudad de Ibarra. *Revista dilemas contemporáneos: Educación, política y valores*, 1-11. Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/index.php/dilemas/artic le/view/1043/122>
- Ulloa, A. (Enero de 2018). *Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2236/1/76608.pdf>
- Vadillo, R. (2018). *Propuesta de mejora de la Gestión Administrativa a través del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) en la Empresa M&E Electrical Solutions SAC, en el distrito del Callao - 2018*. Lima: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23586/Vadillo%20Cuadros%2c%20Roxana.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Vásquez, K., & Farje, J. (2020). Efectividad de la gestión administrativa en los gobiernos locales altoandinos, Luya, región Amazonas. *Revista de investigación científica UNTRM*, 60-66. doi: <http://dx.doi.org/10.25127/rcsh.20203.649>

- Velásquez, C. (2011). La investigación holística: alternativa integradora en ciencias sociales. *Revista multidisciplinaria del consejo de investigación de la universidad de oriente*, 170-173. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4277/427739446011.pdf>
- Vilas, J. (2020). *Un modelo de gestión administrativa para el ámbito militar basado en la calidad total*. Buenos Aires: Escuela superior de guerra conjunta de las fuerzas armadas. Obtenido de <http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/1721/1/TFM%2009-2020%20VILAS.pdf>
- Yauri Luna, O. M. (2019). *Diseño de un sistema de mejora continua bajo la metodología PHVA en la empresa Industrias Monlop S.A.C.* Huancayo: Universidad Continental. Obtenido de <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/5803>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la Investigación

Título: Herramientas de mejora continua para optimizar la gestión administrativa de una Entidad Pública, La Molina 2022

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Gestión Administrativa		
		Sub categorías	Indicadores	
¿De qué manera la propuesta de mejora continua ayuda a optimizar la Gestión Administrativa del área de transporte de una Entidad Pública, La Molina 2022?	Proponer propuestas de mejora continua para optimizar la Gestión Administrativa del área de transporte de una Entidad Pública, La Molina 2022	Planificación	Propósito	
			Business plan	
			Visión de la entidad	
		Organización	Estructura organizacional	
			Distribución de trabajo	
			Reglamento interno	
		Dirección	Labor de equipo	
			Liderato	
			Motivación laboral	
		Control	Valoración	
Inspección y monitoreo				
Feedback				
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría Emergente: Herramientas de mejora continua		
PE1: ¿Cuál es el diagnóstico de la Gestión Administrativa del área de transporte de una Entidad Pública, La Molina 2022?	OE1: Diagnosticar en qué situación se encuentra la Gestión Administrativa del área de transporte de una Entidad Pública, La Molina 2022	Sub categorías	Indicadores	
		Ciclo PHVA	Planificar	
			Hacer	
			Verificar	
Kaizen	Actuar			
	Productividad			
PE2: ¿Cuáles son los factores por mejorar de la Gestión Administrativa del área de transporte de una Entidad Pública, La Molina 2022?	OE2: Determinar los factores a mejorar de la Gestión Administrativa del área de transporte de una Entidad Pública, La Molina 2022	Lean Manufacturing	Competitividad	
			Efectividad	
			Eficiencia	
Innovación				
Sintagma, enfoque, tipo, diseño y método		Población, muestra	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos
Sintagma: Holístico Enfoque: Mixto Tipo: Proyectiva Diseño: Explicativo secuencial Método: Inductivo y deductivo		Población: 45 Muestra:40 Unidades informantes: Responsable de transporte, profesional en servicios generales y transporte, así como dos conductores.	Técnicas: Encuesta, entrevista Instrumentos: Guía de entrevista	Procedimiento: Evaluación de marco teórico, antecedentes y conceptos Análisis de datos: Triangulación

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Definición del proyecto

para

PROYECTO	P001: Gestionar el conocimiento de los colaboradores en general, sobre las políticas establecidas por la entidad, utilizando el ciclo de mejora continua PHVA.
AUTORA DEL PROYECTO	Yenny I. Prada Santamaría

Número de versión	1.0
Impreso el	15/06/2022

1. Prefacio

Este documento enmarca las características importantes del proyecto, con el fin de dar solución a la problemática real de la entidad pública; asimismo, para describir la posible solución.

El propósito es:

- Generar una gestión eficaz del conocimiento de las políticas sobre beneficios que motiven al personal.
- Alcanzar resultados visibles del cumplimiento de las políticas establecidas.
- Incrementar la productividad.

La estructura de la definición del proyecto incluye los siguientes componentes:

- Objetivos del proyecto
- Antecedentes del proyecto
- Solución objetivo y enfoque general
- Alcance del proyecto

2. Objetivos del proyecto

Elaborar un plan de Gestión de conocimiento, para difundir y concientizar al personal sobre las políticas establecidas en la entidad.

3. Antecedentes del proyecto

3.1. Diagnóstico

De acuerdo al diagnóstico realizado, se identificó el incumplimiento de las políticas establecidas por parte del área de RRHH, sobre beneficios que motiven al personal en el desempeño de sus labores, teniendo lo siguiente:

- Cumplimiento deficiente en los beneficios del trabajador.
- Ausencia de políticas de reconocimiento y políticas de control.
- Los trabajadores no se sienten valorados, por lo tanto, no se genera el compromiso en los aspectos técnicos que tienen que verificar.
- El personal no recibe retroalimentación sobre su desempeño.
- No se ejecutan acciones de formación interna o capacitación para impulsar el talento del personal.
- Falta de empatía e igualdad hacia todos los trabajadores

3.2. Ciclo de mejora continua PHVA.

El ciclo de mejora continua PHVA ayudará a detectar las necesidades del plan de capacitación, ejecución del programa de capacitación y, por último, la evaluación, control y seguimiento.

4. Solución objetivo y enfoque general

4.1. Presentación general de la solución objetivo

- Identificar los procesos.
- Diagnóstico de las políticas establecidas.
- Elaborar, diseñar y proponer un plan de gestión de conocimiento.
- Validar y poner a consideración el plan de gestión de conocimiento.

4.2. Principales componentes



5. Alcance del proyecto

5.1. Alcance

El alcance de este proyecto comprende:

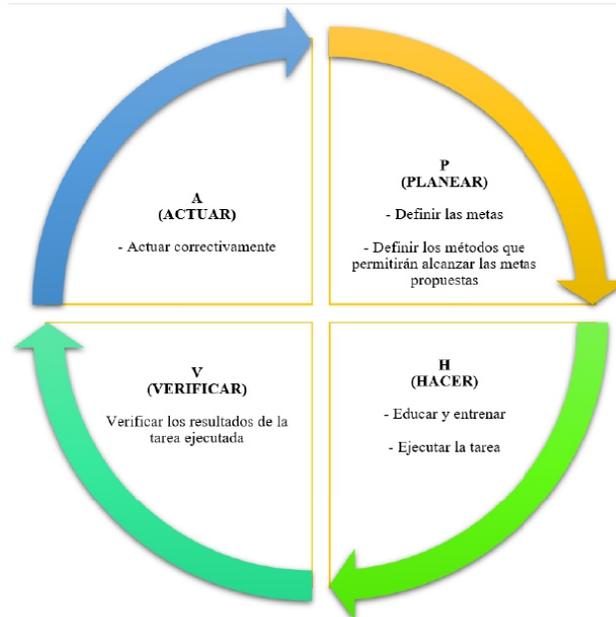
- Identificar la burocracia de los procesos, para ejecutar las políticas establecidas.

- Hacer un diagnóstico de las políticas establecidas sobre beneficios que motiven al personal, que no se cumplen en el área de transporte.
- Elaborar el plan de gestión de conocimiento para sensibilizar al personal en optimización de los procesos.
- Diseñar y proponer un plan de gestión de conocimiento según las necesidades del personal del área de transporte.
- Validar y poner a consideración el plan de gestión de conocimiento.
- Evaluación de la capacitación a través de encuestas de formularios Google.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de los procesos de las políticas establecidas.

5.2. Principales entregables

- Entregable: Plan de Gestión del conocimiento, utilizando la Metodología PHVA

La metodología del ciclo PHVA fue utilizada para implementar un Plan de Gestión del conocimiento para difundir y concientizar al personal sobre las políticas establecidas en la entidad:



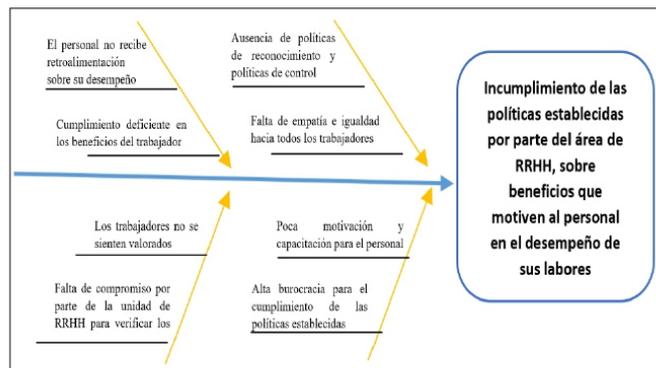
1. ETAPA PLANEAR:

1.1. Definir y analizar la magnitud del problema

Se propone un Plan de gestión de conocimiento, para difundir y concientizar al personal sobre las políticas establecidas en la entidad, respecto a los beneficios sociales, debido a que desde años atrás se muestra una tendencia decreciente de cumplimiento de los beneficios que le corresponden al personal, los cuales están establecidos en los diferentes reglamentos, manuales y directivas de la entidad.

1.2. Buscar todas las posibles causas

Con el fin de determinar las posibles causas del problema principal, que es el incumplimiento de las políticas establecidas por parte del área de RRHH, sobre beneficios que motiven al personal en el desempeño de sus labores, se utilizó el diagrama de Ishikawa que se muestra en la siguiente figura:



Cuyas posibles causas son:

- El personal no recibe retroalimentación sobre su desempeño.
- Cumplimiento deficiente en los beneficios del trabajador.
- Los trabajadores no se sienten valorados
- Falta de empatía e igualdad hacia todos los trabajadores
- Falta de compromiso por parte de la unidad de RRHH para verificar los beneficios que le corresponde al trabajador.
- Poca motivación y capacitación para el personal.
- Alta burocracia para el cumplimiento de las políticas establecidas.
- Ausencia de políticas de reconocimiento y políticas de control.

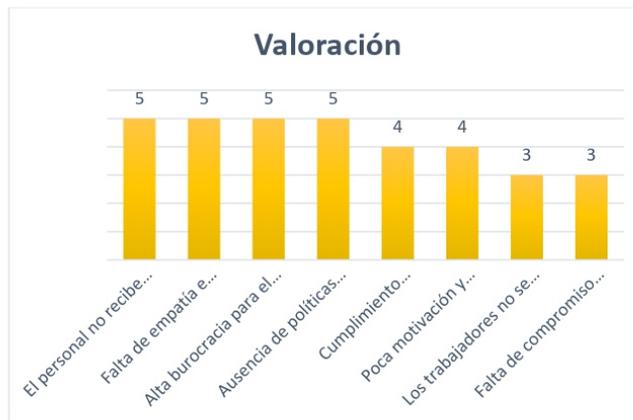
Las posibles causas se deben en primera instancia, a que la unidad de recursos humanos no ha realizado un control y seguimiento del cumplimiento de los beneficios sociales de los trabajadores, logrando así que los trabajadores no se sientan valorados y se sientan desmotivados al realizar sus actividades.

Es necesario el trabajo y compromiso al 100% de la unidad de recursos humanos, a fin de dar cumplimiento a los reglamentos, manuales y directivas de la entidad. Ello permitirá que el personal se sienta motivado y se logre un alto compromiso y desempeño de sus actividades.

1.3. Investigar cuál es la causa más importante

Para determinar las causas más importantes, se aplicó en primera instancia una pequeña encuesta a un grupo de trabajadores, solicitándoles que puedan dar un valor del 1 al 5, siendo uno (1) el más bajo y 5 el más alto en relación a la causa más relevante.

Diagrama de valorización:



En el diagrama de valorización, se muestra un gráfico con la valorización que se obtuvo las encuestas realizadas a los trabajadores, quiénes brindaron una valorización del 1 al 5, para conocer cuáles son las causas más importantes; obteniendo un cuádruple empate con un valor N°5 entre: El personal no recibe retroalimentación sobre su desempeño, falta de empatía e igualdad hacia todos los trabajadores, alta burocracia para el cumplimiento de las políticas establecidas y ausencia de políticas de reconocimiento y políticas de control; seguidamente hay un empate con un valor N°4 entre: Cumplimiento deficiente en los beneficios del trabajador y poca motivación y capacitación para el personal.

Luego de ello se procede a pasarlo a porcentajes, como se observa a continuación:

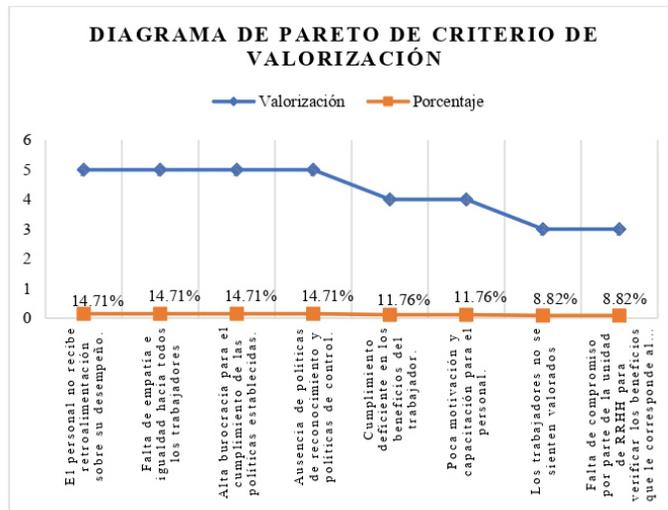
Detalle de causas del problema

<i>Causas del incumplimiento de las políticas establecidas</i>	<i>Valorización</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Valorización Acumulada</i>
El personal no recibe retroalimentación sobre su desempeño.	5	14.71%	5
Falta de empatía e igualdad hacia todos los trabajadores.	5	14.71%	10
Alta burocracia para el cumplimiento de las políticas establecidas.	5	14.71%	15
Ausencia de políticas de reconocimiento y políticas de control.	5	14.71%	20
Cumplimiento deficiente en los beneficios del trabajador.	4	11.76%	24

Poca motivación y capacitación para el personal.	4	11.76%	28
Los trabajadores no se sienten valorados.	3	8.82%	31
Falta de compromiso por parte de la unidad de RRHH para verificar los beneficios que le corresponde al trabajador.	3	8.82%	34
Total	34	100.00%	34

La tabla “Detalle de causas del problema”, nos explica la valorización obtenida en %, los cuales nos ayudarán a graficar el siguiente diagrama, con el fin de obtener las causas para posteriormente priorizarlas y solucionarlas.

Diagrama del Detalle de causas del problema



El diagrama de criterio de valorización permitirá tener un orden de prioridades en las causas más importantes del problema principal, ello con el fin de resolverlos y en el mejor de los casos evitarlos.

1.4. Implementación del Sistema de Gestión de Conocimiento

Fases de la gestión de conocimiento

Fase 1: Identificación del conocimiento

Fase 2: Creación de Conocimientos

Fase 3: Almacenamiento de Conocimientos

Fase 4: Aplicación y uso del conocimiento



2. ETAPA HACER:

Paso 1: Identificación del conocimiento		
OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Optimizar los procesos de las políticas establecidas, sobre beneficios que motiven al personal en el desempeño de sus labores, de modo que se reduzca la insatisfacción laboral.	Determinar los conocimientos necesarios sobre los procesos de las políticas establecidas en la entidad	RR.HH.
	Identificación de las políticas establecidas sobre beneficios que motiven al personal en el desempeño de sus labores	RR.HH.

Paso 2: Creación de Conocimientos		
OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Generar la transferencia de conocimientos a todos los trabajadores, sobre los procesos de las políticas establecidas en la entidad	Programación de taller sobre los procesos de las políticas establecidas en la entidad	RR.HH.
	Capacitación virtual para poner a disposición los conocimientos necesarios	RR.HH.
Disponer de medios para obtener soluciones a la burocracia de las políticas establecidas en la entidad	Creación de Foros para discusión de burocracia de la entidad sobre las políticas establecidas	RR.HH.

Paso 3: Almacenamiento de Conocimientos		
OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Acceder al conocimiento existente sobre los procesos de las políticas establecidas en la entidad	Creación de una intranet que permita encontrar el conocimiento existente sobre los procesos de las políticas establecidas en la entidad.	RR.HH.
	Proponer plataformas para el uso de encuestas on-line, sitio web, etc.	RR.HH.

Paso 4: Aplicación y uso del conocimiento		
OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Motivar al personal a través del cumplimiento oportuno de las políticas establecidas en la entidad	Promover el proyecto de Gestión del conocimiento y mantener a los empleados informados del estado del proyecto	RR.HH.
	Habilitar buzones de sugerencias (físicos y virtuales)	RR.HH.

3. ETAPA VERIFICAR

3.1. Evaluar los resultados obtenidos

En esta etapa de verificación se propone indicadores o reportes en el seguimiento de las mejoras del problema detectado.

- Auditoría interna de la entidad.
- Reuniones mensuales por parte de la jefatura de recursos humanos y personal administrativo y técnico de la unidad.
- Aplicación de encuestas al personal de la entidad.

Luego de aplicar las diferentes acciones propuestas, se procede a revisar y analizar los datos obtenidos, utilizando diversas herramientas que permitan interpretar los datos iniciales y finales, para posteriormente tomar acción para la siguiente etapa actuar.

4. ETAPA ACTUAR

Según el ciclo PHVA, en esta última etapa de actuar, se debe tener en cuenta los resultados obtenidos, con la finalidad de mejorar las actividades y/o procesos a realizar, para lograr un mejor y adecuado cumplimiento de las políticas establecidas en la entidad, mejorando sustancialmente la motivación del personal y su desempeño a comparación del semestre anterior.

Con la aplicación del plan de Gestión de conocimiento, se obtendrá una mayor efectividad en el proceso de las políticas establecidas sobre beneficios laborales de los trabajadores, ya que se logrará la optimización de los procesos y se reducirá las causas más importantes del problema principal.

Para finalizar con este proceso, es importante que se determine si se alcanzaron los objetivos planteados; asimismo, se debe generar mejoras constantes, por lo tanto, en esta etapa se reinicia el ciclo de mejora continua con la determinación de nuevos objetivos y metas.

**Definición del proyecto
para**

PROYECTO	P002: Elaborar el manual de las funciones y responsabilidades de todo el personal del área de transporte, mediante la herramienta estandarización de procesos.
AUTORA DEL PROYECTO	Yenny I. Prada Santamaría

Número de versión	1.0
Impreso el	15/06/2022

1. Prefacio

Este documento enmarca las características importantes del proyecto, con el fin de dar solución a la problemática real de la entidad pública; asimismo, para describir la posible solución.

El propósito es:

- Uniformizar las responsabilidades del área de transporte
- Eliminar la confusión de las actividades a realizar
- Reducir la duplicación de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión de actividades
- Evitar procedimientos incorrectos.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en el área de transporte.

La estructura de la definición del proyecto incluye los siguientes componentes:

- Objetivos del proyecto
- Antecedentes del proyecto
- Objetivo solución y el enfoque general
- Alcance del proyecto

2. Objetivos del proyecto

Proponer la inclusión de las funciones y responsabilidades del área de transporte en el Manual de Organización y Funciones de la entidad, mediante el análisis de cada puesto de trabajo.

3. Solución objetivo y enfoque general

3.1. Presentación general de la solución objetivo

- Realizar el diagnóstico de los puestos de trabajo
- Elaborar la propuesta de inclusión de las funciones y responsabilidades del área de transporte en el MOF
- Poner a consideración la aprobación de la propuesta de inclusión de las funciones y responsabilidades del área de transporte.

3.2. Principales componentes



4. Alcance del proyecto

4.1. Alcance

El alcance de este proyecto comprende:

- Realizar el diagnóstico de los puestos de trabajo a considerar en el MOF.

- Elaborar la propuesta de inclusión de las funciones y responsabilidades del área de transporte en el Manual de Organización y Funciones de la entidad.
- Poner a consideración la aprobación de la propuesta de inclusión de las funciones y responsabilidades del área de transporte en el Manual de Organización y Funciones de la entidad.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento del Manual de Organización y Funciones de la entidad.

4.2.Principales entregables

- Entregable: Manual de Organización y Funciones del área de transporte

5. Antecedentes del proyecto

5.1. Diagnóstico de la situación actual

De acuerdo al diagnóstico realizado, se identificó sobrecarga laboral por asignación de actividades adicionales, debido a que la entidad no describe y establece las funciones del área de transporte en el Manual de Organización y Funciones, teniendo lo siguiente:

- Sobrecarga laboral
- Agotamiento y estrés del personal.
- Deficiente distribución del trabajo
- No se encuentran descritas las funciones de cada cargo.

- Extensión de horarios de trabajo para el cumplimiento de actividades adicionales asignadas.
- Existen puestos de trabajo que no han sido reemplazados, asignando sus actividades al personal mínimo del área.

Este análisis nos confirmó que al interior de la entidad existe una fuerte necesidad de incluir en el manual de organización y funciones al área de transporte, para que encaminen a los colaboradores a la correcta ejecución de sus actividades.

Una vez se ratificó que el área presenta debilidades debido a la inexistencia de un manual de organización y funciones, se realizó una investigación de cómo opera actualmente el área de transporte, cómo se delegan las funciones a cada cargo, cómo es el proceso de inducción al personal nuevo, evidenciando lo siguiente:

- Los nuevos colaboradores del área reciben una explicación no formal de las actividades a desempeñar en cada cargo, esta orientación en su mayoría de veces es suministrada por el personal administrativo del área.
- La orientación suministrada al personal nuevo es en forma verbal, ya que no existen manuales de funciones donde se encuentren registradas las actividades de cada cargo, lo que ha conllevado en varias oportunidades a la omisión de tareas por parte de los funcionarios.
- El personal con el transcurso del tiempo va conociendo el alcance, responsabilidades, autoridad del cargo a

desempeñar, dado que no existe una inducción bien estructurada donde se brinde las herramientas necesarias para que los colaboradores se apropien de su cargo.

- No existen procedimientos que indiquen la manera adecuada de realizar las diferentes actividades, lo que genera que el personal constantemente pregunte como ejecutar las tareas y como consecuencia se hace improductivo un proceso.
- La falta de inclusión de las funciones del área de transporte en el Manual de Organización y Funciones ha llevado a que cada colaborador cree sus propios registros, documentos, y archivo, sin tener un control adecuado de ellos, adicionalmente cada persona desempeña sus funciones de la forma que cree es la más correcta.
- Como no se encuentran definidos los perfiles de cargo, se realizan contrataciones de personal no competente o que no está altamente calificado para ocupar el cargo vacante.

Como parte de la investigación se realizaron entrevistas a los colaboradores que integran el área de transporte, para conocer con mayor detalle las actividades que desempeñan.

El responsable del equipo de transporte, dio a conocer de forma general las actividades que cumplen, en base a la Directiva de Transporte que tiene la entidad:

- a) Administrar y controlar las labores referidas al mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos.
- b) Controlar el suministro de combustible y lubricantes.
- c) Elaborar y presentar el presupuesto para el mantenimiento, dotación de combustible y otros gastos para el funcionamiento de los vehículos.
- d) Verificar mensualmente el récord de posibles infracciones cometidas con las unidades vehiculares de la entidad, e informar a la Unidad de Abastecimiento para los fines que corresponde.
- e) Demás funciones establecidas en la directiva.

Pasos para elaborar el Manual de organización y funciones del área de transporte, mediante la estandarización de procesos:



Se inició el proceso de entrevistas con el jefe del equipo de transporte, quien dio a conocer las actividades concernientes al cargo, las cuales fueron registradas en el siguiente cuadro:

Cuadro: Diagnóstico actual de actividades del jefe del equipo de transporte:

ACTIVIDAD	INSTRUCCIÓN	RESPONSABLE	DOC. EVIDENCIA
(Qué hace)	(Cómo lo hace)	(Quién lo hace)	(En qué documento)
Dirigir y controlar los requerimientos de mantenimientos preventivos y correctivos de las unidades vehiculares de la entidad.	Los requerimientos de mantenimientos se realizan de acuerdo a lo establecido en la Directiva de Transporte	Jefe del Equipo de Transporte	Informe
Recopilar y administrar información sobre los requerimientos de mantenimiento.	Los requerimientos de mantenimientos se realizan de acuerdo a lo establecido en la Directiva de Transporte	Jefe del Equipo de Transporte	Informe
Supervisar el cumplimiento de los contratos que celebre la entidad con terceros referentes a la prestación de servicios públicos.	La supervisión se realiza en base al MAPRO de la entidad.	Jefe del Equipo de Transporte	Informe
Dirige y controla la asignación, uso y mantenimiento de los vehículos de la entidad.	La asignación se realiza de acuerdo a lo establecido en la Directiva de Transporte	Jefe del Equipo de Transporte	Informe
Supervisión general del área de transporte incluyendo operatividad y la distribución total de la flota vehicular institucional	Se realiza seguimiento a las actividades desarrolladas	Jefe del Equipo de Transporte	Informe
Controlar y supervisar las actividades de mantenimiento	Se realiza seguimiento y verificación	Jefe del Equipo de Transporte	Informe

ACTIVIDAD	INSTRUCCIÓN	RESPONSABLE	DOC. EVIDENCIA
(Qué hace)	(Cómo lo hace)	(Quién lo hace)	(En qué documento)
preventivo y correctivo de los vehículos, suministros de combustible, lubricantes, carburantes, adquisición de repuestos y accesorios de la totalidad de la flota vehicular.	presencial a las actividades de mantenimiento		
Controlar el cumplimiento por parte de los proveedores en relación a sus compromisos respecto a las adquisiciones y contrataciones efectuadas, así como elaborar estadística e informar sobre la ejecución de los contratos celebrados u ordenes emitidas.	Se realiza la planificación del seguimiento de la ejecución de los contratos y órdenes	Jefe del Equipo de Transporte	Informe

Se continuo con el proceso de entrevistas con el técnico en programación de transporte, quien dio a conocer las actividades concernientes al cargo, las cuales fueron registradas en el siguiente cuadro:

Cuadro: Diagnóstico actual de actividades del técnico en programación – transporte:

ACTIVIDAD	INSTRUCCIÓN	RESPONSABLE	DOC. EVIDENCIA
(Qué hace)	(Cómo lo hace)	(Quién lo hace)	(En qué documento)
Formular requerimientos de bienes y servicios relacionados a la flota vehicular de la entidad.	Los requerimientos de mantenimientos se realizan de acuerdo a lo establecido en la Directiva de Transporte	Técnico en programación	Informe

ACTIVIDAD	INSTRUCCIÓN	RESPONSABLE	DOC. EVIDENCIA
(Qué hace)	(Cómo lo hace)	(Quién lo hace)	(En qué documento)
Controlar la asignación, uso y mantenimiento de vehículos de la entidad.	La asignación de uso y mantenimiento se realizan de acuerdo a lo establecido en la Directiva de Transporte	Técnico en programación	Informe
Controlar y supervisar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, suministro de combustible lubricantes, carburantes, adquisición de repuestos y accesorios de la totalidad de la flota vehicular.	La supervisión se realiza en base al MAPRO de la entidad.	Técnico en programación	Informe
Controlar el cumplimiento por parte de los proveedores en relación a sus compromisos respecto a las adquisiciones y contrataciones efectuadas, así como elaborar estadísticas e informar sobre la ejecución de contratos celebrados u órdenes emitidas.	Se realiza seguimiento a las actividades desarrolladas de acuerdo a lo establecido en la Directiva de Transporte	Técnico en programación	Informe
Subsanar las observaciones realizadas a las órdenes de compra y servicio, sobre la flota vehicular.	Se subsana de acuerdo a lo establecido en el MAPRO	Técnico en programación	Informe
Elaborar informes u otros documentos necesarios para la adecuada gestión de transporte de la	Se realiza informes de las actividades y requerimientos del área de transporte	Técnico en programación	Informe

ACTIVIDAD	INSTRUCCIÓN	RESPONSABLE	DOC. EVIDENCIA
(Qué hace)	(Cómo lo hace)	(Quién lo hace)	(En qué documento)
Unidad de Abastecimiento. Participar como miembro del comité de selección de los procedimientos de selección.			

Se continuo con el proceso de entrevistas con el apoyo administrativo de transporte, quien dio a conocer las actividades concernientes al cargo, las cuales fueron registradas en el siguiente cuadro:

Cuadro: Diagnóstico actual de actividades del apoyo administrativo

ACTIVIDAD	INSTRUCCIÓN	RESPONSABLE	DOC. EVIDENCIA
(Qué hace)	(Cómo lo hace)	(Quién lo hace)	(En qué documento)
Apoyar en la revisión de conformidades de combustible a nivel nacional.	La revisión de conformidades de combustible se realiza de acuerdo a lo establecido en la Directiva de Transporte	Apoyo administrativo	Informe
Apoyar en la elaboración de informes de transportes.	Se realizan informes de acuerdo a lo solicitado por la jefatura	Apoyo administrativo	Informe
Consolidar las papeletas de comisiones de servicios.	Validar y hacer seguimiento a las papeletas firmadas	Apoyo administrativo	Reporte
Clasificar, registrar y derivar documentos que se genera en transportes.	Se realizan actividades necesarias para el control del área	Apoyo administrativo	Cuadro de control
Registro y control de los contratos de suministro de combustible	Se tiene un cuadro de control interno para el registro y control respectivo	Apoyo administrativo	Cuadro de control
Coordinar y asignar los requerimientos de movilidad	Se realiza la asignación en el sistema de la entidad	Técnico en programación	Reporte sistema
Realizar las conformidades de	Registro y verificación del	Apoyo administrativo	Informe

ACTIVIDAD	INSTRUCCIÓN	RESPONSABLE	DOC. EVIDENCIA
(Qué hace)	(Cómo lo hace)	(Quién lo hace)	(En qué documento)
combustible de la sede central	expediente de conformidad		
Realizar los requerimientos de los bienes y servicios necesarios para el área	Realizar los requerimientos de acuerdo a lo establecido en el MAPRO	Apoyo administrativo	Informe

Se continuo con el proceso de entrevistas con el personal especialista técnico en mantenimiento vehicular, quién dio a conocer las actividades concernientes al cargo, las cuales fueron registradas en el siguiente cuadro:

Cuadro: Diagnóstico actual de actividades del especialista técnico en mantenimiento vehicular

ACTIVIDAD	INSTRUCCIÓN	RESPONSABLE	DOC. EVIDENCIA
(Qué hace)	(Cómo lo hace)	(Quién lo hace)	(En qué documento)
Responsable de mantener operativa la flota vehicular.	Verificación de las unidades vehiculares	Técnico en mantenimiento vehicular	ninguno
Elaborar la programación de los mantenimientos preventivos de las unidades vehiculares.	Realizar un cuadro de programación según los km de las unidades	Técnico en mantenimiento vehicular	Cuadro de control
Supervisar el mantenimiento correctivo de la flota vehicular que se realice en los talleres externos.	Verificar e inspeccionar en los talleres los mantenimientos	Técnico en mantenimiento vehicular	Reporte
Elaborar informes Técnicos del estado situacional de los vehículos para su puesta en operatividad y/o propuesta de baja definitiva.	Elaborar informes técnicos de acuerdo a lo establecido en el MAPRO	Técnico en mantenimiento vehicular	Informes

ACTIVIDAD	INSTRUCCIÓN	RESPONSABLE	DOC. EVIDENCIA
(Qué hace)	(Cómo lo hace)	(Quién lo hace)	(En qué documento)
Capacitar a los conductores sobre auxilio mecánico y cuidado de la unidad vehicular.	Capacitar en base a los conocimientos adquiridos	Técnico en mantenimiento vehicular	Capacitar
Verificar el cumplimiento y la calidad de los mantenimientos realizados.	Verificar el cumplimiento de lo solicitado en las ordenes de servicio o contratos	Técnico en mantenimiento vehicular	Reporte

Se continuo con el proceso de entrevistas con el personal técnico (conductores de transporte), quienes dieron a conocer las actividades concernientes al cargo, las cuales fueron registradas en el siguiente cuadro:

Cuadro: Diagnóstico actual de actividades del personal técnico en transporte

ACTIVIDAD	INSTRUCCIÓN	RESPONSABLE	DOC. EVIDENCIA
(Qué hace)	(Cómo lo hace)	(Quién lo hace)	(En qué documento)
Conducir el Vehículo de la flota vehicular que le sea asignado.	Habilidades técnicas adquiridas	Técnico en transporte	ninguno
Trasladar al personal a diferentes lugares asignados.	Habilidades técnicas adquiridas	Técnico en transporte	Bitácora
Llevar el control de combustible del vehículo asignado.	Registro y control de los abastecimientos de la unidad que conducen	Técnico en transporte	Bitácora
Llevar el control sobre las necesidades de mantenimiento del vehículo	Registro y control de los mantenimientos de la unidad que conducen	Técnico en transporte	Bitácora

ACTIVIDAD	INSTRUCCIÓN	RESPONSABLE	DOC. EVIDENCIA
(Qué hace)	(Cómo lo hace)	(Quién lo hace)	(En qué documento)
Mantener en buen estado de limpieza del vehículo.	Con los materiales de limpieza entregados	Técnico en transporte	ninguno
Brindar apoyo mecánico preventivo.	Habilidades técnicas adquiridas	Técnico en transporte	ninguno
Formular el requerimiento solicitando el mantenimiento preventivo y correctivo.	Realizar solicitud simple	Técnico en transporte	Solicitud
Verificar en los talleres los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo realizados a las unidades vehiculares.	Verificación en el taller	Técnico en transporte	ninguno
Mantener actualizado y archivado el formato "Control Diario de Movilidad".	Actualizar la bitácora, de acuerdo a lo establecido en la Directiva de Transporte	Técnico en transporte	Bitácora

Teniendo en cuenta que la entrevista es una técnica de investigación que permite un proceso de comunicación directa entre dos o más personas (entrevistador y entrevistado), se puede decir que es un método eficaz para obtener información completa, es por ello que se utilizó esta técnica que permitió interactuar con los colaboradores que integran el área de transporte, de igual manera se especificó la información que se requería para obtener datos actualizados y así iniciar con el diseño del MOF.

5.2. Propuesta de diseño

CARGO:	N° DE PUESTO:
FUNCIONES ESPECÍFICAS: 1. . 2. . 3. . 4. . 5. . 6. . 7. . 8. . 9. . 10.. 11.	
CANTIDAD DE PLAZAS/CARGOS:	
LÍNEA DE AUTORIDAD	
Ejercida: 1. . 2. .	Recibida: 1. . 2.
REQUISITOS MÍNIMOS: 1. . 2. . 3. . 4. . 5. . 6. . 7. . 8. . 9. . 10.. 11.. 12.. 13.. 14.. 15..	

5.3. Propuesta diseño manual de organización y funciones

En este paso se establece el diseño del manual de organización y funciones, que contribuye a la organización al control de los diferentes puestos del área de transporte de la unidad de abastecimiento. La propuesta de diseño del manual conforma el desarrollo de la siguiente estructura:

CARGO: JEFE DEL ÁREA DE TRANSPORTE	N° DE PUESTO: 001
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ol style="list-style-type: none">1. Dirigir y controlar los requerimientos de mantenimientos preventivos y correctivos de las unidades vehiculares de la entidad.2. Recopilar y administrar información sobre los requerimientos de mantenimiento.3. Supervisar el cumplimiento de los contratos que celebre la entidad con terceros referentes a la prestación de servicios públicos.4. Dirige y controla la asignación, uso y mantenimiento de los vehículos de la entidad.5. Supervisión general del área de transporte incluyendo operatividad y la distribución total de la flota vehicular institucional6. Controlar y supervisar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, suministros de combustible, lubricantes, carburantes, adquisición de repuestos y accesorios de la totalidad de la flota vehicular.7. Controlar el cumplimiento por parte de los proveedores en relación a sus compromisos respecto a las adquisiciones y contrataciones efectuadas, así como elaborar estadística e informar sobre la ejecución de los contratos celebrados u ordenes emitidas.8. Otras que le sean asignadas, relacionadas al ámbito de competencia.	
CANTIDAD DE PLAZAS/CARGOS: 1	
LÍNEA DE AUTORIDAD	
Ejercida: <ol style="list-style-type: none">1. Técnico en programación – transporte2. Apoyo Administrativo	Recibida: <ol style="list-style-type: none">1. Del jefe de la unidad de abastecimiento

3. Especialista técnico en mantenimiento vehicular	
4. Operador de transporte	
REQUISITOS MÍNIMOS:	
1. Estudios universitarios en administración, derecho, economía o estudios técnicos en secretariado ejecutivo.	
2. Experiencia General: Mínimo tres (03) años en el sector público o privado.	
3. Experiencia Específica: Mínimo de dos (02) años en actividades administrativas en el sector público o privado.	
4. Conocimiento de Ofimática	

CARGO: TÉCNICO EN PROGRAMACIÓN - TRANSPORTE	N° DE PUESTO: 002
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	
1. Formular requerimientos de bienes y servicios relacionados a la flota vehicular de la entidad.	
2. Controlar la asignación, uso y mantenimiento de vehículos de la entidad.	
3. Controlar y supervisar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, suministro de combustible lubricantes, carburantes, adquisición de repuestos y accesorios de la totalidad de la flota vehicular.	
4. Controlar el cumplimiento por parte de los proveedores en relación a sus compromisos respecto a las adquisiciones y contrataciones efectuadas, así como elaborar estadísticas e informar sobre la ejecución de contratos celebrados u órdenes emitidas.	
5. Subsanan las observaciones realizadas a las órdenes de compra y servicio, sobre la flota vehicular.	
6. Elaborar informes u otros documentos necesarios para la adecuada gestión de transporte de la Unidad de Abastecimiento.	
7. Participar como miembro del comité de selección de los procedimientos de selección.	
8. Otras funciones afines a las funciones del puesto que sean designadas por su jefe inmediato	
CANTIDAD DE PLAZAS/CARGOS: 1	
LÍNEA DE AUTORIDAD	
Ejercida: 1. Ninguna	Recibida: 2. Del jefe del área de Transporte

REQUISITOS MÍNIMOS:

1. Bachiller en Economía, Administración o Contabilidad.
2. Experiencia General: Mínimo dos (02) años en el sector público o privado.
3. Experiencia Específica: Mínimo de un (01) año en la Oficinas de Abastecimiento y/o Logística en el sector público.
4. Diplomado en Contrataciones del Estado del SIAF y SIGA
5. Conocimiento del SIAF y SIGA y Office a nivel de usuario.

CARGO:

APOYO ADMINISTRATIVO

N° DE PUESTO:

003

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Apoyar en la revisión de conformidades de combustible a nivel nacional.
2. Apoyar en la elaboración de informes de transportes.
3. Consolidar las papeletas de comisiones de servicios.
4. Clasificar, registrar y derivar documentos que se genera en transportes.
5. Registro y control de los contratos de suministro de combustible
6. Realizar las conformidades de combustible de la sede central.
7. Realizar los requerimientos de los bienes y servicios necesarios para el área.
8. Otras funciones que sean asignados por el jefe de la Unidad de Abastecimiento.

CANTIDAD DE PLAZAS/CARGOS: 1**LÍNEA DE AUTORIDAD****Ejercida:**

1. Ninguna

Recibida:

1. Del jefe del área de Transporte

REQUISITOS MÍNIMOS:

1. Estudios universitarios en administración, derecho, economía o estudios técnicos en secretariado ejecutivo.
2. Experiencia General: Mínimo tres (03) años en el sector público o privado.

3. Experiencia Específica: Mínimo de dos (02) años en actividades administrativas en el sector público o privado.
4. Conocimiento de Ofimática

CARGO: ESPECIALISTA TÉCNICO EN MANTENIMIENTO VEHICULAR		N° DE PUESTO: 004
FUNCIONES ESPECÍFICAS:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de mantener operativa la flota vehicular. 2. Elaborar la programación de los mantenimientos preventivos de las unidades vehiculares. 3. Supervisar el mantenimiento correctivo de la flota vehicular que se realice en los talleres externos. 4. Elaborar informes Técnicos del estado situacional de los vehículos para su puesta en operatividad y/o propuesta de baja definitiva. 5. Capacitar a los conductores sobre auxilio mecánico y cuidado de la unidad vehicular. 6. Verificar el cumplimiento y la calidad de los mantenimientos realizados. 7. Otras funciones que sean asignados por el jefe de la Unidad de Abastecimiento. 		
CANTIDAD DE PLAZAS/CARGOS: 1		
LÍNEA DE AUTORIDAD		
Ejercida:	Recibida:	
1. Ninguna	1. Del jefe del área de Transporte	
REQUISITOS MÍNIMOS:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Persona natural. 2. Certificado de Mecánica Automotriz. 3. Certificado de Afinamiento Electrónico de Motores a Gasolina. 4. Contar como mínimo con licencia de conducir A-2. 5. Experiencia laboral y/o contractual mínimo de cinco (5) años en el sector público y/o privado, que incluya experiencia (03) años en labores de técnico en mantenimiento de vehículos. 6. Conocimiento de Ofimática 		

CARGO: OPERADOR DE TRANSPORTE	N° DE PUESTO: 005
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir el Vehículo de la flota vehicular que le sea asignado. 2. Trasladar al personal a diferentes lugares asignados. 3. Llevar el control de combustible del vehículo asignado. 4. Llevar el control sobre las necesidades de mantenimiento del vehículo 5. Mantener en buen estado de limpieza del vehículo. 6. Brindar apoyo mecánico preventivo. 7. Formular el requerimiento solicitando el mantenimiento preventivo y correctivo. 8. Verificar en los talleres los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo realizados a las unidades vehiculares. 9. Mantener actualizado y archivado el formato "Control Diario de Movilidad". 10. Otras actividades que se le asigne el jefe inmediato. 	
CANTIDAD DE PLAZAS/CARGOS: 20	
LÍNEA DE AUTORIDAD	
Ejercida:	Recibida:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ninguna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Del jefe del área de Transporte
REQUISITOS MÍNIMOS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Secundaria Completa. 2. Experiencia General: Mínimo tres (03) años en el sector público o privado. 3. Experiencia Específica: Mínimo de un (01) año en funciones y/o actividades similares a desarrollar en el sector público y/o privado. 4. Cursos en mecánica automotriz básica, primeros auxilios y seguridad Vial. 5. Manejo de herramientas Ofimáticas a nivel usuario. 6. Otras condiciones: Disponibilidad para viajar, récord de papeletas vigentes, licencia de conducir profesional mínima AIIB (de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones). 	

5.4. Estudio de cargas de trabajo

Como afianzamiento de la distribución de actividades realizada y con la finalidad de simplificar procesos mediante la estandarización de procesos, se propone aplicar una técnica de medición para trabajos administrativos que determina el volumen de trabajo en cada puesto del área de transporte.

Un aspecto fundamental a tener en cuenta en el estudio de cargas de trabajo es que se mide el desarrollo de las actividades de los puestos del área de transporte, en función del tiempo estándar para realizar cada actividad y la frecuencia con que se desarrolla la actividad.

5.5. Estructura del formato para medición de cargas de trabajo

Para diligenciar el formato para medición de cargas de trabajo se debe iniciar registrando en la parte superior del formulario el nombre del área donde se va a realizar la medición de las cargas de trabajo, el responsable de diligenciarlo y la fecha en la cual se termina de realizar el estudio.

Se continúa diligenciando cada columna de acuerdo a la siguiente explicación:

- Columna 1 (Actividad): Se escriben las actividades que se distribuyeron para cada puesto y que serán descritas posteriormente en el manual de organización y funciones.
- Columna 2 (Requisito de formación): Se determina la instrucción básica que se debe tener para la ejecución de la actividad.

- Columna 3 (Repetición de la actividad): Se registra el número de veces que se realiza la actividad en el mes.
- Columna 4 (Tiempo de trabajo por cada actividad): Para determinar este tiempo se utilizará la técnica de los estándares subjetivos que implica identificar mediante entrevista la siguiente información:
 - Cantidad promedio de veces que se repite la actividad en el mes.
 - Tiempo mínimo de realización de la actividad.
 - Tiempo promedio de realización de la actividad.
 - Tiempo máximo de realización de la actividad.

A partir de estos datos se calcula el tiempo resultante para realizar la actividad.

$$T = (T_m + (4T_p) + T_M) / 6$$

Donde:

- T = Tiempo resultante
- T_m = Tiempo mínimo asignado a la tarea
- T_p = Tiempo promedio asignado a la tarea
- T_M = Tiempo máximo asignado a la tarea

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces). Se divide por seis (6), debido a que son seis los tiempos que se tienen en cuenta.

- Columna 5 (Total promedio mes por tarea): Relaciona el tiempo resultante de cada actividad por la cantidad de veces que se realiza la actividad en el mes.
- Fila (Total horas requeridas por nivel): Sumatoria del tiempo total al realizar todas las actividades en un mes.

Formato para medición de cargas de trabajo – estandarización de procesos

Dependencia: _____

Responsable de diligenciamiento: _____ Fecha: _____

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4-Tm		Columna 4-Tp		Columna 4-Tm		Columna 4	Columna 5			
Actividad	Requisito de formación	Repetición de la actividad en el mes	Tiempo mínimo (minutos)	Total tiempo mínimo en horas	Tiempo promedio (minutos)	Total tiempo promedio en horas	Tiempo máximo (minutos)	Total tiempo máximo en horas	Tiempo de trabajo por cada actividad (Hr)	Total promedio mes			
										Jefe del área de Transporte	Técnico en programación	Especialista técnico en mantenimiento vehicular	Operador de transporte
Dirigir y controlar los requerimientos de mantenimientos preventivos y correctivos de las unidades vehiculares de la entidad.													
Recopilar y administrar información sobre los requerimientos de mantenimiento													
Supervisar el cumplimiento de los contratos que celebre la entidad con terceros referentes a la prestación de servicios públicos.													
Dirige y controla la asignación, uso y mantenimiento de los vehículos de la entidad													
Supervisión general del área de transporte incluyendo operatividad y la distribución total de la flota vehicular institucional													

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4-Tm		Columna 4-Tp		Columna 4-Tm		Columna 4	Columna 5			
Actividad	Requisito de formación	Repelición de la actividad en el mes	Tiempo mínimo (minutos)	Total tiempo mínimo en horas	Tiempo promedio (minutos)	Total tiempo promedio en horas	Tiempo máximo (minutos)	Total tiempo máximo en horas	Tiempo de trabajo por cada actividad (Hr)	Total promedio mes			
										Jefe del área de Transporte	Técnico en programación	Especialista técnico en mantenimiento vehicular	Operador de transporte
Controlar y supervisar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, suministros de combustible, lubricantes, carburantes, adquisición de repuestos y accesorios de la totalidad de la flota vehicular.													
Controlar el cumplimiento por parte de los proveedores en relación a sus compromisos respecto a las adquisiciones y contrataciones efectuadas, así como elaborar estadística e informar sobre la ejecución de los contratos celebrados u ordenes emitidas.													
Formular requerimientos de bienes y servicios relacionados a la flota vehicular de la entidad													
Controlar la asignación, uso y mantenimiento de vehículos de la entidad													
Controlar y supervisar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, suministro de combustible lubricantes, carburantes, adquisición de repuestos y accesorios de la totalidad de la flota vehicular													
Controlar el cumplimiento por parte de los proveedores en relación a sus compromisos respecto a las adquisiciones y contrataciones efectuadas, así como elaborar													

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4-Tm		Columna 4-Tp		Columna 4-Tm		Columna 4	Columna 5			
Actividad	Requisito de formación	Repetición de la actividad en el mes	Tiempo mínimo (minutos)	Total tiempo mínimo en horas	Tiempo promedio (minutos)	Total tiempo promedio en horas	Tiempo máximo (minutos)	Total tiempo máximo en horas	Tiempo de trabajo por cada actividad (Hr)	Total promedio mes			
										Jefe del área de Transporte	Técnico en programación	Especialista técnico en mantenimiento vehicular	Operador de transporte
estadísticas e informar sobre la ejecución de contratos celebrados u órdenes emitidas													
Subsanar las observaciones realizadas a las órdenes de compra y servicio, sobre la flota vehicular													
Elaborar informes u otros documentos necesarios para la adecuada gestión de transporte de la Unidad de Abastecimiento													
Participar como miembro del comité de selección de los procedimientos de selección													
Apoyar en la revisión de conformidades de combustible a nivel nacional													
Apoyar en la elaboración de informes de transportes													
Consolidar las papeletas de comisiones de servicios													
Clasificar, registrar y derivar documentos que se genera en transportes													

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4-Tm		Columna 4-Tp		Columna 4-Tm		Columna 4	Columna 5			
Actividad	Requisito de formación	Repelición de la actividad en el mes	Tiempo mínimo (minutos)	Total tiempo mínimo en horas	Tiempo promedio (minutos)	Total tiempo promedio en horas	Tiempo máximo (minutos)	Total tiempo máximo en horas	Tiempo de trabajo por cada actividad (Hr)	Total promedio mes			
										Jefe del área de Transporte	Técnico en programación	Especialista técnico en mantenimiento vehicular	Operador de transporte
Registro y control de los contratos de suministro de combustible													
Realizar las conformidades de combustible de la sede central													
Realizar los requerimientos de los bienes y servicios necesarios para el área													
Responsable de mantener operativa la flota vehicular													
Elaborar la programación de los mantenimientos preventivos de las unidades vehiculares													
Supervisar el mantenimiento correctivo de la flota vehicular que se realice en los talleres externos													
Elaborar informes Técnicos del estado situacional de los vehículos para su puesta en operatividad y/o propuesta de baja definitiva													
Capacitar a los conductores sobre auxilio mecánico y cuidado de la unidad vehicular													

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4-Tm		Columna 4-Tp		Columna 4-Tm		Columna 4	Columna 5			
Actividad	Requisito de formación	Repetición de la actividad en el mes	Tiempo mínimo (minutos)	Total tiempo mínimo en horas	Tiempo promedio (minutos)	Total tiempo promedio en horas	Tiempo máximo (minutos)	Total tiempo máximo en horas	Tiempo de trabajo por cada actividad (Hr)	Total promedio mes			
										Jefe del área de Transporte	Técnico en programación	Especialista técnico en mantenimiento vehicular	Operador de transporte
Verificar el cumplimiento y la calidad de los mantenimientos realizados													
Conducir el Vehículo de la flota vehicular que le sea asignado													
Trasladar al personal a diferentes lugares asignados													
Llevar el control de combustible del vehículo asignado													
Llevar el control sobre las necesidades de mantenimiento del vehículo													
Mantener en buen estado de limpieza del vehículo													
Brindar apoyo mecánico preventivo													
Formular el requerimiento solicitando el mantenimiento preventivo y correctivo													

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4-Tm		Columna 4-Tp		Columna 4-Tm		Columna 4	Columna 5			
Actividad	Requisito de formación	Repelición de la actividad en el mes	Tiempo mínimo (minutos)	Total tiempo mínimo en horas	Tiempo promedio (minutos)	Total tiempo promedio en horas	Tiempo máximo (minutos)	Total tiempo máximo en horas	Tiempo de trabajo por cada actividad (Hr)	Total promedio mes			
										Jefe del área de Transporte	Técnico en programación	Especialista técnico en mantenimiento vehicular	Operador de transporte
Verificar en los talleres los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo realizados a las unidades vehiculares													
Mantener actualizado y archivado el formato "Control Diario de Movilidad"													

5.6.Socialización

Finalizada la etapa de diseño del manual de organización y funciones, se debe continuar con la socialización del proyecto con el objetivo de dar a conocer un trabajo que se realizó pensando en la mejora continua al interior del área de transporte de la unidad de abastecimiento y que beneficia en su totalidad al personal que allí labora.

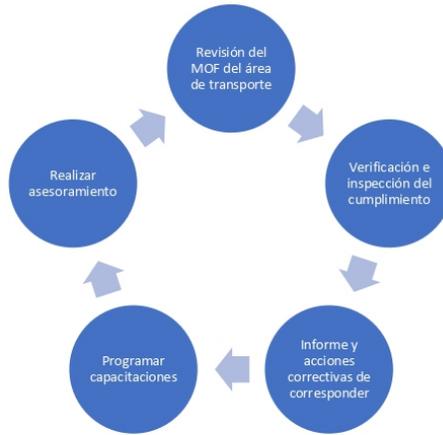
En esta última fase del proyecto se realizará la socialización, para explicar el contenido principal de la propuesta de diseño de manual de las funciones y responsabilidades de todo el personal del área de transporte

Para la socialización se realizará una presentación en PowerPoint, la cual contenía la siguiente información:

- Situación actual de la entidad
- Propósito del proyecto
- Estructura principal del diseño del manual de organización y funciones
- Descripción de cargo



5.7. Pasos para la verificación de adherencia del personal del equipo de transporte, sobre el Manual de Organización y Funciones



**Definición del proyecto
para**

PROYECTO	P003: Optimizar el control y seguimiento de los requerimientos del área, utilizando la metodología Lean manufacturing
AUTORA DEL PROYECTO	Yenny I. Prada Santamaría

Número de versión	1.0
Impreso el	15/06/2022

1. Planeación

1.1. Alcance:

El alcance de este proyecto pretende realizar un estudio a una entidad pública, con la finalidad de determinar las dificultades del proceso de requerimientos relacionados al PAC y POI, para proponer alternativas de solución que ayuden a mejorar los problemas encontrados en este análisis.

1.2. Objetivo:

El objetivo del proyecto es realizar Auditoría de los procesos administrativos, de requerimientos relacionados al Plan Anual de Contrataciones y Plan Operativo Institucional, para facilitar su cumplimiento.

- Identificar los problemas actuales de los procesos administrativos.
- Diseño e implementación de formatos de auditoría de los requerimientos relacionados al PAC y POI.
- Validar y poner a consideración los formatos de auditoría de los requerimientos relacionados al PAC y POI.
- Optimizar los procesos administrativos.

1.3. Estrategia:

Realizar reuniones con el personal a fin de motivar y concientizar el esfuerzo laboral, para poder mejorar las actividades de los procesos administrativos de requerimientos relacionados al Plan Anual de Contrataciones y Plan Operativo Institucional.

1.4. Justificación:

- Contar con claridad en la entidad, para saber que está sucediendo con los procesos administrativos y por qué está sucediendo.
- Promover un cambio en la entidad.
- Tener un mejor control de los procesos.
- Obtener un mejor conocimiento sobre cada proceso de los requerimientos relacionados al PAC y POI

1.5. Actividades a realizar:

- Coordinar con los trabajadores que participan en los procesos administrativos de requerimientos relacionados al Plan Anual de Contrataciones y Plan Operativo Institucional, sobre la metodología de trabajo.
- Solicitar los procesos de requerimientos del PAC y POI a la jefatura de la unidad de abastecimiento para la ejecución de la auditoría.

- Realizar las recomendaciones generales para mejorar los procesos administrativos de requerimientos relacionados al PAC y POI.
- Seguimiento a las recomendaciones expuestas para su cumplimiento.

2. Recopilación de datos

Para realizar la auditoría de los procesos administrativos de requerimientos del PAC y POI, se tendrá que solicitar los siguientes requisitos:

- a) El MOF del personal que participa en los procesos administrativos.
- b) Manual de procedimientos administrativos.
- c) Reglamento interno de la empresa.
- d) Presupuesto del año 2022

3. Examen

Luego de contar con la información recopilada, se debe iniciar con todo el procedimiento práctico de la investigación, procediendo a realizar un estudio pormenorizado de los documentos solicitados.

El equipo auditor, utilizará diversas técnicas de auditoría:

3.1. Diagnóstico

De acuerdo al diagnóstico realizado mediante los instrumentos cualitativos y cuantitativos, se identificó como uno de los problemas principales, la falta de control, continuidad y seguimiento en la ejecución de los requerimientos relacionados al PAC y POI según lo proyectado para las actividades del área, teniendo las siguientes causas:

- Falencias en la atención de los requerimientos.
- No se dota oportunamente al personal con los recursos necesarios.
- No se prioriza los requerimientos urgentes.
- Rotación innecesaria del personal, por cambio de gestión.
- Fallas en la optimización de recursos.
- Se imposibilita al personal a desarrollar sus actividades asignadas.

3.2. Evaluación del proceso administrativo

Procesos administrativos de requerimientos del PAC y POI

PROCESO ADMINISTRATIVO	PUNTAJE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PLANIFICACIÓN									X	
ORGANIZACIÓN								X		
DIRECCIÓN					X					
CONTROL										X

Puntaje de Calificación:

Malo = Desde 9 hasta 10 puntos. Los hallazgos identificados son altos, correcciones inmediatas.

Regular = Desde 6 hasta 8 puntos. Los hallazgos identificados son moderados. Correcciones a corto plazo.

Bueno = Desde 3 hasta 5 puntos. Los hallazgos identificados son menores. Correcciones a mediano plazo.

Óptimo = Desde 0 hasta 2 puntos. Los hallazgos identificados son de poca repercusión. Correcciones a mediano o largo plazo.

Análisis del proceso administrativo

De la evaluación realizada por el equipo de auditoría se evidenció, que se cuenta con una calificación promedio de 8 puntos, en los cuatro procesos: (Planificación, organización, dirección y control). Donde se pudo evidenciar las siguientes deficiencias:

- Planificación: El funcionamiento relacionado a este pilar de la administración de empresas, es malo ya que acumula 9 puntos.
- Organización: La funcionalidad relacionada a este pilar de la administración es regular, ya que acumula 8 puntos.
- Dirección: El funcionamiento relacionado a este pilar de la administración es bueno, ya que acumula 5 puntos.
- Control: El funcionamiento relacionado a este pilar de la administración es malo, ya que acumula 10 puntos.

3.3. Propuesta de formatos de auditoría

FORMATO 1

“AUDITORIA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS REQUERIMIENTOS RELACIONADOS AL PAC y POI”

NOMBRE DEL REQUERIMIENTO: _____

CONSECUTIVO: _____

NOMBRE DEL AUDITOR: _____

FECHA Y HORA: _____

FIRMA:

PROCESO ADMINISTRATIVO				
ELEMENTO A AUDITAR	PAUTAS	* C	** NC	*** NA
1. Proceso de los requerimientos	<p>Se cumple con la totalidad de los siguientes estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se elabora y remite a la Oficina de Administración el requerimiento de contratación. • Se realiza un informe sustentado. • Se adjuntan las EETT o TDR • Se adjunta el Pedido SIGA • Se realiza el requerimiento con una anticipación como mínimo de dos (2) meses, a la fecha prevista para su convocatoria en el PAC. • Se señala la vinculación en el POI 			
2. Requisitos de los requerimientos	<p>El requerimiento debe cumplir con la totalidad de las siguientes características:</p> <p>Si es un requerimiento de contratación de bienes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se coordina con el Almacén, si la Entidad cuenta con stock de los bienes solicitados. 			

	<ul style="list-style-type: none"> • De contar con stock, se traslada el requerimiento al Almacén para su atención. • De no contar con stock en Almacén, se efectúa la revisión de las EETT <p>Si es un requerimiento de contratación de servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la revisión de los TDR: • Si hay observaciones, se solicita las subsanaciones del caso 			
3. Capacitación de los requerimientos	<p>El personal responsable de realizar los requerimientos debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir capacitación en la formulación de los requerimientos de bienes y servicios. • Conocer el manual de procedimientos administrativos de la entidad. • Conocer el manejo del software de requerimientos (SIGA) <p>(Ver Instructivo).</p>			

*CUMPLE: C

**NO CUMPLE: NC

***NO APLICA: NA

**“INSTRUCTIVO DEL FORMATO AUDITORIA DE PROCESOS
ADMINISTRATIVOS PARA LOS REQUERIMIENTOS
RELACIONADOS AL PAC y POI”**

1. La capacitación sobre los diversos requerimientos de bienes y servicios se verifican mediante los certificados de asistencia, constatando su existencia por observación de los documentos y su conocimiento por entrevista al personal encargado del proceso.

Nota: El personal responsable de realizar los requerimientos debe recibir capacitación sobre todas las normas vigentes; por tanto, este proceso debe ser actualizado permanentemente.

2. Se debe tener un listado de los usuarios del software (SIGA), con sus claves de acceso y de los programas a los cuales puede acceder y los bloqueos respectivos para no utilizar los que no están permitidos.

Estas claves de acceso deberán estar bajo la responsabilidad del Coordinador de programación y estar debidamente custodiadas.

Verifique la integralidad del proceso para la generación de los requerimientos, en cuanto a requisitos de los procedimientos administrativo.

3. La capacitación sobre la siguiente normatividad se verifica mediante los certificados de asistencia:

- Ley de contrataciones del estado.
- Instructivo: Formulación de Especificaciones Técnicas para la Contratación de Bienes y Términos de Referencia para la Contratación de Servicios y Consultorías en General
- Resolución directoral N°104-2020-EF/43.01 Ministerio de Economía y Finanzas

Nota: El personal responsable del proceso de requerimientos debe recibir capacitación sobre las normas aquí contempladas y las demás que le aplique; por lo tanto, este listado de normas debe ser actualizado permanentemente.

FORMATO N°2

**MODELO DE SISTEMA DE GARANTIA DE CALIDAD
ACTA DE AUDITORIA INTERNA**

NOMBRE DEL SERVICIO AUDITADO:

en La Molina, a los _____ días del mes de _____ del año _____
se realizó revisión por el auditor, donde se verificó el cumplimiento,
conforme lo previsto en los estándares de la institución.

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA:

PROCESOS OBJETO DE AUDITORIA:

HALLAZGOS:

CONCLUSIONES:

RECOMENDACIONES:

Se deja constancia de la verificación de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad realizada por parte de la auditora de _____ y, se da por terminada la presente diligencia a las _____ horas, se lee, se aprueba, se firma por los que en ella intervinieron.

PARTICIPANTES

NOMBRE	CARGO	FIRMA

FORMATO 3

ACTA DE ACUERDOS Y COMPROMISOS

NOMBRE DE LA UNIDAD AUDITADA: _____

FECHA: _____

AUDITORA: _____

DESCRIPCIÓN DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS:

FORMULACIÓN DE LOS CORRECTIVOS - PLAN DE MEJORAMIENTO:

FORMULACIÓN DE PLAZOS PARA MEJORAMIENTO:

PARTICIPANTES

NOMBRE	CARGO	FIRMA

FORMATO 4

**ACTA SEGUIMIENTO PLANES DE MEJORAMIENTO Y
ACUERDOS EN REVISIÓN DE AUDITORIA**

NOMBRE DE LA UNIDAD AUDITADA: _____

FECHA: _____

AUDITORA: _____

DESCRIPCIÓN DEL COMPROMISO DE MEJORAMIENTO:

FECHA DEFINIDA PARA CUMPLIMIENTO:

SE CUMPLIÓ: ___ NO SE CUMPLIÓ: ___ ESTA EN EJECUCIÓN: ___

EXPLIQUE Y DOCUMENTE LA ANTERIOR INFORMACIÓN:

**RECOMENDACIONES PARA TENER EN CUENTA EN LA
PRÓXIMA VERIFICACIÓN:**

FECHA PACTADA PRÓXIMA VERIFICACIÓN: _____

OBSERVACIONES:

PARTICIPANTES

NOMBRE	CARGO	FIRMA

ESTRATEGIA DE DESPLIEGUE

El programa de auditoría de los procesos administrativos de los requerimientos relacionados al PAC y POI, establece un conjunto de estrategias y compromisos institucionales que permitirán implantar la propuesta de manera efectiva a través de la realización de las acciones que a continuación se mencionan:

1. Liderazgo y preparación
2. Divulgación
3. Entrenamiento del personal
4. Acompañamiento
5. Monitoreo

A continuación, se define la orientación y el alcance de cada grupo de acciones, así como los responsables organizacionales.

1. ACCIONES DE LIDERAZGO Y PREPARACIÓN

Para una adecuada ejecución del programa en la entidad, es necesario que la jefatura de la unidad de abastecimiento imparta las políticas necesarias para que el programa sea de conocimiento de todo el personal y que sea el inicio de un cambio bajo el mejoramiento continuo en todos los procesos de requerimientos de bienes y servicios relacionados al PAC y POI

Es necesario realizar actividades sobre la presentación del programa en la entidad, con el objetivo de que todo el personal que participa en estos procesos, adquiera conocimientos básicos sobre su finalidad, alcance, contenidos principales, implicaciones y las responsabilidades que de él se derivan.

2. DIVULGACIÓN

Para cumplir con la divulgación del programa, se debe considerar diversos medios de comunicación, para llegar a todo el personal que participa en estos procesos. La presentación del programa se realizará a todo el personal ya que les permitirá mejorar los procesos que realiza cada área sobre requerimientos de bienes y servicios relacionados al PAC y POI, la socialización de la estandarización de cada proceso y la presentación de los indicadores, se realizará con las personas que participan en cada proceso de atención.

3. PLAN DE ACCIONES DE ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

Estas acciones serán realizadas por el equipo que designe la entidad y estarán dirigidas a las personas que intervienen en el proceso de los requerimientos relacionados al PAC y POI.

El entrenamiento estará dirigido a aquellas personas claves, con el fin de desarrollar habilidades y destrezas específicas que le permitan a la entidad garantizar la implantación de los diversos contenidos del programa de auditoría, toda vez que, si no se realiza el entrenamiento pueden perderse los esfuerzos y recursos destinados a la estandarización y no se lograría el propósito de mejorar la calidad de los procesos seleccionados como prioritarios. Es por ello que, se considera que el entrenamiento constituye el componente principal del proceso de despliegue.

El propósito del entrenamiento es que todos los funcionarios que intervienen en cada proceso de atención conozcan el mejor proceso con el fin de reducir al máximo la demora en la atención.

El equipo humano participante en el entrenamiento estará integrado por:

- Jefe de la unidad de abastecimiento
- Personal técnico y administrativo de la unidad de abastecimiento.
- Auxiliares y personal que participa de los procesos de requerimientos.

Las personas del equipo de calidad encargadas de realizar el entrenamiento serán:

- Especialistas en procesos de PAC y POI
- Coordinador Administrativo
- Coordinador de Calidad
- Coordinador de Servicios

4. ACCIONES DE ACOMPAÑAMIENTO

Esta acción se realiza para apoyar técnicamente a la entidad durante las etapas tempranas de la implantación del programa de auditoría.

Estas tareas tienen como propósito garantizar la resolución oportuna de los problemas que pudieron presentarse como consecuencia de los cambios en los procesos prioritarios, de manera que se refuerce la aplicación del nuevo modelo y se evite el retroceso de la organización hacia el modelo anterior.

La jefatura de abastecimiento a través del equipo de calidad que la entidad designe, serán los encargados de conducir el proceso de acompañamiento,

con el fin de resolver las dudas que se presenten en el desarrollo de la acción anterior.

5. ACCIONES DE MONITOREO

El componente final incluye un conjunto de acciones de evaluación y seguimiento que le permitirán a la entidad, evaluar el proceso de despliegue desde el inicio hasta su completa implantación. El propósito de estas acciones es constatar el cumplimiento de todas las tareas previstas en los primeros cuatro componentes, y retroalimentar el proceso durante la marcha, de manera que se puedan introducir ajustes y correctivos oportunos. Por esta razón se considera que el monitoreo corre en paralelo con las demás actividades del proceso de despliegue.

PLAN DE MONITOREO

Actividades y Responsables.

Para cumplir con el propósito fundamental del monitoreo, el equipo de calidad debe establecer comunicación permanente con el personal involucrado en cada una de las etapas del proceso de despliegue, de manera que se puedan concertar y aplicar los ajustes necesarios durante la marcha, además se deben realizar actividades como elaboración y presentación de informes ejecutivos periódicos, elaboración y presentación de informe final de monitoreo, elaboración y presentación de Informe de Aplicación del proceso administrativo.

Al concluir el despliegue del proceso administrativo, el equipo de calidad debe generar y entregar un informe final en el cual se documenten los hallazgos del proceso y se formulen las respectivas recomendaciones.

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE TRANSPORTE

INSTRUCCIÓN: Estimado colaborador, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la percepción que tiene de la gestión administrativa del área de transporte. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad: 25-30 años () 30-35 años () 35 a más ()

Experiencia en la empresa: 0-5 años () 6-10 años () 11 años – a más ()

Condición: CAP () CAS () Tercero ()

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

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ASPECTOS CONSIDERADOS							
SUB CATEGORÍA PLANIFICACIÓN							
ITEMS	PREGUNTAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
1	Conoce la misión y visión de la entidad	Propósito	1	2	3	4	5
2	Considera usted que el área de transporte de la unidad de abastecimiento contribuye al logro de los objetivos institucionales	Business plan	1	2	3	4	5
3	Considera usted que el área de transporte cuenta con los recursos necesarios para cumplir con sus actividades	Business plan	1	2	3	4	5
4	Considera usted que la demora en la atención de los requerimientos genera baja productividad	Business plan	1	2	3	4	5
5	Percibe usted que se están alcanzando los propósitos de la entidad	Visión de la entidad	1	2	3	4	5
6	Identifica usted cuales son las actividades realizadas por el área de transporte para el cumplimiento de metas y objetivos	Visión de la entidad	1	2	3	4	5

SUB CATEGORÍA ORGANIZACIÓN							
ITEMS	PREGUNTAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
7	Se le presentó el manual de organización y funciones del área de transporte	Reglamento interno	1	2	3	4	5
8	Se le han indicado cuáles son sus derechos y obligaciones con la entidad y el área de transporte	Reglamento interno	1	2	3	4	5
9	Sabe usted cuáles son las funciones y actividades del área de transporte de la unidad de abastecimiento	Estructura organizacional	1	2	3	4	5
10	Considera que las actividades en el área de transporte se realizan de manera planeada y coordinada	Estructura organizacional	1	2	3	4	5
11	La distribución del trabajo en el área de transporte es la adecuada según las responsabilidades de cada colaborador	Distribución de trabajo	1	2	3	4	5
12	El personal administrativo y técnico es suficiente para cubrir la demanda que se genera en el área de transporte	Distribución de trabajo	1	2	3	4	5
13	Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados	Distribución de trabajo	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA DIRECCIÓN							
14	Percibe liderazgo en los responsables del área de transporte en la toma de decisiones	Liderato	1	2	3	4	5
15	Percibe liderazgo dentro del personal operativo del área de transporte	Liderato	1	2	3	4	5
16	Percibe un buen ambiente laboral en el área de transporte, que fomente el trabajo en equipo	Labor de Equipo	1	2	3	4	5
17	Existen acciones de reconocimiento en la entidad que motiven la labor del personal del área de transporte	Motivación laboral	1	2	3	4	5
18	Cree usted que habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor	Motivación laboral	1	2	3	4	5
SUB CATEGORÍA CONTROL							

19	La supervisión de las actividades que realiza el personal operativo del área de transporte ayuda a mejorar su rendimiento	Inspección y monitoreo	1	2	3	4	5
20	Considera usted que el monitoreo constante de las actividades del área de transporte ayuda a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo	Inspección y monitoreo	1	2	3	4	5
21	La entidad aplica evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte	Valoración	1	2	3	4	5
22	Se ejecutan acciones de formación interna o capacitación para impulsar el talento del personal del área de transporte	Valoración	1	2	3	4	5
23	El personal del área de transporte recibe retroalimentación sobre su desempeño	Feedback	1	2	3	4	5
24	La retroalimentación de desempeño contribuye a que el personal del área de transporte mejore sus resultados y genere compromiso con la entidad	Feedback	1	2	3	4	5

Anexo 4: Validación del cuestionario



Universidad
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	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	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.																						
Sub categoría 1: Planificación																																											
Indicador 1: Propósito																																											
1.	Conoce la misión y visión de la entidad	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 extraña 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 debe ser incluido en el instrumento.					Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.																					
																							4				4					4					4						
Indicador 2: Business plan																																											
2.	Considera usted que el área de transporte de la unidad de abastecimiento contribuye al logro de los objetivos institucionales																																										
3.	Considera usted que el área de transporte cuenta con los recursos necesarios para cumplir con sus actividades																																										
4.	Considera usted que la demora en la atención de los requerimientos genera baja productividad																																										
Indicador 3: Visión de la entidad																																											
5.	Percibe usted que se están alcanzando los propósitos de la entidad																																										
6.	Identifica usted cuales son las actividades realizadas por el área de transporte para el cumplimiento de metas y objetivos																																										
Sub categoría 2: Organización																																											
Indicador 5: Reglamento interno																																											
7.	Se le presentó el manual de organización y funciones del área de transporte																																										
8.	Se le han indicado cuáles son sus derechos y obligaciones con la entidad y el área de transporte																																										

Nro.	Ítems	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.						
Indicador 6: Estructura organizacional														
9.	Sabe usted cuáles son las funciones y actividades del área de transporte de la unidad de abastecimiento	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 debe ser incluido en el instrumento.	4	4	4	4					
10.	Considera que las actividades en el área de transporte se realizan de manera planeada y coordinada					4	4	4	4					
Indicador 7: Distribución de trabajo														
11.	La distribución del trabajo en el área de transporte es la adecuada según las responsabilidades de cada colaborador					4	4	4	4					
12.	El personal administrativo y técnico es suficiente para cubrir la demanda que se genera en el área de transporte					4	4	4	4					
13.	Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados					4	4	4	4					
Sub categoría 3: Dirección														
Indicador 9: Liderato														
14.	Percibe liderazgo en los responsables del área de transporte en la toma de decisiones					4	4	4	4					
15.	Percibe liderazgo dentro del personal operativo del área de transporte					4	4	4	4					
Indicador 10: Labor de Equipo														
16.	Percibe un buen ambiente laboral en el área de transporte, que fomente el trabajo en equipo	4	4	4	4									
Indicador 11: Motivación laboral														
17.	Existen acciones de reconocimiento en la entidad que motiven la labor del personal del área de transporte	4	4	4	4									
18.	Cree usted que habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor	4	4	4	4									
Sub categoría 4: Control														
Indicador 13: Inspección y monitoreo														
										Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.				
										Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.				

Nro.	Ítems	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.										
19.	La supervisión de las actividades que realiza el personal operativo del área de transporte ayuda a mejorar su rendimiento	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.	4	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.	4	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.	4	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 debe ser incluido en el instrumento.	4									
20.	Considera usted que el monitoreo constante de las actividades del área de transporte ayuda a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo									4	4	4	4					
Indicador 14: Valoración																		
21.	La entidad aplica evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte									4	4	4	4	4	4			
22.	Se ejecutan acciones de formación interna o capacitación para impulsar el talento del personal del área de transporte									4	4	4	4	4	4			
Indicador 15: Feedback																		
23.	El personal del área de transporte recibe retroalimentación sobre su desempeño	4	4	4	4	4	4											
24.	La retroalimentación de desempeño contribuye a que el personal del área de transporte mejore sus resultados y genere compromiso con la entidad	4	4	4	4	4	4											

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad:	Aplicable [X]	Aplicable después de corregir []	No aplicable []
Nombres y Apellidos	Elvira García Huamantumba	DNI N°	09625159
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	965359650
Años de experiencia	13 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Magister en Administración con mención en Negocios internacionales		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	04-05-2022

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	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.						
Sub categoría 1: Planificación		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.	
Indicador 1: Propósito		<p>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 debe ser incluido en el instrumento.</p>																					
1.	Conoce la misión y visión de la entidad																					4	4
Indicador 2: Business plan																							
2.	Considera usted que el área de transporte de la unidad de abastecimiento contribuye al logro de los objetivos institucionales																					4	4
3.	Considera usted que el área de transporte cuenta con los recursos necesarios para cumplir con sus actividades																					4	4
4.	Considera usted que la demora en la atención de los requerimientos genera baja productividad																					4	4
Indicador 3: Visión de la entidad																							
5.	Percibe usted que se están alcanzando los propósitos de la entidad	4	4																				
6.	Identifica usted cuales son las actividades realizadas por el área de transporte para el cumplimiento de metas y objetivos	4	4																				
Sub categoría 2: Organización		<p>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 debe ser incluido en el instrumento.</p>																					
Indicador 5: Reglamento interno																							
7.	Se le presentó el manual de organización y funciones del área de transporte																					4	4
8.	Se le han indicado cuáles son sus derechos y obligaciones con la entidad y el área de transporte	4	4																				
		<p>Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.</p>																					

Nro.	Ítems	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.											
Indicador 6: Estructura organizacional																			
9.	Sabe usted cuáles son las funciones y actividades del área de transporte de la unidad de abastecimiento	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.	4	La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem.	4	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.	4	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 debe ser incluido en el instrumento.	4	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.									
10.	Considera que las actividades en el área de transporte se realizan de manera planeada y coordinada										4	4	4	4	4				
Indicador 7: Distribución de trabajo																			
11.	La distribución del trabajo en el área de transporte es la adecuada según las responsabilidades de cada colaborador										4	4	4	4	4	4	4		
12.	El personal administrativo y técnico es suficiente para cubrir la demanda que se genera en el área de transporte										4	4	4	4	4	4	4		
13.	Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados										4	4	4	4	4	4	4		
Sub categoría 3: Dirección																			
Indicador 9: Liderato																			
14.	Percibe liderazgo en los responsables del área de transporte en la toma de decisiones										4	4	4	4	4	4	4	4	
15.	Percibe liderazgo dentro del personal operativo del área de transporte										4	4	4	4	4	4	4	4	
Indicador 10: Labor de Equipo																			
16.	Percibe un buen ambiente laboral en el área de transporte, que fomente el trabajo en equipo	4	4	4	4	4	4	4	4										
Indicador 11: Motivación laboral																			
17.	Existen acciones de reconocimiento en la entidad que motiven la labor del personal del área de transporte	4	4	4	4	4	4	4	4										
18.	Cree usted que habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor	4	4	4	4	4	4	4	4										
Sub categoría 4: Control																			
Indicador 13: Inspección y monitoreo																			
Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.																			

Nro.	Ítems	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.						
19.	La supervisión de las actividades que realiza el personal operativo del área de transporte ayuda a mejorar su rendimiento	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.	4	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.	4	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.	4	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 debe ser incluido en el instrumento.	4					
20.	Considera usted que el monitoreo constante de las actividades del área de transporte ayuda a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo		4		4		4		4					
Indicador 14: Valoración														
21.	La entidad aplica evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte		4		4		4		4	4	4			
22.	Se ejecutan acciones de formación interna o capacitación para impulsar el talento del personal del área de transporte		4		4		4		4	4	4			
Indicador 15: Feedback														
23.	El personal del área de transporte recibe retroalimentación sobre su desempeño	4	4	4	4	4	4	4						
24.	La retroalimentación de desempeño contribuye a que el personal del área de transporte mejore sus resultados y genere compromiso con la entidad	4	4	4	4	4	4	4						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	David Flores Zafra	DNI N°	41541647
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	992040030
Años de experiencia	4	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración	Lugar y fecha	04-05-2022
Metodólogo/ temático	Metodólogo		

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	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	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.																				
Sub categoría 1: Planificación																						Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.																			
Indicador 1: Propósito																																									
1.	Conoce la misión y visión de la entidad	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 debe ser incluido en el instrumento.					4																			
Indicador 2: Business plan																																									
2.	Considera usted que el área de transporte de la unidad de abastecimiento contribuye al logro de los objetivos institucionales																					4																			
3.	Considera usted que el área de transporte cuenta con los recursos necesarios para cumplir con sus actividades																					4																			
4.	Considera usted que la demora en la atención de los requerimientos genera baja productividad																					4																			
Indicador 3: Visión de la entidad																																									
5.	Percibe usted que se están alcanzando los propósitos de la entidad	4																																							
6.	Identifica usted cuales son las actividades realizadas por el área de transporte para el cumplimiento de metas y objetivos	4																																							
Sub categoría 2: Organización																						Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.																			
Indicador 5: Reglamento interno																																									
7.	Se le presentó el manual de organización y funciones del área de transporte	4																																							
8.	Se le han indicado cuáles son sus derechos y obligaciones con la entidad y el área de transporte	4																																							

Nro.	Ítems	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.		
Indicador 6: Estructura organizacional										
9.	Sabe usted cuáles son las funciones y actividades del área de transporte de la unidad de abastecimiento		4		4		4		4	
10.	Considera que las actividades en el área de transporte se realizan de manera planeada y coordinada		4		4		4		4	
Indicador 7: Distribución de trabajo										
11.	La distribución del trabajo en el área de transporte es la adecuada según las responsabilidades de cada colaborador		4		4		4		4	
12.	El personal administrativo y técnico es suficiente para cubrir la demanda que se genera en el área de transporte		4		4		4		4	
13.	Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados		4		4		4		4	
Sub categoría 3: Dirección										
Indicador 9: Liderato										
14.	Percibe liderazgo en los responsables del área de transporte en la toma de decisiones		4		4		4		4	
15.	Percibe liderazgo dentro del personal operativo del área de transporte		4		4		4		4	
Indicador 10: Labor de Equipo										
16.	Percibe un buen ambiente laboral en el área de transporte, que fomente el trabajo en equipo		4		4		4		4	
Indicador 11: Motivación laboral										
17.	Existen acciones de reconocimiento en la entidad que motiven la labor del personal del área de transporte		4		4		4		4	
18.	Cree usted que habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor		4		4		4		4	
Sub categoría 4: Control										
Indicador 13: Inspección y monitoreo										
										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 debe ser incluido en el instrumento.
										Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.
										Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.

Nro.	Ítems	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.										
19.	La supervisión de las actividades que realiza el personal operativo del área de transporte ayuda a mejorar su rendimiento	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.	4	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.	4	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.	4	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 debe ser incluido en el instrumento.	4									
20.	Considera usted que el monitoreo constante de las actividades del área de transporte ayuda a mejorar la comunicación y el trabajo en equipo									4	4	4	4					
Indicador 14: Valoración																		
21.	La entidad aplica evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte									4	4	4	4	4	4			
22.	Se ejecutan acciones de formación interna o capacitación para impulsar el talento del personal del área de transporte									4	4	4	4	4	4			
Indicador 15: Feedback																		
23.	El personal del área de transporte recibe retroalimentación sobre su desempeño	4	4	4	4	4	4											
24.	La retroalimentación de desempeño contribuye a que el personal del área de transporte mejore sus resultados y genere compromiso con la entidad	4	4	4	4	4	4											

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad:	Aplicable [X]	Aplicable después de corregir [_]	No aplicable [_]
Nombres y Apellidos	Claudia Leonor Aguilar Agudelo		CE N° 001211132
Condición en la universidad	Docente / Administrativo		Teléfono / Celular 941105518
Años de experiencia	21		Firma 
Título profesional/ Grado académico	Profesional en Administración Turística		
Metodólogo/ temático	Temático		Lugar y fecha 04-05-2022

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 5: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista

DATOS GENERALES

Cargo o puesto en que se desempeña:	Responsable del Equipo de Transporte
Código de la entrevista:	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha:	27/04/2022
Lugar de la entrevista:	Virtual

Nro.	Subcategoría	Indicadores	Preguntas de la entrevista
1	Planificación	Propósito, business plan	1. ¿Conoce la misión y visión de la entidad? Podría indicarnos 2. ¿Sabe cómo contribuye el área de transporte de la unidad de abastecimiento al logro de los objetivos institucionales? Explique
2	Organización	Distribución de trabajo	3. ¿Cuál es su percepción con respecto a la distribución del trabajo que desarrolla el personal del área de transporte? Explique 4. ¿Tiene alguna propuesta que aporte en la mejora de la distribución del trabajo?
3	Dirección	Trabajo en equipo, motivación del personal	5. ¿Considera que existe un buen ambiente laboral en el área que fomente el trabajo en equipo y la motivación del personal? Explique
4	Control	Feedback e inspección	6. La supervisión de las actividades que realiza el personal aportan a la mejora del rendimiento?

Guía de entrevista

DATOS GENERALES

Cargo o puesto en que se desempeña:	Profesional en servicios generales y transporte
Código de la entrevista:	Entrevistado1 (Entv.2)
Fecha:	24/04/2022
Lugar de la entrevista:	Virtual

Nro.	Subcategoría	Indicadores	Preguntas de la entrevista
1	Planificación	Propósito, business plan	1. ¿Conoce la misión y visión de la entidad? Podría indicarnos 2. ¿Sabe cómo contribuye el área de transporte de la unidad de abastecimiento al logro de los objetivos institucionales? Explique
2	Organización	Distribución de trabajo	3. ¿Cuál es su percepción con respecto a la distribución del trabajo que desarrolla el personal del área de transporte? Explique 4. ¿Tiene alguna propuesta que aporte en la mejora de la distribución del trabajo?
3	Dirección	Trabajo en equipo, motivación del personal	5. ¿Considera que existe un buen ambiente laboral en el área que fomente el trabajo en equipo y la motivación del personal? Explique
4	Control	Feedback e inspección	6. La supervisión de las actividades que realiza el personal aportan a la mejora del rendimiento?

Guía de entrevista

DATOS GENERALES

Cargo o puesto en que se desempeña:	Conductor I
Código de la entrevista:	Entrevistado1 (Entv.3)
Fecha:	28/04/2022
Lugar de la entrevista:	La entidad

Nro.	Subcategoría	Indicadores	Preguntas de la entrevista
1	Planificación	Propósito, business plan	1. ¿Conoce la misión y visión de la entidad? Podría indicarnoslas 2. ¿Sabe cómo contribuye el área de transporte de la unidad de abastecimiento al logro de los objetivos institucionales? Explique
2	Organización	Distribución de trabajo	3. ¿Cuál es su percepción con respecto a la distribución del trabajo que desarrolla el personal del área de transporte? Explique 4. ¿Tiene alguna propuesta que aporte en la mejora de la distribución del trabajo?
3	Dirección	Trabajo en equipo, motivación del personal	5. ¿Considera que existe un buen ambiente laboral en el área que fomente el trabajo en equipo y la motivación del personal? Explique
4	Control	Feedback e inspección	6. La supervisión de las actividades que realiza el personal aportan a la mejora del rendimiento?

Guía de entrevista

DATOS GENERALES

Cargo o puesto en que se desempeña:	Conductor II
Código de la entrevista:	Entrevistado1 (Entv.4)
Fecha:	28/04/2022
Lugar de la entrevista:	La entidad

Nro.	Subcategoría	Indicadores	Preguntas de la entrevista
1	Planificación	Propósito, business plan	1. ¿Conoce la misión y visión de la entidad? Podría indicarnos 2. ¿Sabe cómo contribuye el área de transporte de la unidad de abastecimiento al logro de los objetivos institucionales? Explique
2	Organización	Distribución de trabajo	3. ¿Cuál es su percepción con respecto a la distribución del trabajo que desarrolla el personal del área de transporte? Explique 4. ¿Tiene alguna propuesta que aporte en la mejora de la distribución del trabajo?
3	Dirección	Trabajo en equipo, motivación del personal	5. ¿Considera que existe un buen ambiente laboral en el área que fomente el trabajo en equipo y la motivación del personal? Explique
4	Control	Feedback e inspección	6. La supervisión de las actividades que realiza el personal aportan a la mejora del rendimiento?

Anexo 6: Base de datos

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24
1	5	5	3	3	4	5	3	5	5	4	5	3	3	2	3	3	1	5	4	5	3	3	1	2
2	5	5	4	3	4	5	5	3	4	5	4	4	2	4	4	5	3	3	5	5	3	2	2	4
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	4	3	5	5	4	4	3	3
4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	1	5	3	5	3	2	1	3
5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	2	5	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4
6	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	2	2	4	3	5	2	3
7	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	2	3	3	5	3	3	1	5	3	3	1	1	1	2
9	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	4	3	5	5	3	3	3	5
10	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	4	3	5	5	3	3	3	5
11	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	2	5	3	5	3	3	1	3	3	3	3	1	5	5	3	4	1	5	5	5	2	2	2	2
13	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
14	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
15	3	5	4	3	3	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	5	2	1	3	3
16	5	5	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	5	2	5	5	4	4	3	1	5
17	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	2	4
18	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	5
19	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	3	3	4	5	4	1	3	3	4	2	1	2	4
20	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4
21	5	5	2	5	4	5	1	3	5	3	1	1	5	5	5	4	1	5	5	5	2	2	2	3
22	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	3	4	3	3	3	2	2	3
24	3	5	4	3	4	4	3	3	5	3	4	3	3	2	3	5	2	3	3	3	2	1	2	5
25	5	5	4	4	5	5	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5
27	3	5	3	5	3	3	1	3	3	4	3	1	5	4	4	4	1	5	4	4	2	1	2	4
28	1	5	2	5	3	2	1	2	2	4	2	1	5	3	3	3	1	5	4	4	1	1	1	1
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	2	2	5
30	2	5	3	5	4	4	1	4	3	4	4	1	4	4	4	3	1	5	4	4	4	2	1	1
31	2	5	3	5	3	3	1	3	2	4	3	2	4	4	4	4	2	5	5	5	1	1	2	2
32	4	4	3	4	3	3	1	4	4	4	3	2	4	4	4	5	2	5	4	4	1	2	2	2
33	3	4	3	5	4	4	1	4	3	4	4	1	3	5	5	4	1	5	5	4	1	1	3	3
34	4	5	3	4	4	3	1	4	3	4	4	2	3	4	4	4	2	5	4	4	2	1	2	3
35	2	5	3	5	4	3	1	3	3	4	3	1	3	4	3	4	2	5	4	4	1	1	3	3
36	3	5	4	3	4	3	2	3	3	4	3	2	4	4	4	4	1	5	4	4	2	2	2	2
37	5	5	4	5	4	3	1	3	3	4	3	1	3	4	3	4	2	5	4	4	2	2	2	3
38	3	5	4	3	5	3	1	3	3	4	4	1	3	5	5	4	2	5	4	4	2	2	2	4
39	1	4	4	5	5	2	1	3	3	4	4	1	3	4	4	4	1	5	4	4	1	2	3	4
40	1	5	3	5	5	4	1	3	3	4	3	1	3	5	4	4	1	5	4	4	2	2	2	3

Anexo 7: Ficha de validación de la entrevista



Universidad
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A PERSONAL OPERATIVO, PERSONAL DE OFICINA

Nº	Formulación de los ítems / preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Sabe cómo contribuye el área de transporte de la unidad de abastecimiento al logro de los objetivos institucionales? ¿Qué se debería implementar en el área para alcanzar los objetivos de manera eficiente? Explique	X		X		X			
2	¿Cuál es su percepción con respecto a la distribución del trabajo que desarrolla el personal del área de transporte? ¿Tiene alguna propuesta que aporte en la mejora de la distribución del trabajo? Explique	X		X		X			
3	¿Considera que el personal administrativo y técnico es suficiente para cubrir la demanda que se genera en el área de transporte? ¿Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados? Explique.	X		X		X			
4	¿Considera que existe un buen ambiente laboral en el área que fomente el trabajo en equipo y la motivación del personal? Explique.	X		X		X			
5	¿La entidad motiva y retribuye al personal del área de transporte? ¿Cree usted que habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor? Explique	X		X		X			
6	¿La supervisión de las actividades que realiza el personal operativo del área de transporte ayuda a mejorar su rendimiento? Explique.	X		X		X			
7	¿La entidad aplica evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte? ¿Considera que la retroalimentación de desempeño contribuye a que el personal del área de transporte mejore sus resultados y genere compromiso con la entidad? Explique	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si aplica.**Opinión de aplicabilidad:** **Aplicable []** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	David Flores Zafra	DNI N°	41541647
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	992040030
Años de experiencia	4	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	24-04-2022

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A PERSONAL OPERATIVO, PERSONAL DE OFICINA

N°	Formulación de los ítems / preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Sabe cómo contribuye el área de transporte de la unidad de abastecimiento al logro de los objetivos institucionales? ¿Qué se debería implementar en el área para alcanzar los objetivos de manera eficiente? Explique	X		X		X			
2	¿Cuál es su percepción con respecto a la distribución del trabajo que desarrolla el personal del área de transporte? ¿Tiene alguna propuesta que aporte en la mejora de la distribución del trabajo? Explique	X		X		X			
3	¿Considera que el personal administrativo y técnico es suficiente para cubrir la demanda que se genera en el área de transporte? ¿Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados? Explique.	X		X		X			
4	¿Considera que existe un buen ambiente laboral en el área que fomente el trabajo en equipo y la motivación del personal? Explique.	X		X		X			
5	¿La entidad motiva y retribuye al personal del área de transporte? ¿Cree usted que habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor? Explique	X		X		X			
6	¿La supervisión de las actividades que realiza el personal operativo del área de transporte ayuda a mejorar su rendimiento? Explique.	X		X		X			
7	¿La entidad aplica evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte? ¿Considera que la retroalimentación de desempeño contribuye a que el personal del área de transporte mejore sus resultados y genere compromiso con la entidad? Explique	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si aplica.**Opinión de aplicabilidad:** **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Elvira García Huamantumba	DNI N°	09625159
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	965359650
Años de experiencia	13 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Magister en Administración con mención en Negocios internacionales		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	04-05-2022

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A PERSONAL OPERATIVO, PERSONAL DE OFICINA

N° <small>Orden</small>	Formulación de los ítems / preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿Sabe cómo contribuye el área de transporte de la unidad de abastecimiento al logro de los objetivos institucionales? ¿Qué se debería implementar en el área para alcanzar los objetivos de manera eficiente? Explique	X		X		X			
2	¿Cuál es su percepción con respecto a la distribución del trabajo que desarrolla el personal del área de transporte? ¿Tiene alguna propuesta que aporte en la mejora de la distribución del trabajo? Explique	X		X		X			
3	¿Considera que el personal administrativo y técnico es suficiente para cubrir la demanda que se genera en el área de transporte? ¿Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados? Explique.	X		X		X			
4	¿Considera que existe un buen ambiente laboral en el área que fomente el trabajo en equipo y la motivación del personal? Explique.	X		X		X			
5	¿La entidad motiva y retribuye al personal del área de transporte? ¿Cree usted que habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor? Explique	X		X		X			
6	¿La supervisión de las actividades que realiza el personal operativo del área de transporte ayuda a mejorar su rendimiento? Explique.	X		X		X			
7	¿La entidad aplica evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte? ¿Considera que la retroalimentación de desempeño contribuye a que el personal del área de transporte mejore sus resultados y genere compromiso con la entidad? Explique	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si aplica.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Claudia Leonor Aguilar Agudelo	CE N°	001211132
Condición en la universidad	Docente / Administrativo	Teléfono / Celular	941105518
Años de experiencia	21 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Profesional en Administración Turística		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	04-05-2022

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

Entrevistado 1

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Sabe cómo contribuye el área de transporte de la unidad de abastecimiento al logro de los objetivos institucionales? ¿Qué se debería implementar en el área para alcanzar los objetivos de manera eficiente? Explique	Claro, el área de Transporte es indispensable para poder cumplir con las metas y objetivos de la entidad, porque son quienes trasladan a las brigadas, personal de las diferentes áreas y directivos hacia los lugares donde se van a ejecutar labores propias del cumplimiento de metas institucionales. Se debería mejorar la flota vehicular institucional, ya que existen vehículos del año 1999 que siguen circulando, también debería haber una atención oportuna de los requerimientos de mantenimientos preventivos y correctivos a fin de que la flota institucional se encuentre operativa y en óptimas condiciones a fin de salvaguardar al personal de la entidad, ya que el área cumple con requerir oportunamente los mantenimientos pero la falta del presupuesto retrasa que se continúe con el trámite correspondiente.
2	¿Cuál es su percepción con respecto a la distribución del trabajo que desarrolla el personal del área de transporte? ¿Tiene alguna propuesta que aporte en la mejora de la distribución del trabajo? Explique	Considero que, a pesar de tener una alta demanda administrativa y operativa, el equipo de transporte ha logrado atender y cumplir con todas las actividades asignadas. Creo que sería bueno que todos los cargos del personal CAS se encuentren registrados en el MOF con el objetivo de tener establecidas las funciones de cada personal y se ejecuten de manera correcta; a la fecha sólo están considerando los cargos del personal CAP de la entidad.
3	¿Considera que el personal administrativo y técnico es suficiente para cubrir la demanda que se genera en el área de transporte? ¿Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados? Explique.	Mi opinión al respecto es que no, el personal del área de transporte no es suficiente para cubrir la demanda que se genera; sin embargo, se cumple con las atenciones de todas las actividades asignadas. Sí, siento que hay una sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados, tanto por despidos como por renunciaciones. La unidad de recursos humanos debería evaluar los puestos que no han sido suplidos porque esto genera que el personal realice actividades extras y en muchos casos actividades que no estaban incluidas en su contrato o que no son su especialidad.
4	¿Considera que existe un buen ambiente laboral en el área que fomenta el trabajo en equipo y la motivación del personal? Explique.	Si considero que existe un buen ambiente laboral en el área de transporte, lo he percibido del personal; por ejemplo, en la parte operativa se realiza una rotación en las actividades de campo, porque muchas llegan fuera del área de trabajo y el personal siente que hay un trato igualitario. En la parte administrativa el personal se apoya con la atención de los documentos o actividades que son derivados al área, además tienen la libertad de opinar. Considero también, que

Nro.	Preguntas	Respuestas
		entre todo el equipo existe una comunicación constante.
5	¿La entidad motiva y retribuye al personal del área de transporte? ¿Cree usted que habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor? Explique	<p>Aquí creo hay un déficit que tiene la entidad, ya que no motiva ni retribuye al personal de transporte, considero que es el área que menos gana respecto a sueldos y tiene una función importante para el cumplimiento de metas y objetivos. En relación al personal operativo, toda la entidad sabe que realizan un esfuerzo extra al ingresar antes del horario de trabajo para poder cubrir las comisiones asignadas, asimismo, a pesar de que el RIS de la entidad indica que se debe reconocer las horas extras del personal, el personal operativo del área a la fecha no ha tenido un día de descanso por todas las horas extras que tiene acumuladas.</p> <p>Creo que sí habría mayor compromiso por parte de toda el área de transporte si la entidad implementara políticas de reconocimiento y motivación, porque el personal se sentiría más comprometido y sentiría que su esfuerzo es recompensado.</p>
6	¿La supervisión de las actividades que realiza el personal operativo del área de transporte ayuda a mejorar su rendimiento? Explique.	Sí, considero que la supervisión de las actividades ayuda a mejorar el rendimiento del personal operativo, ya que hay aspectos técnicos que se les ha indicado incluso con documento y muchas veces no revisan o no cumplen, lo que genera inconvenientes para el personal administrativo, que se encarga de la administración de la flota vehicular de la sede central, por ejemplo al dar conformidad al combustible si los vales no tienen consignados los datos correctos no se puede avanzar con el trámite de pago respectivo hasta no realizar la actualización de los documentos con los datos correctos.
7	¿La entidad aplica evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte? ¿Considera que la retroalimentación de desempeño contribuye a que el personal del área de transporte mejore sus resultados y genere compromiso con la entidad? Explique	Sólo una vez he visto que han realizado una evaluación de desempeño, pero nunca se ha tenido mayor información al respecto. Creo que si se realizara de forma correcta y se tiene en cuenta la retroalimentación de los resultados si se tendría mayor compromiso por parte del personal.

Entrevistado 2

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	<p>¿Sabe cómo contribuye el área de transporte de la unidad de abastecimiento al logro de los objetivos institucionales? ¿Qué se debería implementar en el área para alcanzar los objetivos de manera eficiente? Explique</p>	<p>En el caso de esta institución puntualmente, el área de transporte es una unidad clave porque básicamente la flota vehicular atiende el traslado de las brigadas integradas por profesionales en diferentes materias como abogados, arquitectos, que salen a las diferentes zonas de nuestro país a cumplir con el empadronamiento, elaboración de los formularios, para que finalmente se logre la titulación del poblador, principalmente asentamientos humanos, asociaciones de viviendas; entonces es clave a diferencia de otras instituciones del estado donde a veces la flota vehicular es usada para otros temas de índole funcional y jerárquico para directores o para temas de trámites documentarios; en el caso de esta entidad es clave porque traslada las brigadas a nivel nacional, entonces si no salen las brigadas a empadronar, a coordinar con los pobladores, analizar los documentos que necesitan para el logro de la titulación simplemente las metas institucionales no avanzarían.</p> <p>Lastimosamente, quizá como en algunas entidades públicas, nuestro tema de sistemas a veces es un poco obsoleto, porque nosotros nos amparamos mucho en el tema de diferentes aplicativos para el control de combustible, para el control de la circulación de los vehículos a nivel nacional, para elaboración de nuestros propios documentos; entonces de repente tendría que haber una mejora tecnológica, un desarrollo de los aplicativos que utilizamos para el control de nuestro combustible, deberíamos implementar por ejemplo la instalación de GPS a nivel nacional a la flota vehicular para un mejor control en el desplazamiento y en la optimización del uso de combustible básicamente.</p>
2	<p>¿Cuál es su percepción con respecto a la distribución del trabajo que desarrolla el personal del área de transporte? ¿Tiene alguna propuesta que aporte en la mejora de la distribución del trabajo? Explique</p>	<p>En el área de transporte el personal administrativo no es numeroso, pero existe un tema que sí debería mejorarse con respecto a la posibilidad de una mejor distribución de las labores que se desarrollan, porque dependiendo del desarrollo de las labores de campo digamos así a nivel nacional es lo que va llegar al área de transportes en Lima, brevemente como para que entienda lo que acabo de decir, es que el área de transporte en Lima, se controla por ejemplo consumo de combustible a nivel nacional, de más de 120 unidades vehiculares, se controla la reparación de vehículos a nivel nacional, de todo el Perú, somos un filtro; y eso hace que a veces se amontone el trabajo en los diferentes actores que integran el área de transporte, a eso a veces con el conocimiento que tenemos y queremos aplicar ciertas mejoras para una</p>

Nro.	Preguntas	Respuestas
		<p>mejor distribución a veces no poder porque? porque lamentablemente en las instituciones públicas están pues los benditos cargos de confianza y que pasa, que usualmente cambian al personal, a veces son periodos cortos que están y entran nuevos jefes, entran con nuevos esquemas, nuevas formas de trabajo que veces cambian toda la forma de trabajo y hay como un nuevo inicio; eso afecta a todas las administraciones de las oficinas que tiene la entidad a nivel nacional, entonces generan retrasos, acumulación, tiempo perdido, porque entiendo que uno debe estar abierto al cambio, al aprendizaje, pero con el objetivo de mejorar los procesos administrativos en el área, con el objetivo de mejorar los procesos técnicos en el área, pero no incrementar más situaciones, a veces innecesarias, creando cuellos de botella, pérdidas de tiempo, horas hombres desperdiciadas; entonces, sí hay un tema que genera una incorrecta distribución en las labores dentro del área.</p> <p>Creo que sí hay situaciones que se podrían mejorar en base al conocimiento que hemos desarrollado los del área a través de los años y en diferentes aspectos como el mejoramiento y la actualización de los sistemas de control, por ejemplo, actualmente manejamos un sistema llamado SICO donde se registran los consumos de combustible, la programación de los vehículos diariamente, pero a veces cuando queremos exportar información de estos sistemas no podemos, no tenemos acceso, no lo ha registrado el sistema, sea saturado, no se hace un back up, se pierde información en el tiempo y a veces por algún motivo alguna oficina de control nos pide los movimientos de algún vehículo recurrimos al sistema y ya se perdió, por diferentes motivos, entonces la actualización tecnológica sería muy importante, para generar unos sistemas más amigables y de fácil entender, para que el equipo sienta que es una herramienta de apoyo. La optimización de la flota vehicular, tenemos vehículos que datan de más de 18 años, la renovación es muy dificultosa en el estado, hemos emitido varios informes nosotros para solicitar la modernización de la flota vehicular y hay una serie de procesos, no es fácil, hay una serie de informes que tiene que ir hasta el ministerio de vivienda, al congreso, incluso hasta el ministerio de economía para que aprueben una partida presupuestal y se pueda lograr comprar las unidades vehiculares, hasta terminar todo el proceso se acaba el año y se trabajó con una flota vehicular deficiente y que genera no solo gastos en reparación si no que afecta al dejar servicios sin atender.</p>

Nro.	Preguntas	Respuestas
3	<p>¿Considera que el personal administrativo y técnico es suficiente para cubrir la demanda que se genera en el área de transporte? ¿Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados? Explique.</p>	<p>No, resultada deficiente; siempre hemos emitido documentos donde solicitamos el incremento de personal administrativo y también dependiendo de las campañas que asume la entidad por encargo del gobierno central, a veces también solicitamos el incremento de conductores, algunas veces nos han atendido, pero básicamente en la parte administrativa no hemos tenido resultados positivos. Ahora mismo somos tres personas que vemos la parte administrativa del área y tenemos una deficiencia de dos personales administrativos, porque hay muchas cosas que controlar, en las entidades del estado hay mucho control, muchas directivas, muchos manuales de procedimientos, instrumentos de gestión; entonces, a nosotros cada año nos evalúan y solicitan que se demuestre que se cumplió con lo que dice el MOF; y esos controles hacen que se necesite más personal técnico, idóneo para que nos ayude a mejorar la administración de la flota vehicular. Entonces sí, considero que hay deficiencia de personal en la parte administrativa.</p> <p>Definitivamente, he sentido que se ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados, eso ha hecho que muchos de nosotros tengamos que extender nuestro horario laboral, más allá de lo establecido por el reglamento interno de trabajo y esos son horas que se restan a nuestro desarrollo profesional, a nuestro desarrollo emocional, o a nuestro desarrollo de podernos capacitar, porque necesitamos atender temas de la entidad, ahí entiendo que hay momentos en que uno va más allá de su horario laboral, pero en el caso nuestro ya se ha hecho una constante por la falta de personal, entonces colisiona con nuestros quehaceres personales, familiares, con nuestros quehaceres de capacitación, entonces eso genera un problema en el trabajador.</p>
4	<p>¿Considera que existe un buen ambiente laboral en el área que fomenta el trabajo en equipo y la motivación del personal? Explique.</p>	<p>Bueno haciendo un paréntesis y un aparte con los jefes, porque para ser sincero, a veces llegan personas de confianza como he mencionado anteriormente, que se creen personas intocables, o que cuentan con el respaldo de ministros o congresistas, y a veces tienen un trato muy deficiente, altanero con los trabajadores, pero si hacemos un paréntesis de esas personas que muchas veces son eventuales y centro mi opinión en el área de transporte de manera íntegra, tanto de conductores como del personal administrativo, considero que sí hay un ambiente favorable, como siempre le decimos a los trabajadores, nosotros no somos sus jefes sino somos los que colaboramos para que ellos hagan mejor su trabajo, entonces en ese sentido, se da un buen trato a los trabajadores. Tenemos nosotros la posibilidad de tomar decisiones frente a situaciones de índole personal que se</p>

Nro.	Preguntas	Respuestas
		<p>presentan a los trabajadores y así lo aplicamos, como temas de orden familiar y temas de salud que le damos prioridad, entonces, dentro de nuestras limitaciones y nuestros alcances que tenemos jerárquicamente, tratamos nosotros de dar un buen ambiente a los trabajadores, tanto cómo el equipo administrativo como el equipo de campo que son los conductores, como en todo trabajo no faltan a veces momentos álgidos, medios complicados, tensos, pero considero yo, bajo la experiencia que tengo y de otras entidades públicas y de la misma entidad, el trato en el personal administrativo es muy amigable y agradable en el área, que es lo que se pretende entre nosotros.</p>
5	<p>¿La entidad motiva y retribuye al personal del área de transporte? ¿Cree usted que habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor? Explique</p>	<p>Para ser absolutamente sincero, no hay ningún tipo de situación que nos de la entidad que vaya más allá de lo que indica el reglamento interno de trabajo, ósea yo puedo decir retribuye significa algo que es más allá de lo que deberían darnos, porque la entidad tiene que darte un adecuado ambiente de trabajo, capacitación, tiene que cumplir con sus derechos laborales. La entidad cumple de manera deficiente y en algunas cosas con lo que indica los reglamentos de la entidad, pero no nos da nada más allá. Hay varias situaciones tanto en la directiva de caja chica de la entidad, en el reglamento interno de trabajo y las leyes laborales para irnos un poco más allá, que indican que hay situaciones que si el trabajador está fuera del horario laboral realizando sus actividades o en días feriados o fines de semana, hay unas compensaciones establecidas por ley que muchas veces por no decir casi todas la entidad incumple, entonces genera malestar y directamente afecta al bolsillo del trabajador porque esos gastos adicionales fuera del horario de trabajo salen de su magro sueldo.</p> <p>Definitivamente habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor, es como un efecto dominó, si hay una mejor retribución y mejor trato una consideración acorde con las necesidades de los trabajadores, no sigo engríeme no, sólo dame lo que es justo, yo creo que definitivamente sí, a pesar de eso, no es que porque no me tratan bien yo soy deficiente en mis labores o trabajo mal porque me siento resentido, no, ellos dan todo de sí pero sí se siente ese pequeño resentimiento.</p>
6	<p>¿La supervisión de las actividades que realiza el personal operativo del área de transporte ayuda a mejorar su rendimiento? Explique.</p>	<p>Los conductores de la entidad son personas que tienen muchos años de experiencia, varios de ellos ya tienen cerca de 20 años laborando en la misma actividad, entonces han desarrollado una capacidad técnica importante, situación que se plasma día a día en el desarrollo de sus labores; sin embargo, hay situaciones de carácter administrativo, programaciones y coordinaciones que recaen sobre</p>

Nro.	Preguntas	Respuestas
		<p>el equipo administrativo del área de transporte; entonces ese trabajo en conjunto que damos nosotros como administradores del equipo, como colaboradores de los conductores más el conocimiento que tienen ellos de las actividades que se tiene que desarrollar en campo conjugan favorablemente, entonces sí el apoyo que damos definitivamente genera un mejoramiento en el desarrollo que ellos puedan tener en sus salidas a campo por ejemplo.</p>
7	<p>¿La entidad aplica evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte? ¿Considera que la retroalimentación de desempeño contribuye a que el personal del área de transporte mejore sus resultados y genere compromiso con la entidad? Explique</p>	<p>En algún momento hace un par de años trataron de hacer ese tipo de figura, pero se desarrolló de una manera muy subjetiva, muy informal, muy poco técnica; porque finalmente si uno como actor directo y participe directo de las labores que desarrollan los conductores los evaluaba, a veces la evaluación o resultado de la misma no era del agrado del jefe (del jefe que a veces tenía meses en la entidad) y decía no puede ser que tú los evalúes tan alto y mejor lo voy a hacer yo, entonces el evaluador era una persona que no conocía a las personas, ni su trabajo, ni el desarrollo de sus actividades, no sabía ni siquiera sus nombres, entonces a eso me refiero con evaluaciones subjetivas. Entonces no ha sido para obtener desarrollos técnicos valorables, sino prácticamente algo tan tonto como tú sí me caes, tú no me caes etc. Si se aplica de manera correcta y de acuerdo a los parámetros establecidos en muchos manuales que hay para este tipo de aplicación, sería definitivamente importante y si generaría compromiso con la entidad.</p>

Entrevistado 3

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Sabe cómo contribuye el área de transporte de la unidad de abastecimiento al logro de los objetivos institucionales? ¿Qué se debería implementar en el área para alcanzar los objetivos de manera eficiente? Explique	Sí, el área de transporte contribuye al logro de los objetivos institucionales trasladando al personal de la entidad, porque sin ello no llegarían a las zonas que tienen que visitar para realizar las actividades previas para la titulación de predios. Creo que se debería implementar la contratación de más conductores.
2	¿Cuál es su percepción con respecto a la distribución del trabajo que desarrolla el personal del área de transporte? ¿Tiene alguna propuesta que aporte en la mejora de la distribución del trabajo? Explique	<p>Considero que la distribución de trabajo es la adecuada, pero he podido observar que la unidad de abastecimiento no atiende los requerimientos de mantenimientos de las unidades vehiculares y como conductores nos perjudican porque presentamos nuestra solicitud de mantenimiento y el personal administrativo nos indica que ya hizo el pedido, pero comentan que no nos atienden por falta de presupuesto, lo que ocasiona que el personal se quede sin unidad para poder realizar sus actividades y se pierde la buena distribución del trabajo que existe.</p> <p>Para mejorar la distribución del trabajo, los conductores deberíamos contar con una flota vehicular operativa, para que todo el personal tenga las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus funciones.</p>
3	¿Considera que el personal administrativo y técnico es suficiente para cubrir la demanda que se genera en el área de transporte? ¿Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados? Explique.	<p>Creo que el personal del área no es suficiente, en la parte operativa varios de los conductores fueron despedidos y algunos se encuentran con factores de riesgo frente a la pandemia y se encuentran con licencia y trabajo remoto, lo que hace que el personal operativo se vea insuficiente. Para el caso del personal administrativo, se percibe que también hay insuficiente personal, porque observamos que a veces ya no se abastecen para ir a supervisar el abastecimiento y delegan a uno de nuestros compañeros, hay muchas veces que terminan su trabajo en las oficinas y siguen trabajando, eso se puede observar de la programación que hay días en que son enviadas en la noche con las disculpas del caso.</p> <p>Sí siento que se ha generado sobrecarga laboral, por las diferentes situaciones que generan insuficiente personal, por ejemplo, hay actividades que se han tenido que asignar dos a tres veces a los conductores, debido a que no hay más conductores para asignar, esto genera que a veces salgamos a una comisión y al regreso nos asignen otra, minorando a veces incluso nuestro horario de almuerzo.</p>

Nro.	Preguntas	Respuestas
4	¿Considera que existe un buen ambiente laboral en el área que fomenta el trabajo en equipo y la motivación del personal? Explique.	Por parte del área creo que sí hay un buen ambiente laboral, el personal administrativo es considerado y escucha cualquier sugerencia o nos brindan el apoyo que necesitamos si está dentro de sus posibilidades. Sin embargo, por parte de la entidad no se percibe un ambiente que motive al personal.
5	¿La entidad motiva y retribuye al personal del área de transporte? ¿Cree usted que habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor? Explique	Con más de 10 años que tengo trabajando en la entidad, no he visto en ninguna de las gestiones que han pasado por la entidad, que motiven o retribuyan al personal, es más los pocos beneficios que están establecidos en el RIS no se cumplen a cabalidad por la entidad.
6	¿La supervisión de las actividades que realiza el personal operativo del área de transporte ayuda a mejorar su rendimiento? Explique.	Sí, considero que la supervisión de nuestras actividades ayuda a mejorar nuestro rendimiento, porque son aspectos técnicos que debemos tener en cuenta para un buen manejo y control de la unidad vehicular que tenemos asignada. Asimismo, ayuda a no cometer los mismos errores que generan una carga laboral extra al personal administrativo, por ejemplo, en cuanto al incorrecto llenado de vales de consumo de combustible, o el no revisar cuando vence la revisión técnica, soat u otros documentos importantes para el funcionamiento óptimo de la unidad vehicular.
7	¿La entidad aplica evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte? ¿Considera que la retroalimentación de desempeño contribuye a que el personal del área de transporte mejore sus resultados y genere compromiso con la entidad? Explique	A la fecha no he visto ninguna evaluación. Creo que, si hubiera evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte, los resultados sí mejorarían y generarían compromiso por parte del personal con la entidad.

Entrevistado 4

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Sabe cómo contribuye el área de transporte de la unidad de abastecimiento al logro de los objetivos institucionales? ¿Qué se debería implementar en el área para alcanzar los objetivos de manera eficiente? Explique	Por supuesto, nuestra área es necesaria para el traslado del personal. Para alcanzar los objetivos de manera eficiente se debería implementar la motivación del personal, que fortalezca el compromiso que se tiene con la entidad.
2	¿Cuál es su percepción con respecto a la distribución del trabajo que desarrolla el personal del área de transporte? ¿Tiene alguna propuesta que aporte en la mejora de la distribución del trabajo? Explique	Existe una buena distribución del trabajo, pero hemos visto que se han incrementado las actividades del área, lo que genera que haya un aumento significativo de comisiones o salidas a campo y se observa que ello genera una sobrecarga de trabajo. Propondría que se reparen a tiempo las unidades vehiculares que se encuentran inoperativas por falta de mantenimiento y se contrate personal tercero para reforzar el apoyo de las actividades de campo que se han incrementado por los diversos convenios que se vienen firmando con diversas municipalidades en beneficio de la población, para la obtención de su título de propiedad.
3	¿Considera que el personal administrativo y técnico es suficiente para cubrir la demanda que se genera en el área de transporte? ¿Siente que se le ha generado sobrecarga laboral debido a los puestos de trabajo que no han sido reemplazados? Explique.	<p>No, el personal no es suficiente, hay que tener en cuenta que el presidente ha solicitado una titulación masiva y el incremento de actividades es fuerte, por lo que debería haber más personas que apoye en la parte operativa y administrativa también porque observamos el agotamiento del personal administrativo, ya que no solo ven documentos del área, también revisan los expedientes de combustible y mantenimientos a nivel nacional (la entidad cuenta con una oficina en cada departamento) y no solo eso, sino que también tienen que controlar y administrar la flota vehicular institucional, tienen que verificar la parte operativa, monitorear las comisiones, el tema de reabastecimiento, etc.</p> <p>Sí siento que se ha generado una sobrecarga laboral, por todo lo antes expuesto.</p>
4	¿Considera que existe un buen ambiente laboral en el área que fomenta el trabajo en equipo y la motivación del personal? Explique.	Respecto al área si considero que hay un buen ambiente laboral, pero muchas veces no hay ese mismo trato con las diferentes áreas que requieren movilizaciones, a veces no nos consideran como parte importante de la entidad y hasta incluso se ha visto personal que piensan que somos sus choferes personales y quieren que los llevemos hasta sus domicilios cuando eso está totalmente prohibido, lo cual informamos inmediatamente a nuestros jefes inmediatos, pero genera un resentimiento por parte

Nro.	Preguntas	Respuestas
		del personal del otra área, pero respecto a nuestra propia área si tenemos motivación por parte de nuestros líderes.
5	¿La entidad motiva y retribuye al personal del área de transporte? ¿Cree usted que habría mayor compromiso del personal del área de transporte, si la entidad motiva y retribuye constantemente su labor? Explique	<p>Mi opinión es que no, la entidad no motiva ni retribuye al personal; si bien es cierto, si tenemos diversos documentos en la entidad que aportan un beneficio que nos corresponde por nuestra labor fuera del horario de trabajo, pero es muy complicado y es muy burocrático, demanda de tiempo para hacer todos los trámites y muchas veces salimos desde las 7:00 am y regresamos fuera del horario laboral y a esa hora ya no se encuentra el personal de caja o los jefes que tienen que firmar para poder hacer efectivo el cobro de alguna movilidad que nos corresponda.</p> <p>Yo creo que, si hubiera motivación y retribución por parte de la entidad, si habría mayor compromiso por parte del personal; por ejemplo, si el trámite para obtener nuestros derechos no fuera tan complicado, no sentiríamos esa incomodidad de salir a campo y regresar fuera de hora, porque sabríamos que inmediatamente el área de recursos humanos tomó conocimiento con nuestra marcación del biométrico y se nos depositaría mensualmente o diariamente, según lo establezcan.</p>
6	¿La supervisión de las actividades que realiza el personal operativo del área de transporte ayuda a mejorar su rendimiento? Explique.	Yo creo que sí, porque hay constantes cambios en la documentación, que corresponden a actividades conjuntas del personal administrativo y operativo, creo que con la supervisión podemos ir aprendiendo y mejorando para no generar carga laboral del personal administrativo.
7	¿La entidad aplica evaluación de desempeño a los colaboradores del área de transporte? ¿Considera que la retroalimentación de desempeño contribuye a que el personal del área de transporte mejore sus resultados y genere compromiso con la entidad? Explique	No aplica evaluación de desempeño. Creo que, si fuera aplicada en la entidad, si aportaría mucho, porque podríamos mejorar según los resultados que se ha obtenido.

Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta



Universidad
Norbert Wiener

Anexo.....Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Herramientas de mejora continua para optimizar la gestión administrativa del área de Transporte de una entidad pública, La Molina 2022

Nombre de la propuesta:

Yo, Elvira García Huamantumba, identificada con DNI Nro. 09625159 Especialista en Administración con mención en Negocios Internacionales, Actualmente laborando en la Universidad Norbert Wiener Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			

7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. El proyecto es viable y se encuentra bien estructurado
2. La tesista puede realizar su sustentación de su proyecto

Es todo cuanto informo;



 Firma

Anexo 11: Matrices de trabajo

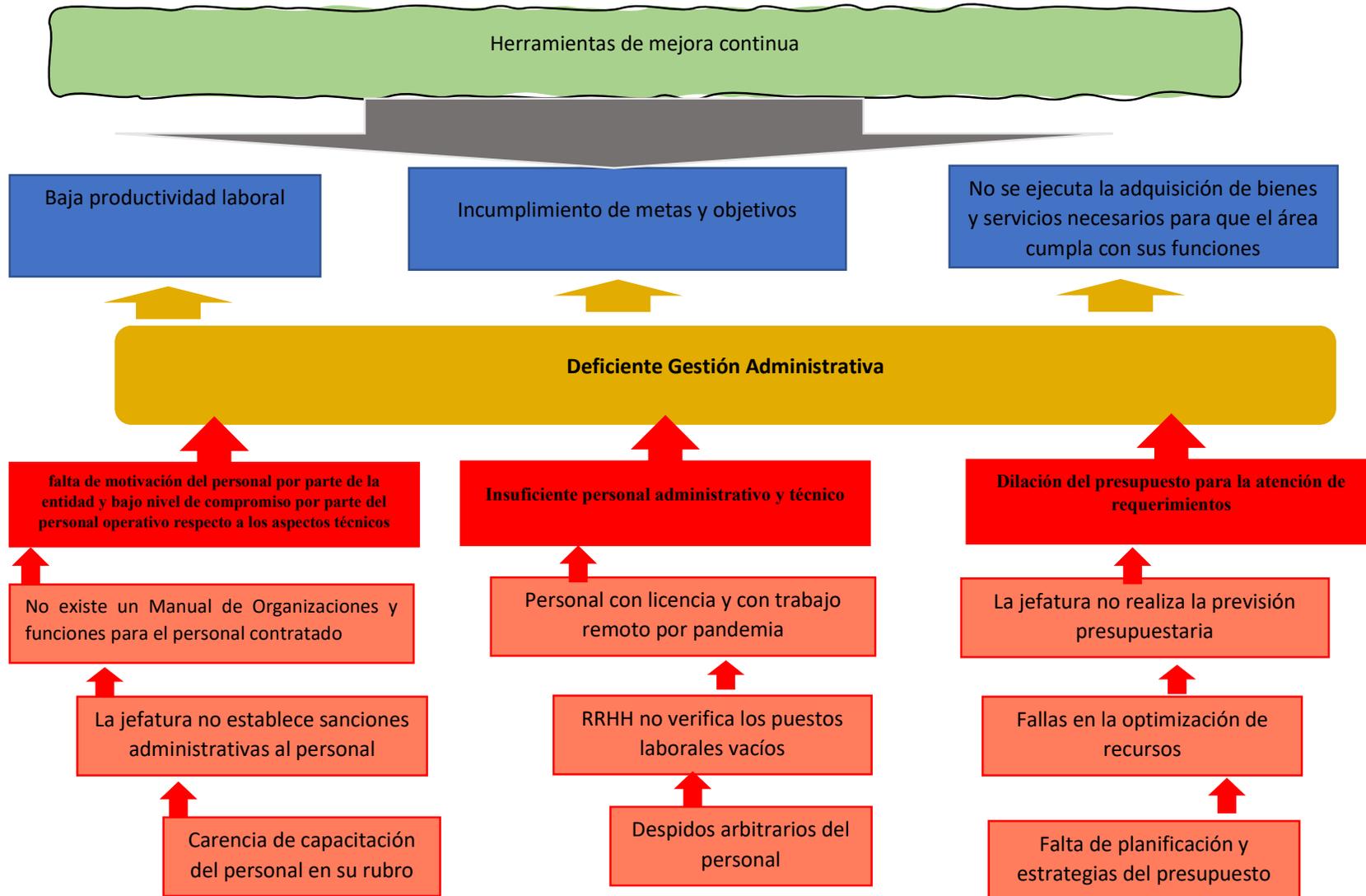
Matriz 1. Fuentes de información para el problema a nivel internacional

Problema de investigación a nivel internacional					
Categoría problema: Gestión Administrativa					
Informe mundial 1		Informe mundial 2		Informe mundial 3	
Palabras claves del informe	Gestión Administrativa Proceso Administrativo	Palabras claves del informe	Gestión Administrativa Proceso Administrativo	Palabras claves del informe	Gestión Administrativa Proceso Administrativo
Título del informe	Evaluación de la gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la gestión municipal	Título del informe	Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel Barros en la ciudad de Quevedo	Título del informe	Colombia, puesto 26 de 38 en ranking de gestión administrativa a nivel internacional
<p>En un estudio mexicano se evidenció, que las municipalidades devuelven un porcentaje elevado del presupuesto asignado anualmente para desarrollar diversas actividades y proyectos en beneficio de la población; asimismo, no existe una planificación de todas las actividades que se desarrollarán frente a esta coyuntura (pandemia COVID-19), por lo que se puede determinar que no hay una buena gestión administrativa. Finalmente, se determinó que llevando a cabo una buena gestión administrativa se obtendrá un mayor desempeño laboral.</p>		<p>En un estudio ecuatoriano se corroboró que existe un considerable desconocimiento de los procesos de gestión administrativa y también de la misma empresa, asimismo, no existe un organigrama funcional y/o manual que precise cada una de las funciones del personal; esto no permite que la empresa pueda desarrollarse constantemente, además es necesario contar con una planeación estratégica a efectos de consolidar la empresa y cumplir con los objetivos y metas establecidas.</p>		<p>En una noticia colombiana se constató que el país se encuentra con un puntaje de 2,578, situándolo casi al final del ranking de gestión administrativa a nivel internacional. Dicha noticia también revela que los gerentes carecen de desarrollo directivo importante para poder ejecutar de manera correcta las metas y objetivos establecidos en una empresa.</p>	
Evidencia del registro en Ms Word	(Bautista & Delgado, 2020)	(González, Viteri, Izquierdo, & Verdezoto, 2020)		(Coneo, 2020)	

Matriz 2. Fuentes de información para el problema a nivel nacional

Problema de investigación a nivel nacional					
Categoría problema: Control Administrativo					
Informe nacional 1		Informe nacional 2		Informe nacional 3	
Palabras claves del informe	Gestión Administrativa Proceso Administrativo	Palabras claves del informe	Gestión Administrativa Proceso Administrativo	Palabras claves del informe	Gestión Administrativa Proceso Administrativo
Título del informe	Efectividad de la gestión administrativa en los gobiernos locales altoandinos, Luya, región Amazonas	Título del informe	Capacidad de gestión administrativa de los municipios peruanos: estudio comparado de seis municipios de la región Ica	Título del informe	Satisfacción laboral en la gestión administrativa
En un estudio peruano se determinó que los trabajadores no tienen una preparación adecuada para el desempeño de sus funciones por ese motivo hay una gestión administrativa deficiente, toda vez que influye en el desarrollo de sus funciones y no permite realizarlas de forma eficiente y eficaz.		En un estudio peruano se evidenció que no hay una buena gestión en las municipalidades de la región Ica, debido a que existe un desinterés por parte de los funcionarios, asimismo, no hay un plan para ejecutar las actividades que se deben dar en beneficio de la población. Los funcionarios se sienten cómodos con lo que cuentan y no aplican nuevas estrategias para innovar y mejorar la gestión administrativa.		En un estudio peruano se evidenció que una buena gestión administrativa influye de manera positiva en la satisfacción laboral. Los colaboradores de esta institución no se encuentran completamente cómodos por tener un bajo sueldo y por la falta de liderazgo. Para desarrollar de manera eficiente una gestión administrativa se necesita implementar estrategias para una buena planificación, administración, dirección y control.	
Evidencia del registro en Ms word	(Vásquez & Farje, 2020)	(Girao, 2020)		(Saavedra & Delgado, 2020)	

Matriz 3. Árbol de problemas a nivel local – organización



Matriz 4. Matriz de problema a nivel local

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Problema general
			Control Administrativo
Falta de compromiso y motivación del personal	No existe un manual de organizaciones y funciones para el personal contratado	RRHH sólo considera en el MOF los puestos de trabajo del personal nombrado	Debido a la carencia de capacitación del personal, aunado a ello que no existe un manual de organizaciones y funciones para el personal contratado y en vista de que la jefatura no establece sanciones administrativas al personal, se genera la falta de compromiso y motivación del personal se tendrá como consecuencia una baja productividad laboral.
	La jefatura no establece sanciones administrativas al personal	No hay una actualización constante del MOF	
		Porque el jefe brinda una sobreconfianza al personal	
	Carencia de capacitación del personal en su rubro	Porque la jefatura no tiene poder de decisión	
La unidad de RRHH no realiza capacitaciones de acuerdo a las funciones del personal			
Falta de personal administrativo y técnico	Personal con licencia y con trabajo remoto por pandemia	Falta de presupuesto para capacitaciones por áreas y equipos	
		Porque debido a la pandemia, se reorganizó al personal con comorbilidad	
	RRHH no verifica los puestos laborales vacíos	El área tiene en su mayoría funciones operativas y no permite que el personal realice funciones bajo el trabajo remoto, por tal motivo se encuentran con licencia.	
		Existe una rotación de personal (jefaturas constantemente)	
	Despidos arbitrarios del personal	El jefe de RRHH no realiza un mapeo de todos los puestos de trabajo	
		La jefatura no requería personal mayor de edad	
Falta de presupuesto para la atención de requerimientos	La jefatura no realiza la previsión presupuestaria	La jefatura consideraba demasiado personal, debido a que las comisiones bajaron por pandemia	
		El jefe no analiza los recursos que se tiene disponible y como se debe asignar	
	Fallas en la optimización de recursos	Porque no todo el personal está debidamente capacitado para la atención de los diversos documentos	
		La jefatura no identifica las necesidades urgentes de la entidad	
	Falta de planificación y estrategias del presupuesto	La jefatura da prioridad a requerimientos irrelevantes	
		Falta de compromiso por parte de la jefatura	
		Falta de procesos y sistemas orientados a la ejecución	
			A causa de los despidos arbitrarios del personal, además de ello que la unidad de RRHH no verifica los puestos laborales vacíos y al contar con personal con licencia y con trabajo remoto por pandemia, existe una falta de personal administrativo y técnico. De no contar con el personal suficiente causará que haya incumplimiento de metas y objetivos.
			En vista de que la jefatura no realiza la previsión presupuestaria, existen fallas en la optimización de recursos, falta de planificación y estrategias del presupuesto, que ocasionan la falta de presupuesto para a atención de requerimientos del área. En caso de continuar desatendiendo los requerimientos solicitados, no se ejecutará la adquisición de bienes y servicios necesarios para que el área cumpla con sus funciones

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional 1:			
Título	Propuesta de mejora de procesos para optimizar la gestión administrativa en el Escuadrón Mantenimiento de Sistemas Aeronáuticos Nro. 2122	Metodología	
Autor	Gavilema Flores, Iván Geovanny	Enfoque	
Lugar:	Guayaquil - Ecuador	Tipo	Descriptivo y explicativo
Año	2021		
Objetivo	Desarrollar una propuesta de mejora de procesos para optimizar la gestión administrativa en el escuadrón mantenimiento de sistemas aeronáuticos N°2122 de la base aérea de Taura de la ciudad de Guayaquil	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se elaboró una propuesta de mejora de procesos para optimizar la gestión administrativa de tal manera que a través del Plan Anual de Mantenimiento se regularicen todas las actividades y se optimicen los procesos y subprocesos de las áreas intervinientes.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Gavilema (2021), en su estudio sobre optimizar la gestión administrativa planteando mejoras en los procedimientos de la organización. Tuvo como objetivo implementar nuevas propuestas que permitirán perfeccionar la gestión que tiene la organización. El estudio utilizó el tipo de investigación descriptiva y explicativa. Concluyó formulando un proyecto de mejora a fin de que se ajusten todos los procesos y subprocesos de la empresa por medio del plan anual que tienen para los mantenimientos. Asimismo, con la implementación de los nuevos procedimientos se ordenarán las funciones de toda la organización, optimizando la gestión administrativa. Del presente estudio se utilizará las bases teóricas para reforzar el trabajo de investigación a realizar.		
Referencia	(Gavilema, 2021)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional 2:			
Título	Mejoramiento de la gestión administrativa en una facultad de educación superior a través de la aplicación del enfoque por procesos	Metodología	
Autor	Gustavo Adolfo Gutiérrez Soto Jonny Javier Orejuela Gómez	Enfoque	
Lugar:	Medellín	Tipo	
Año	2020		
Objetivo	Mejorar la gestión administrativa de una Facultad de Educación Superior a través de la aplicación del enfoque por procesos	Diseño	Por procesos
Resultados	A través de cinco fases se desarrolló este trabajo de grado, la primera consistió en un diagnóstico de la gestión administrativa de una Facultad de Educación Superior, donde se evidenció que esta cumple con los objetivos, pero incurre en acciones que impiden que responda eficientemente, en los tiempos adecuados y optimizando el uso de los recursos; la segunda fase consistió en la identificación de los procesos que se llevan a cabo en la facultad, esto alineado al mapa de procesos institucional; para la tercera y cuarta fases se implementó el ciclo documental definido por la institución, lo que permitió caracterizar los procesos priorizados y documentarlos; y finalmente, para la quinta fase, se implementaron 14 acciones de mejora en los tres procesos priorizados con base en las metodologías de mejora incremental y rediseño de procesos	Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	La identificación, caracterización y documentación de procesos es indispensable para garantizar la ejecución óptima de las actividades de una organización, tal es el caso de la Facultad de Educación Superior, donde a través de la implementación de 15 acciones se logra mejorar tres procesos priorizados.	Técnicas	Entrevistas
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Carmona y Flórez (2020), en su estudio sobre mejorar la gestión administrativa implementando la orientación en los procedimientos. Tuvo como objetivo desarrollar una mejor gestión administrativa de la organización, basándose en la identificación de todos los procesos que se realizan. El estudio realizó un enfoque por procesos, utilizando técnicas como entrevistas. Concluyó realizando cinco etapas, la primera evaluó la gestión dentro de la organización, determinando que los objetivos fueron alcanzados, sin embargo, se detectó que realizan actividades que no permiten que se desarrolle una gestión eficaz y eficiente, en la segunda fase se analizó los procedimientos aplicados; en la tercera y cuarta fase se aplicó el ciclo de los documentos establecido por la organización y para concluir la quinta fase se propuso 14 acciones correctivas. Del presente estudio se utilizará la metodología para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Carmona & Flórez, 2020)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional 3:			
Título	Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches heart	Metodología	
Autor	Adriana Daniela Ulloa Toro	Enfoque	
Lugar:	Ambato-Ecuador	Tipo	Exploratorio, descriptivo y deductivo
Año	2018		
Objetivo	La presente investigación tiene como objetivo desarrollar el modelo de gestión administrativa para el mejoramiento de la competitividad en la fábrica de producción de peluches HEART	Diseño	
Resultados	El resultado que alcanza la aplicación del modelo de gestión administrativa consiste en establecer perfiles de trabajo, una matriz de indicadores y estrategias dentro de la fábrica.	Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Los componentes técnicos de la presente propuesta, referidos al diagnóstico de la fábrica de producción de peluches HEART de la influencia de la investigación, como son: la aplicación de entrevistas y el uso de la metodología del FODA, por lo que establecieron los criterios de implementación y operación del modelo gestión administrativa para obtener ventaja competitiva	Técnicas	Entrevistas
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Ulloa (2018), en su estudio sobre aplicar un modelo de gestión administrativa con el objetivo de generar una característica relevante para la empresa. Ha tenido como objetivo crear tareas y actividades óptimas para que la empresa pueda mejorar constantemente su competencia frente a las demás empresas de su mismo rubro. El estudio realizó un tipo de investigación exploratorio, descriptivo y deductivo. Concluyó realizando un análisis FODA de la empresa a fin de evaluar las debilidades que tiene y poder establecer los mejores criterios para el modelo creado, obteniendo una ventaja competitiva. De la presente investigación se utilizará el marco teórico y metodología para fortalecer el estudio a realizar.		
Referencia	(Ulloa, 2018)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional 4:			
Título	Un modelo de gestión administrativa para el ámbito militar basado en la calidad total	Metodología	
Autor	JORGE DANIEL VILAS	Enfoque	
Lugar:	Argentina	Tipo	
Año	2020		
Objetivo	Elaborar un modelo básico de gestión, administración y dirección para las FFAA argentinas, basado en los modelos de calidad total y su proyección a nivel estratégico militar optimizando su desarrollo orgánico-funcional, contemplando como base la capacitación/educación del personal de las FFAA.	Diseño	
Resultados		Método	Analítico descriptivo
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Al estudiar a las FFAA argentinas vemos que, para la consecución de sus fines, estas llevan adelante por medio de sus niveles de conducción y dirección, las actividades de: planificación, dirección organización y control, al igual que cualquier otra organización, pequeña, mediana o grande, sean cuales sean sus fines	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Vilas (2020), en su estudio sobre llevar a cabo un prototipo de gestión administrativa. Tuvo como objetivo desarrollar un modelo fundamental de las etapas de la dirección administrativa centrado en la calidad total, logrando así un desarrollo organizacional y funcional. El estudio realizó un método analítico descriptivo. Concluyó que para el logro de sus objetivos la empresa debe ejecutar la gestión administrativa al igual que cualquier empresa, independientemente de su tamaño o rubro; esto permitirá la obtención de buenos resultados. Del presente estudio se utilizará la metodología para fortalecer el tema de investigación a realizar.		
Referencia	(Vilas, 2020)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente internacional 5:			
Título	Buenas prácticas de gestión administrativa en empresas de servicios en la ciudad de Ibarra.	Metodología	
Autor	Oswaldo Xavier Torres Merlo Alex Francisco Vallejos Cazar Juan Pablo Burbano Benítez.	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Ibarra - Ecuador	Tipo	Descriptivo
Año	2019		
Objetivo	La presente investigación tuvo como objetivo determinar las prácticas de gestión empresarial en las organizaciones de servicios de hospedaje y alimentación en la ciudad de Ibarra durante el período febrero -agosto 2018.	Diseño	No experimental
Resultados		Método	
		Población	37 hoteles y 450 restaurantes
		Muestra	37 hoteles y 40 restaurantes
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se concluye que las buenas prácticas de gestión devienen activos no tangibles que contribuyen a la generación de rendimientos económicos y el reconocimiento de los clientes hacia las empresas.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Torres et al. (2019), en su estudio de las mejores prácticas que realizan las diversas empresas de servicios con el fin de alcanzar sus objetivos. Tuvo como objetivo identificar las acciones o actividades que realizan las empresas de hospedaje y alimentación. El estudio realizó un enfoque de investigación cualitativo, de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, usando como técnica la encuesta. Concluyó que realizar actividades de gestión adecuadas para coadyuvar en la productividad económica y en la identificación de la empresa por parte de los clientes. De la presente investigación se utilizará la introducción y desarrollo de métodos para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Torres, Vallejos, & Burbano, 2019)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional 1:			
Título	Plan de acción para la mejora de la gestión administrativa en la unidad ejecutora de una entidad pública, Lima 2021	Metodología	
Autor	Huamaccto Allecca, Nilton Raúl	Enfoque	Cualitativo y cuantitativo
Lugar:	Lima	Tipo	
Año	2021		
Objetivo	El objetivo de la investigación fue realizar un plan de acción para la mejora de la gestión administrativa en la unidad ejecutora estatal	Diseño	No experimental
Resultados		Método	Inductivo-deductivo analítico
		Población	102
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Como conclusión, con respecto al objetivo general, según los análisis cuantitativos y cualitativos se identificaron algunos problemas como la deficiente gestión del personal en los procesos presupuestales, mal manejo de los recursos humanos y una deficiente estructura orgánica. Para ello, se elaboraron propuestas de solución como la mejora de la eficiencia de la gestión presupuestal con óptimos personales, un eficiente control evaluación y seguimiento del personal y los procesos presupuestales, además, se consiguió una buena coordinación entre las áreas y la fluidez en los trámites de documentación, debido a que se modificó la estructura organizacional en la unidad ejecutora basada en procesos.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Huamaccto (2021), en su estudio sobre generar un plan estratégico para perfeccionar la gestión administrativa. Tuvo como objetivo implementar una herramienta de gestión que permitirá llevar a cabo una buena gestión en la organización. El estudio realizó un enfoque de investigación cualitativa y cuantitativa, de diseño no experimental. Concluyó que luego del análisis con enfoque mixto de la organización, se determinó que cuentan con un nivel regular sobre las diversas actividades de gestión, por lo que se planteó propuestas de mejora en la gestión del personal y de la organización en general, consiguiendo de esta manera una mejor orientación estructural de la empresa. De la presente investigación se utilizará el problema, marco teórico y metodología para reforzar el estudio en curso.		
Referencia	(Huamaccto, 2021)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional 2:			
Título	Propuesta de mejora de la Gestión Administrativa a través del Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) en la Empresa M&E Electrical Solutions SAC, en el distrito del Callao - 2018	Metodología	
Autor	Roxana Vadillo Cuadros	Enfoque	
Lugar:	Callao	Tipo	Descriptiva - Transversal
Año	2019		
Objetivo	Proponer una mejoría en la Gestión Administrativa a través del sistema de planificación de Recursos Empresariales (ERP) en la empresa M&E Electrical Solutions SAC, en el distrito del Callao – 2018	Diseño	No experimental
Resultados	Dentro de los principales resultados encontrados tenemos que existen niveles altos del sistema ERP (teniendo un porcentaje alto de 93.86% de aprobación en términos generales) y existen niveles bajos (preferentemente) de la gestión de administración (considerando que no se implementa el sistema ERP, teniendo solo un alcance de 26.64%) por lo que se concluye que el sistema ERP brindaría mejoras importantes a la gestión administrativa de la empresa.	Método	
		Población	
		Muestra	
Conclusiones	Mediante el análisis expuesto en la presente investigación se logra llegar a la conclusión que la Gestión Administrativa de la Empresa M&E Electrical Solutions SAC sí mejora a través del sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), en el distrito del Callao – 2018, por lo que se considera importante el desarrollo del sistema ERP para la organización donde se llevó a cabo el estudio	Unidades informantes	
		Técnicas	
		Instrumentos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Vadillo (2018), en su estudio sobre implementar el Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) para mejorar la gestión de la organización. Tuvo como objetivo realizar una propuesta de mejora a través de la implementación de un software que ayuda en los procesos de la administración de la organización. El estudio realizó un tipo de investigación descriptiva-transversal con diseño no experimental. Concluyó que se observa una respuesta favorable al poner en funcionamiento el software ERP en la organización, por lo tanto, es conveniente que se implemente dicho sistema, el mismo que ha tenido niveles muy altos siendo aplicado en diversas empresas. Del presente estudio se utilizarán las bases teóricas y metodología para fortalecer la investigación en curso.	Método de análisis de datos	
Referencia	(Vadillo, 2018)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional 3:			
Título	Aplicación del modelo EFQM para lograr la excelencia en la gestión administrativa de una entidad pública, Lima 2019	Metodología	
Autor	Gonzalez Fernandez Julio Manuel	Enfoque	cuantitativo y cualitativo
Lugar:	Lima	Tipo	
Año	2019		
Objetivo	proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa en una entidad pública en Lima, durante el periodo 2019	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	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.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	González (2019), en su estudio sobre implementar el modelo EFQM para alcanzar una excelente gestión de la administración. Tuvo como objetivo plantear estrategias para optimizar la gestión administrativa. El estudio realizó un enfoque cuantitativo y cualitativo. Concluyó que la organización no tenía un óptimo proceso administrativo, el personal no estaba de acuerdo con los cambios asignados por la alta dirección, no existía trabajo en equipo y había problemas en la toma de decisiones, es por ello que se optó por aplicar el modelo EFQM, a fin de que se realice el análisis respectivo de cada una de las actividades que se desarrollan en la organización, así como de los resultados obtenidos, para poder evaluar la situación en la que se encuentra. Del presente estudio se utilizará el marco teórico y métodos para fortalecer la investigación en curso.		
Referencia	(Gonzalez , 2019)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional 4:			
Título	Propuesta de gestión administrativa para el mejoramiento de la calidad de servicio educativo de los colegios cardano vieta ingenieros	Metodología	
Autor	VANESSA GLADYS PEÑA SÁNCHEZ	Enfoque	
Lugar:	Lima	Tipo	
Año	2018		
Objetivo	Determinar de qué manera una propuesta de gestión administrativa mejoraría la calidad de servicio educativo de los colegios Cardano Vieta Ingenieros	Diseño	No experimental
Resultados		Método	Inductivo - deductivo
		Población	84
		Muestra	69
		Unidades informantes	
Conclusiones	El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad proponer herramientas de gestión administrativa para mejorar la calidad de servicio educativo que se viene gestionando en los colegios particulares Cardano Vieta Ingenieros, conformado por tres sedes: San Martín y Tres Horizontes ubicados en el distrito de San Martín de Porres y Zárate ubicado en el distrito de Juan de Lurigancho.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Peña (2018), en su estudio sobre mejorar la calidad de servicio a través de la implementación de la gestión administrativa. Tuvo como objetivo establecer de qué manera una buena gestión en la empresa puede mejorar la calidad de servicio. El estudio realizó un diseño no experimental, con un método inductivo-deductivo. Concluyó con la propuesta de métodos para facilitar la administración de la organización, para de esa manera alcanzar un alto nivel de calidad de servicio. De la presente investigación se utilizará el marco teórico, conceptual y metodológico para fortalecer el estudio a realizar.		
Referencia	(Peña, 2018)		

Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional 5:			
Título	Sistema web basado en la metodología SCRUM para los procesos de gestión administrativa del centro técnico productivo magdalena	Metodología	
Autor	María Del Carmen Galván Piñas	Enfoque	
Lugar:	Lima	Tipo	Básica
Año	2019		
Objetivo	Implementar un sistema web basada en la metodología SCRUM para mejorar los procesos de gestión administrativa del centro técnico productivo magdalena	Diseño	Experimental del tipo preexperimental
Resultados		Método	Deductivo
		Población	60 personas entre Directivos, Jerárquicos y Personal Administrativo
		Muestra	No se empleó ninguna técnica de muestreo, por ser una población pequeña, se utilizó la técnica del censo
		Unidades informantes	
Conclusiones	En conclusión, con los resultados del Pre - Test y Post – Test la implementación del Sistema Web mejoró los procesos de la Gestión Administrativa del Centro Técnico Productivo Magdalena, que inicialmente se consideró “DEFICIENTE” en un 100%, información indicada por los usuarios encuestados, quienes consideran que los procesos manuales eran incompletos y deficientes, al no cumplir con una buena planificación y organización, falta de dirección de ejecución e ineficiente control y monitoreo. Con la implementación del Sistema Web los procesos de administración alcanzaron una planificación y organización satisfactoria, optimizó la información de forma eficiente y oportuna para la dirección y su ejecución, contribuyendo a una estandarización de datos para un mayor control, información que fue obtenida mediante las encuestas realizadas a los usuarios en un 100% del sistema web ubicándose dentro del rango de “EXCELENTE”.	Técnicas	
		Instrumentos	cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Galván (2019), en su estudio sobre la aplicación de un sistema web apoyado en el método SCRUM para mejorar los procesos administrativos. Tuvo como objetivo desarrollar un sistema para perfeccionar los procesos administrativos de la organización. El estudio realizó un tipo de investigación básica, con diseño experimental del tipo preexperimental. Concluyó que se logró optimizar el proceso administrativo de la empresa, al implementar el sistema web con método SCRUM, toda vez que se realizó una encuesta previa a los clientes, quienes calificaban como deficiente los procesos aplicados, sin embargo, quedaron satisfechos luego de aplicar el nuevo sistema. De la presente investigación se utilizará el marco teórico y metodología para fortalecer el estudio a realizar.		
Referencia	(Galván, 2019)		

Matriz 6. Esquema de Teorías

Teorías administrativas			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
Teoría clásica de la administración	Henry Fayol	<i>La teoría hace hincapié en la administración global de la organización, es decir, en la estructura y en las funciones que debe realizar cada parte de la empresa (no solo en mejorar los métodos de producción)</i>	<i>La teoría clásica de la Administración al tener como fin organizar la parte funcional, estructural de la empresa y según (Helmut, 2021) la gestión administrativa es el grupo de procedimientos, operaciones y herramientas que permiten emplear recursos materiales, humanos y financieros en una organización con el propósito de lograr los objetivos, guardan relación debido a que al organizar la empresa se realiza una buena gestión de las actividades organizacionales que permitirá alcanzar los objetivos fijados.</i>
Teoría del desarrollo organizacional	Richard Beckhard	<i>El desarrollo organizativo es un esfuerzo, planificado, a nivel de toda la organización y gestionado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización mediante intervenciones planificadas. en los procesos de la organización, utilizando los conocimientos de las ciencias del comportamiento organizacional.</i>	<i>La teoría del desarrollo organizacional se refiere al esfuerzo organizado que se realiza desde la más alta jerarquía y a toda la empresa a fin de incrementar de forma planificada la eficacia y eficiencia de la organización en cada una de sus actividades y procesos, según (Sérvulo, 2002) la gestión administrativa consiste en la forma de lograr las metas y objetivos de la organización con ayuda de todo el equipo de trabajo, guardan relación en virtud al esfuerzo en conjunto que realiza toda la organización para alcanzar las metas y objetivos.</i>
Teoría de la administración por objetivos	Peter Drucker	<i>Administración por Objetivos, es determinar objetivos conjuntos y proporcionar retroalimentación sobre los resultados. Establecer objetivos desafiantes pero alcanzables, promueve la motivación y el empoderamiento de los empleados</i>	<i>La teoría de la administración por objetivos busca definir objetivos conjuntos y generar un feedback sobre los resultados, motivando y fortaleciendo a los empleados, según (Juan Pablo, 2003) la gestión administrativa se trata de planificar y ordenar todo el sistema organizacional, a fin de poder orientar y controlar las actividades de la empresa, guardan relación debido a que es necesario contar con objetivos específicos y que en conjunto con todo el equipo de trabajo, generen una retroalimentación favorable en todos los procesos de la empresa.</i>

Matriz 7. Sustento teórico

Teorías Administrativas: Teoría clásica de la administración, Teoría del desarrollo organizacional, Teoría de la administración por objetivos			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría:			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La teoría hace hincapié en la administración global de la organización, es decir, en la estructura y en las funciones que debe realizar cada parte de la empresa (no solo en mejorar los métodos de producción)	El desarrollo organizativo es un esfuerzo, planificado, a nivel de toda la organización y gestionado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización mediante intervenciones planificadas. en los procesos de la organización, utilizando los conocimientos de las ciencias del comportamiento organizacional.	Administración por Objetivos, es determinar objetivos conjuntos y proporcionar retroalimentación sobre los resultados. Establecer objetivos desafiantes pero alcanzables, promueve la motivación y el empoderamiento de los empleados
Parafraseo	<i>La teoría clásica de la Administración tiene como fin organizar la parte funcional, estructural de la empresa y según (Helmut, 2021) la gestión administrativa es el grupo de procedimientos, operaciones y herramientas que permiten emplear recursos materiales, humanos y financieros en una organización con el propósito de lograr los objetivos, guardan relación debido a que al organizar la empresa se realiza una buena gestión de las actividades organizacionales que permitirá alcanzar los objetivos fijados.</i>	<i>La teoría del desarrollo organizacional se refiere al esfuerzo organizado que se realiza desde la más alta jerarquía y a toda la empresa a fin de incrementar de forma planificada la eficacia y eficiencia de la organización en cada una de sus actividades y procesos, según (Sérvulo, 2002) la gestión administrativa consiste en la forma de lograr las metas y objetivos de la organización con ayuda de todo el equipo de trabajo, guardan relación en virtud al esfuerzo en conjunto que realiza toda la organización para alcanzar las metas y objetivos.</i>	<i>La teoría de la administración por objetivos busca definir objetivos conjuntos y generar un feedback sobre los resultados, motivando y fortaleciendo a los empleados, según (Juan Pablo, 2003) la gestión administrativa se trata de planificar y ordenar todo el sistema organizacional, a fin de poder orientar y controlar las actividades de la empresa, guardan relación debido a que es necesario contar con objetivos específicos y que en conjunto con todo el equipo de trabajo, generen una retroalimentación favorable en todos los procesos de la empresa.</i>
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	Henry Fayol	Richard Beckhard	Peter Drucker
Relación de la teoría con el estudio	<i>teoría clásica de la Administración guardan relación debido a que al organizar la empresa se realiza una buena gestión de las actividades organizacionales que permitirá alcanzar los objetivos fijados.</i> <i>teoría del desarrollo organizacional guardan relación en virtud al esfuerzo en conjunto que realiza toda la organización para alcanzar las metas y objetivos.</i> <i>teoría de la administración por objetivos guardan relación debido a que es necesario contar con objetivos específicos y que, en conjunto con todo el equipo de trabajo, generen una retroalimentación favorable en todos los procesos de la empresa.</i>		
Redacción final	<i>El presente estudio, tiene una base teórica basada en la teoría clásica, teoría del desarrollo organizacional y teoría de la administración. La teoría clásica de la Administración tiene como fin organizar la parte funcional, estructural de la empresa y según (Helmut, 2021) la gestión administrativa es el grupo de procedimientos, operaciones y herramientas que permiten emplear recursos materiales, humanos y financieros en una organización con el propósito de lograr los objetivos, guardan relación debido a que al organizar la empresa se realiza una buena gestión de las actividades organizacionales que permitirá alcanzar los objetivos fijados. Asimismo, la teoría del desarrollo organizacional se refiere al esfuerzo organizado que se realiza desde la más alta jerarquía y a toda la empresa a fin de incrementar de forma planificada la eficacia y eficiencia de la organización en cada una de sus actividades y procesos, según (Sérvulo, 2002) la gestión administrativa consiste en la forma de lograr las metas y objetivos de la organización con ayuda de todo el equipo de trabajo, guardan relación en virtud al esfuerzo en conjunto que realiza toda la organización para alcanzar las metas y objetivos. Finalmente, La teoría de la administración por objetivos busca definir objetivos conjuntos y generar un feedback sobre los resultados, motivando y fortaleciendo a los empleados, según (Juan Pablo, 2003) la gestión administrativa se trata de planificar y ordenar todo el sistema organizacional, a fin de poder orientar y controlar las actividades de la empresa, guardan relación debido a que es necesario contar con objetivos específicos y que en conjunto con todo el equipo de trabajo, generen una retroalimentación favorable en todos los procesos de la empresa.</i>		

Matriz 8. Construcción de la categoría

Categoría problema: Gestión administrativa					
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
Cita textual	<p>La gestión administrativa es el área responsable de coordinar los recursos administrativos de la empresa. Para llevar a cabo esta tarea, es necesario organizar las necesidades, los procesos y los recursos con los que dispone cada departamento de la empresa y gestionarlos de la mejor manera. Básicamente, la gestión administrativa consiste en dirigir y mantener el control sobre los recursos de una organización, todo ello para obtener los mejores resultados.</p>	<p>La gestión administrativa es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo.</p>	<p>La gestión administrativa es una de las funciones, departamentos o secciones existentes en cualquier organización. El objetivo de la función administrativa es gestionar las necesidades de información de la organización para que la información oportuna, relevante y precisa pueda ser entregada a los gerentes en todos los diferentes niveles, para que puedan tomar decisiones significativas. Sin dicha información no es posible gestionar ninguna organización, función o proceso.</p>	<p>un proceso dinámico de toma de decisiones sobre el uso de los recursos, para permitir la realización de los recursos, para permitir el logro de los objetivos. Gestión se trata de hacer las cosas de la manera más adecuada. posible, con los mínimos recursos - humanos, económicos y materiales, con el fin de lograr objetivos.</p>	<p>comprende un conjunto de actividades organizadas (intelectuales o mecánicas) desarrollada por una persona o un grupo de personas para obtener y usar efectivamente una cierta cantidad de recursos (financieros, tecnológicos, naturales), destinados a lograr objetivos económicos y/o sociales previamente establecido.</p>
Parfraseo	<p>La gestión administrativa, es el equipo encargado de dirigir los recursos de la organización. Para que puedan ejecutarse las diversas actividades es necesario planificar las tareas, el desarrollo y los recursos con los que cuenta cada área y administrarlos de la mejor manera. En otras palabras, la gestión administrativa se basa en orientar y conservar el control sobre los recursos destinados a cada área de la empresa a fin de conseguir los resultados esperados.</p>	<p>La gestión administrativa es el acto humano que requiere del entendimiento de las ciencias que explican las formas de organizar, del arte, de las técnicas personales y del liderato que se asume.</p>	<p>La gestión administrativa es la parte o área de una organización que es la encargada de gestionar los diversos reportes o informes que cuenten con los datos relevantes para poder hacerle llegar oportunamente a la alta dirección, a fin de que se accione en base a la información obtenida, optando por la mejor decisión.</p>	<p>La gestión administrativa es una fase dinámica en la cual se toma la mejor decisión para administrar los recursos de la organización, con el propósito de cumplir con los objetivos. Asimismo, se busca realizar todas las actividades de la empresa de la mejor manera, utilizando el recurso mínimo, ya sea material, económico y humano.</p>	<p>La gestión administrativa abarca un grupo de actividades ordenadas que son ejecutadas por una persona o un grupo de ellas con la finalidad de conseguir y utilizar de forma efectiva los recursos de la organización, los cuales están dedicados a alcanzar los objetivos establecidos</p>
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Quiroz, 2020)	(Hurtado D. , 2008)	(Erasmus, y otros, 2009)	(Barreto, 2017)	(Resende, Butiam, & Correia , 2016)
Redacción final	<p>La gestión administrativa, según Quiroz (2020) es el equipo encargado de dirigir los recursos de la organización. Para que puedan ejecutarse las diversas actividades es necesario planificar las tareas, el desarrollo y los recursos con los que cuenta cada área y administrarlos de la mejor manera. En otras palabras, la gestión administrativa se basa en orientar y conservar el control sobre los recursos destinados a cada área de la empresa a fin de conseguir los resultados esperados. Asimismo, para Hurtado (2008) la gestión administrativa es el acto humano que requiere del entendimiento de las ciencias que explican las formas de organizar, del arte, de las técnicas personales y del liderato que se asume. Además, para Erasmus et al. (2009) es la parte o área de una organización que es la encargada de gestionar los diversos reportes o informes que cuenten con los datos relevantes para poder hacerle llegar oportunamente a la alta dirección, a fin de que se accione en base a la información obtenida, optando por la mejor decisión. De igual forma, para Barreto (2017) es una fase dinámica en la cual se toma la mejor decisión para administrar los recursos de la organización, con el propósito de cumplir con los objetivos. Asimismo, se busca realizar todas las actividades de la empresa de la mejor manera, utilizando el recurso mínimo, ya sea material, económico y humano. Resende, Butiam, y Correia (2016) afirman que la gestión administrativa abarca un grupo de actividades ordenadas que son ejecutadas por una persona o un grupo de ellas con la finalidad de conseguir y utilizar de forma efectiva los recursos de la organización, los cuales están dedicados a alcanzar los objetivos establecidos. En ese sentido, teniendo en cuenta las definiciones claras de todo lo que abarca la gestión administrativa y cuál es su función realmente dentro de la organización, podremos orientar el presente trabajo hacia la mejora continua para que sea aplicado en la entidad que hemos elegido.</p>				

Construcción de las subcategorías según la fuente elegida	Subcategoría 1:		Subcategoría 2:		Subcategoría 3:		Subcategoría 4:	
	Planificación		Organización		Dirección		Control	
Construcción de los indicadores	I1	Propósito	I5	Estructura organizacional	I9	Labor en equipo	I13	Valoración
	I2	Business plan	I6	Distribución de trabajo	I10	Liderato	I14	Inspección y monitoreo
	I3	Visión de la entidad	I7	Reglamento interno	I11	Motivación laboral	I15	Feedback
Cita textual de la subcategoría	El proceso de planificación es la herramienta para gestionar la relaciones con el futuro. Decisiones, que buscan, de alguna manera, influir en el futuro o que se pondrán en práctica en el futuro, son decisiones de planificación. Implican establecer planes, métodos y procesos que orientarán las acciones y objetivos de la organización, dejando atrás el empirismo y las corazonadas en las decisiones, administrativo. Dichos procedimientos son los lineamientos que definirán sobre las cosas: ¿qué? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Cómo? (Barreto, 2017)		Consiste en disponer los recursos en una estructura que facilite la consecución de objetivos. Proceso de asignación, ordenamiento y/o distribución de tareas, responsabilidades y recursos entre los miembros de la organización. Significa adaptarse a estructura de la organización a los objetivos propuestos, esto se debe a que diferentes objetivos requieren diferentes adaptaciones. El resultado de este proceso se denomina estructura organizativa. (Barreto, 2017)		Cubre el trabajo con personas para permitir el logro de objetivos. El liderazgo es un procedimiento complejo, que comprende varias actividades de gestión de personas, como coordinar, dirigir, motivar, comunicar y participar en el trabajo en grupo. Su función esencial es la de crear un ambiente propicio para el ejercicio de todas las funciones. (Barreto, 2017)		Comprende la comparación de las actividades realizadas con las actividades planeada para permitir el logro de los objetivos. Significa verificar, verificar o certificar que las actividades y objetivos se llevan a cabo según lo establecido. (Barreto, 2017)	
	La planificación es un proceso continuo y sistemático de toma de decisiones sobre el objetivo que se buscará en el futuro, para ello existen diferentes niveles de organización. En fase inicial la planificación implica la determinación de objetivos. En el nivel intermedio, implica la asignación de recursos, la traducción e interpretación de decisiones estratégicas. A nivel operacional, la planificación despliega las estrategias de cada departamento en planes operacionales para cada tarea. (Quiroz, 2020)		Si la planificación es el momento teórico, la organización es el comienzo de la práctica, el comienzo de la acción misma, hacia el logro de los objetivos fijados. Para desempeñar la función de organización, el gerente debe enumerar el trabajo que debe realizarse, dividirlo en tareas que puedan ser realizadas de manera lógica y eficiente, por individuos o grupos y llevarlo a cabo. (Quiroz, 2020)		La dirección supone la existencia de una o más personas que puedan guiar al equipo para lograr los objetivos antes mencionados. Es la dirección que dará el camino a los objetivos y planes, es responsable de interpretar lo que se ha definido en la función de planificación y de instruir a los equipos sobre cómo ponerlo en práctica para asegurar que todo se lleve a cabo según lo previsto sin perder el enfoque. (Quiroz, 2020)		El control significa comprobar que los procedimientos del personal están de acuerdo con las normas y principios establecidos en la empresa. Es uno de los momentos en que el administrador puede incluso retroalimentar el sistema. El control, a su vez, se basa en el establecimiento de normas y medidas de rendimiento para garantizar que las actitudes empleadas sean las más compatibles con lo que la empresa espera. El control de las actividades desarrolladas permite maximizar la probabilidad de que todo ocurra según las reglas establecidas y dictadas. (Quiroz, 2020)	
Parafraseo	Planificación es el instrumento que ayuda a generar afinidad con el futuro, son decisiones proyectadas que involucran determinar planes, métodos y procesos que dirigen las actividades y objetivos de la empresa.		Organización consiste en asignar recursos distribuidos de tal manera que se cumplan los objetivos. Se destinan actividades, responsabilidades y diversos recursos entre todos los integrantes de una organización. Es necesario que todas las áreas de la empresa logren adaptarse con la finalidad de cumplir los objetivos.		La dirección consiste en asignar personal para alcanzar los objetivos, aquí se debe tener en cuenta la capacidad que tiene el líder para poder motivar y efectuar acciones adecuadas para alcanzar los propósitos de la empresa. Se busca crear un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de todas las funciones.		Control es cotejar las acciones realizadas con las que fueron planteadas inicialmente para el logro del objetivo. Implica verificar los procesos que van desarrollándose en cada una de las áreas y en toda la empresa según se les haya asignado las tareas.	

	La planificación es un desarrollo continuo y organizado de elegir la mejor opción para alcanzar el objetivo. Para ello se debe fijar los objetivos, asignar recursos y generar estrategias en cada área para ejecutar las tareas asignadas.	La organización es el inicio del procedimiento para lograr los objetivos establecidos, para ello se debe establecer y detallar cada actividad a realizar, distribuir las de tal manera que todo el personal de la organización pueda ejecutarla de forma eficaz y eficientemente.	La dirección considera importante contar con alguien específico para poder dirigir al equipo y orientarlos a lograr el objetivo fijado. Es el camino que va tomar para que la empresa pueda alcanzar los objetivos que tiene, asimismo, será responsable de analizar lo que fue definido en la planificación y de capacitar a todo el personal para poder desarrollarlo de manera eficiente sin eliminar el enfoque establecido.	Control es cerciorarse que las funciones que realiza todo el personal están siendo ejecutadas de acuerdo a las normas establecidas en la empresa, aquí se podrá realizar una retroalimentación a fin de conocer las debilidades que se tienen para el logro de los objetivos, de modo que se pueda orientar a que se cumplan los principios establecidos.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Barreto, 2017), (Quiroz, 2020)	(Barreto, 2017), (Quiroz, 2020)	(Barreto, 2017), (Quiroz, 2020)	(Barreto, 2017), (Quiroz, 2020)
Redacción final	Barreto (2017) afirma que planificación es el instrumento que ayuda a generar afinidad con el futuro, son decisiones proyectadas que involucran determinar planes, métodos y procesos que dirigen las actividades y objetivos de la empresa. Asimismo, según Quiroz (2020) la planificación es un desarrollo continuo y organizado de elegir la mejor opción para alcanzar el objetivo. Para ello se debe fijar los objetivos, asignar recursos y generar estrategias en cada área para ejecutar las tareas asignadas.	Barreto (2017) afirma que organización consiste en asignar recursos distribuidos de tal manera que se cumplan los objetivos. Se destinan actividades, responsabilidades y diversos recursos entre todos los integrantes de una organización. Es necesario que todas las áreas de la empresa logren adaptarse con la finalidad de cumplir los objetivos. De igual forma, según Quiroz (2020) organización es el inicio del procedimiento para lograr los objetivos establecidos, para ello se debe establecer y detallar cada actividad a realizar, distribuir las de tal manera que todo el personal de la organización pueda ejecutarla de forma eficaz y eficientemente.	Según Barreto (2017) dirección consiste en asignar personal para alcanzar los objetivos, aquí se debe tener en cuenta la capacidad que tiene el líder para poder motivar y efectuar acciones adecuadas para alcanzar los propósitos de la empresa. Se busca crear un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de todas las funciones. Asimismo, para Quiroz (2020) la dirección considera importante contar con alguien específico para poder dirigir al equipo y orientarlos a lograr el objetivo fijado. Es el camino que va tomar para que la empresa pueda alcanzar los objetivos que tiene, asimismo, será responsable de analizar lo que fue definido en la planificación y de capacitar a todo el personal para poder desarrollarlo de manera eficiente sin eliminar el enfoque establecido.	Barreto (2017) afirma que control es cotejar las acciones realizadas con las que fueron planteadas inicialmente para el logro del objetivo. Implica verificar los procesos que van desarrollándose en cada una de las áreas y en toda la empresa según se les haya asignado las tareas. De igual forma, según Quiroz (2020) control es cerciorarse que las funciones que realiza todo el personal están siendo ejecutadas de acuerdo a las normas establecidas en la empresa, aquí se podrá realizar una retroalimentación a fin de conocer las debilidades que se tienen para el logro de los objetivos, de modo que se pueda orientar a que se cumplan los principios establecidos.

Matriz 9. Justificación

Justificación teórica	
¿Qué teorías sustentan la investigación?	¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?
<p>Teoría clásica de la Administración</p> <p>Teoría del desarrollo organizacional</p> <p>Teoría de la administración por objetivos.</p>	<p>Porque guardan relación con la gestión administrativa, debido a que al organizar la empresa se realiza una buena gestión de las actividades organizacionales que permitirá alcanzar los objetivos fijados.</p> <p>Porque guardan relación con la gestión administrativa, debido a que guardan relación en virtud del esfuerzo en conjunto que realiza toda la organización para alcanzar las metas y objetivos.</p> <p>Porque guardan relación con la gestión administrativa, debido a que es necesario contar con objetivos específicos y que en conjunto con todo el equipo de trabajo, generen una retroalimentación favorable en todos los procesos de la empresa.</p>
Redacción final	<p>El presente estudio se enmarca en el uso de tres teorías: (a) la teoría de la administración que guarda relación con la gestión administrativa, debido a que al organizar la empresa se realiza una buena gestión de las actividades organizacionales que permitirá alcanzar los objetivos fijados, (b) la teoría del desarrollo organizacional, que se da en virtud al esfuerzo en conjunto que realiza toda la organización para alcanzar las metas y objetivos; y por último (c) la teoría de la administración por objetivos, porque es necesario contar con objetivos específicos y que en conjunto con todo el equipo de trabajo, generen una retroalimentación favorable en todos los procesos de la empresa.</p>

Justificación práctica	
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	¿Cómo el estudio aporta a la organización?
Porque se mejora la gestión administrativa mediante el uso de una propuesta de solución	<p>Se mejorará la planificación de métodos y procesos a realizar en la entidad, permitiendo que se cuente con presupuestos para los diversos requerimientos de bienes y servicios del área.</p> <p>Se mejorará la organización de las funciones del personal de la entidad, favoreciendo el cumplimiento de las tareas asignadas por la jefatura.</p> <p>Se mejorará la dirección de los líderes o jefes de área a fin de que puedan dirigir y motivar a todo el equipo de trabajo para el desarrollo de sus funciones</p> <p>Se mejorará el control de todas las actividades asignadas al personal, permitiendo la retroalimentación de los mismos.</p>
Redacción final	Como relevancia práctica del presente estudio, se mejorará la planificación de métodos y procesos a realizar en la entidad, permitiendo que se cuente con presupuestos para los diversos requerimientos de bienes y servicios del área. Asimismo, se podrá mejorar la organización de las funciones del personal de la entidad, favoreciendo el cumplimiento de las tareas asignadas por la jefatura. Además, se logrará mejorar la dirección de los líderes o jefes de área a fin de que puedan dirigir y motivar a todo el equipo de trabajo para el desarrollo de sus funciones. De igual forma, permitirá el control de todas las actividades asignadas al personal, permitiendo la retroalimentación de los mismos.

Justificación metodológica	
¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?	¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el diagnóstico y la propuesta? ¿Cómo aporta a la ciencia?
Porque permite profundizar el estudio utilizando los enfoques cuantitativos y cualitativos. Permite realizar la triangulación entre las unidades informantes, teorías, conceptos y las entrevistas.	<p>Mediante el uso del cuestionario se realizará un diagrama de Pareto para poder diagnosticar el 20% de falencias críticas que aquejan a la organización. Además, se empleará la herramienta Atlas.ti v.9 para poder realizar las redes entre las subcategorías del problema principal, para poder conocer los problemas críticos que afectan a la organización.</p> <p>Revisando los aportes críticos, se validó que, a nivel nacional, existen estudios que priorizan el enfoque cuantitativo a diferencia del cualitativo. Por tanto, el presente estudio se efectuará utilizando el enfoque mixto, que permitirá que futuros estudiantes puedan tener una fuente o marco teórico de respaldo, con el objetivo de realizar investigaciones holísticas.</p>
Redacción final	La relevancia metodológica del presente informe se realizará aplicando el enfoque mixto de investigación, el cual permitirá recopilar e incorporar la investigación cualitativa y cuantitativa. Asimismo, va a permitir que los futuros estudiantes profesionales tengan un soporte que les ayude a obtener información relevante a fin de realizar investigaciones holísticas. Para tal efecto, se llevará a cabo el diagrama de Pareto, con el objetivo de identificar el 20% de falencias más graves en la empresa. Además, se utilizará la herramienta de uso tecnológico Atlas.ti v.9 para poder analizar y conocer los problemas que aquejan a la organización.

Matriz 10. Matriz de problemas y objetivos

Herramientas de mejora continua para optimizar la Gestión Administrativa del área de transporte de una Entidad Pública, La Molina 2022

Problema general	Objetivo general
¿De qué manera la propuesta de mejora continua ayuda a optimizar la Gestión Administrativa del área de transporte de la unidad de abastecimiento de una entidad pública, La Molina 2022?	Proponer propuestas de mejora continua para optimizar la Gestión Administrativa del área de transporte de la unidad de abastecimiento de una entidad pública, La Molina 2022
Problemas específicos	Objetivos específicos
PE1: ¿Cuál es el diagnóstico de la Gestión Administrativa del área de transporte de la unidad de de una entidad pública, La Molina 2022?	OE1: Diagnosticar en qué situación se encuentra la Gestión Administrativa del área de transporte de la unidad de abastecimiento de una entidad pública, La Molina 2022
PE2: ¿Cuáles son los factores por mejorar de la Gestión Administrativa del área de transporte de la unidad de abastecimiento de una entidad pública, La Molina 2022?	OE2: Determinar los factores a mejorar de la Gestión Administrativa del área de transporte de la unidad de abastecimiento de una entidad pública, La Molina 2022

Matriz 11. Metodología

Enfoque de investigación MIXTO			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 544)	La investigación mixta trabaja bajo el principio de la sinergia y complementariedad de los enfoques, el objetivo es realizar un análisis a profundidad, pero más aún plantear alternativas de solución. (Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019, p. 17)	La investigación mixta denominada estudios de triangulación, convergencia, multimodal, investigación integrativa, investigación integral, investigación de métodos múltiples, etc. éste es un tipo de investigación que integra sistemáticamente los métodos de la investigación cuantitativa y cualitativa. (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014, p. 402)
Parfraseo	La investigación mixta consiste en unificar las metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa para fortalecerlas y unificarlas minimizando sus debilidades.	La investigación mixta se basa en el principio de cooperación e integración de los enfoques de investigación cuantitativa y cualitativa, con el objetivo de conseguir un análisis minucioso, para proponer alternativas de solución.	La investigación mixta se denomina por usar múltiples métodos y maneras, además busca integrar los métodos de investigación relacionándolos entre sí.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)	(Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014)
Redacción final	La investigación mixta consiste en unificar las metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa para fortalecerlas y unificarlas minimizando sus debilidades. Asimismo, para los autores Carhuancho et al. (2019) afirman que la investigación mixta se basa en el principio de cooperación e integración de los enfoques de investigación cuantitativa y cualitativa, con el objetivo de conseguir un análisis minucioso, para proponer alternativas de solución. Por último, para los autores Ñaupas et al. (2014) indican que la investigación mixta se denomina por usar múltiples métodos y maneras, además busca integrar los métodos de investigación relacionándolos entre sí. En resumen, el presente estudio utilizará el enfoque mixto, debido a que se encuestará a 40 trabajadores de una entidad pública en la parte cuantitativa y la entrevista a los jefes y personal de la empresa para el enfoque cualitativo.		

Sintagma Holístico			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Referido al conjunto o lo global. El estudio holístico se orienta a la comprensión de la totalidad del fenómeno.	La investigación holística “es una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado. La investigación holística trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y la clasificación, considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación práctica de soluciones, y la evaluación de proyectos, programas y acciones sociales, entre otras cosas.”	La Investigación Holística se considera como una alternativa que permite, canalizar las investigaciones desde una perspectiva global e integradora y apoyada en la percepción transdisciplinaria que cada día cobra más fuerza ante las serias limitaciones de las concepciones reduccionistas de la ciencia tradicional. Se trata de dar una respuesta que incluya a los paradigmas ya existentes, lo cual permitiría su adaptación a cuál tipo de ciencia.
Parafraseo	La investigación holística consiste en el estudio integral y globalizado, que permite comprender a profundidad la problemática del estudio.	La investigación holística comprende el desarrollo global, integral y organizativo. Trabaja los procesos que se relacionan con los hallazgos, presentando propuestas nuevas y novedosas.	La investigación holística está orientada a la investigación global e integral. Trata de responder a los modelos explicativos ya existentes.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018)		(Velásquez, 2011)
Redacción final	Para autores como Sánchez et al. (2018), la investigación holística consiste en el estudio integral y globalizado, que permite comprender a profundidad la problemática del estudio. Asimismo, según Hurtado (2000) la investigación holística comprende el desarrollo global, integral y organizativo. Trabaja los procesos que se relacionan con los hallazgos, presentando propuestas nuevas y novedosas. De igual forma, Velásquez (2011) afirma que la investigación holística está orientada a la investigación global e integral. Trata de responder a los modelos explicativos ya existentes. Finalmente, el presente estudio realizará la investigación holística, con el objetivo de integrar métodos cuantitativos y cualitativos, para generar propuestas de mejora.		

Diseño de investigación proyectiva			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	<p>Esta investigación está relacionada con el diseño, preparación de las técnicas y procedimientos para el tipo de investigación que ha optado. El resultado es perceptible en los criterios metodológicos del estudio. Es preciso acotar que aquí se completa el holograma de la investigación, se vuelven a los objetivos, y se describe el denominado holotipo de la intervención, que sirve para direccionar la ruta a seguir durante el proceso de investigación y abarca desde la definición del estudio, determinación del diseño, la selección de los instrumentos de investigación, la selección de las técnicas de análisis de resultados hasta una posible solución.</p> <p>Esta investigación concluye con una propuesta o alternativa de solución, basada en un diagnóstico profundo de la realidad problemática o del contexto en estudio, y que responde a una estructura factible, con fundamentos, objetivos, metas, indicadores, plan de acciones, presupuesto y opinión de expertos.</p>	<p>La investigación proyectiva consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa, un procedimiento, un aparato., como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, de los procesos explicativos involucrados y de las tendencias futuras.</p>	<p>La esencia de la investigación proyectiva consiste en proyectar hacia el futuro un modelo de comportamiento obtenido de la observación de un conjunto de variables representativas de un fenómeno y ligadas entre sí por una relación funcional significativa.</p> <p>Las proyecciones implican un conjunto de hipótesis básicas que delimitan su problemática, su horizonte y su alcance.</p>
Parafraseo	<p>Según la investigación de los autores Carhuanchó, Nolazco, Sichei, Guerrero y Casana (2019), la investigación proyectiva está orientada con la elaboración de métodos y pasos para el tipo de estudio que se va realizar. Este tipo de investigación finaliza con la elaboración de un proyecto de mejora o alternativa de solución, que se da en base al estudio y análisis profundo que se ha realizado a la problemática de la organización; se establece un diseño posible debidamente justificado, con metas y objetivos planteados y con un plan a ejecutar, el mismo que cuenta con un plan de presupuesto y opinión de expertos.</p>	<p>Para Hurtado J. en su libro Metodología de la investigación. (2010), refiere que la investigación proyectiva trata de generar una propuesta, programa, procesos, etc. como resultado del estudio realizado, buscando brindar solución al problema encontrado.</p>	<p>Para el Ministerio de educación (1971), consiste en planear una propuesta orientada al futuro en base al diagnóstico que se ha realizado de la problemática, dicho proyecto de mejora involucra hipótesis que definen las falencias encontradas.</p>
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Carhuanchó, Nolazco, Sichei, Guerrero, & Casana, 2019)	(Hurtado J. , 2010)	(Ministerio de educación, 1971)
Redacción final	<p>Según la investigación de los autores Carhuanchó et al. (2019), la investigación proyectiva esta orientada con la elaboración de métodos y pasos para el tipo de estudio que se va realizar. Este tipo de investigación finaliza con la elaboración de un proyecto de mejora o alternativa de solución, que se da en base al estudio y análisis profundo que se ha realizado a la problemática de la organización; se establece un diseño posible debidamente justificado, con metas y objetivos planteados y con un plan a ejecutar, el mismo que cuenta con un plan de presupuesto y opinión de expertos. Asimismo, para Hurtado J. en su libro Metodología de la investigación. (2010), refiere que la investigación proyectiva trata de generar una propuesta, programa, procesos, etc. como resultado del estudio realizado, buscando brindar solución al problema encontrado. De la misma manera, para el Ministerio de educación (1971), consiste en planear una propuesta orientada al futuro en base al diagnóstico que se ha realizado de la problemática, dicho proyecto de mejora involucra hipótesis que definen las falencias encontradas. El presente estudio realizará el diseño de investigación proyectiva con el objetivo de realizar una propuesta de mejora continua para optimizar las falencias encontradas en la organización.</p>		

Método de investigación 1 - Analítico			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	El método analítico de investigación es una forma de estudio que implica habilidades como el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo. La idea es encontrar los elementos principales detrás del tema que se está analizando para comprenderlo en profundidad.	El método analítico es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos	Este método “consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre éstas”, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías.
Parafraseo	Lifeder (2019) afirma que el método analítico se basa en el estudio de habilidades cómo analizar y evaluar la forma de llevar a cabo la investigación.	Para los autores Echavarría, Ramírez, Zuluaga y Ortiz (2010) el método analítico es una forma de llegar al resultado final, a través del análisis de un fenómeno en sus partes esenciales.	Para Gómez (2012), el método analítico consiste en estudiar cada parte o fragmento de un todo para observar su naturaleza, la relación entre sí y el impacto que tiene este fenómeno. Este método puede lograr enseñar y entender mejor el fenómeno de estudio.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Lifeder, 2019)	(Echavarría, Ramírez, Zuluaga, & Ortiz, 2010)	(Gómez, 2012)
Redacción final	Lifeder (2019) afirma que el método analítico se basa en el estudio de habilidades cómo analizar y evaluar la forma de llevar a cabo la investigación. Asimismo, para los autores Echavarría et al. (2010) el método analítico es una forma de llegar al resultado final, a través del análisis de un fenómeno en sus partes esenciales. Por otro lado, tenemos el aporte de Gómez, 2012) quien afirma que, el método analítico consiste en estudiar cada parte o fragmento de un todo para observar su naturaleza, la relación entre sí y el impacto que tiene este fenómeno. Este método puede lograr enseñar y entender mejor el fenómeno de estudio. El presente estudio realizará el método de investigación analítico a fin de diagnosticar los problemas encontrados en la organización y plantear posibles soluciones que permitan solucionarlos.		

Método de investigación 2 - Deductivo			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.	Este método, a diferencia del inductivo, es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. Por lo tanto, todo pensamiento deductivo nos conduce de lo general a lo particular. De este modo, si un fenómeno se ha comprobado para un determinado conjunto de personas, se puede inferir que tal fenómeno se aplica a uno de estos individuos.	Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios entre otros, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.
Parfraseo	Pérez y Merino (2021) afirma que el método deductivo supone que la conclusión se encuentra expresada dentro de los antecedentes, en otras palabras, si las premisas son reales y el argumento deductivo es válido, la conclusión tiene que ser verdadera.	Para Gómez (2012) el método deductivo es el método razonable que va de lo general a lo singular, se caracteriza debido a que las conclusiones de la deducción son veraces si las premisas son veraces también.	Para los autores Escobar y Bilbao (2020) el método deductivo refiere que para conseguir justificaciones particulares se debe considerar las conclusiones generales. El método comienza con la investigación de la premisa, teorías, principios, leyes entre otros, que son aplicados en forma general para poder llegar a un punto particular.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Pérez & Merino, 2021)	(Gómez, 2012)	(Escobar & Bilbao, 2020)
Redacción final	Pérez y Merino (2021) afirma que el método deductivo supone que la conclusión se encuentra expresada dentro de los antecedentes, en otras palabras, si las premisas son reales y el argumento deductivo es válido, la conclusión tiene que ser verdadera. Para Gómez (2010) el método deductivo es el método razonable que va de lo general a lo singular, se caracteriza debido a que las conclusiones de la deducción son veraces si las premisas son veraces también. Para los autores Escobar y Bilbao (2020) el método deductivo refiere que para conseguir justificaciones particulares se debe considerar las conclusiones generales. El método comienza con la investigación de la premisa, teorías, principios, leyes entre otros, que son aplicados en forma general para poder llegar a un punto particular. El presente estudio también aplicará el método de investigación deductivo, a fin de deducir una conclusión basada en premisas verdaderas.		

Método de investigación 3 - Inductivo			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos donde se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.	El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten. De manera específica, “es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales; o, también, razonamiento mediante el cual pasamos del conocimiento de un determinado grado de generalización a un nuevo conocimiento de mayor grado de generalización que el anterior.”	El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.
Parafraseo	Para los autores Escobar y Bilbao (2020) el método inductivo usa el entendimiento para lograr conseguir conclusiones que nacen de un punto particular y son reconocidos como válidos, para obtener conclusiones que tengan una aplicación general. Esto comienza con una investigación y análisis individual de las acciones que se dan de las conclusiones generales.	Según Gómez (2012) el método inductivo es un proceso que parte de lo particular a lo global, asimismo es un proceso estructurado que luego de obtener resultados individuales pretende hallar relaciones globales que la sustenten. Específicamente, es el argumento que nace de algo particular llegando a ser un conocimiento generalizado.	Pérez y Merino (2021) afirma que el método inductivo es el cual logra conclusiones globales de puntos particulares. De este método se puede observar cuatro pasos importantes y fundamentales: La exploración de las acciones para registrarlos como correspondan, la distribución y el estudio de las acciones; la inducción que nace de las acciones y permite alcanzar la globalización; por último, la verificación.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Escobar & Bilbao, 2020)	(Gómez, 2012)	Merino, 2021)
Redacción final	Para los autores Escobar y Bilbao (2020) el método inductivo usa el entendimiento para lograr conseguir conclusiones que nacen de un punto particular y son reconocidos como válidos, para obtener conclusiones que tengan una aplicación general. Esto comienza con una investigación y análisis individual de las acciones que se dan de las conclusiones generales. Asimismo, según Gómez (2012) el método inductivo es un proceso que parte de lo particular a lo global, asimismo es un proceso estructurado que luego de obtener resultados individuales pretende hallar relaciones globales que la sustenten. Específicamente, es el argumento que nace de algo particular llegando a ser un conocimiento generalizado. Por otro lado, Pérez y Merino (2021)) afirma que el método inductivo es el cual logra conclusiones globales de puntos particulares. De este método se puede observar cuatro pasos importantes y fundamentales: La exploración de las acciones para registrarlos como correspondan, la distribución y el estudio de las acciones; la inducción que nace de las acciones y permite alcanzar la globalización; por último, la verificación. El presente estudio también aplicará el método de investigación inductivo, a fin de realizar un estudio general de análisis individuales.		

Categorización de la categoría (ver matriz 8) Gestión Administrativa	
Sub categoría	Indicador
Planificación	Propósito Business plan Visión de la entidad
Organización	Estructura organizacional Distribución de trabajo Reglamento interno
Dirección	Labor de equipo Liderato Motivación laboral
Control	Valoración Inspección y monitoreo Feedback

CUANTITATIVA

Población	
Criterios	
Cantidad de Población	45 trabajadores– área de Transporte de la Unidad de Abastecimiento
Lugar, espacio y tiempo	área de Transporte de la Unidad de Abastecimiento de una entidad pública. Correspondiente al mes de marzo 2022
Muestra	40
Resumen de la población	Para el presente estudio, la población corresponde a 45 trabajadores del área de Transporte de la Unidad de Abastecimiento, correspondiente al mes de marzo 2022 de una entidad pública

Técnica de recopilación de datos 1 - Encuesta			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Es una de las técnicas para la recolección de información que a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo que se comienza a identificar respecto a la actitud que cada día asumen las personas encuestadas con relación al uso de esta técnica es la técnica más utilizada. La encuesta se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.	La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. Las encuestas pueden ser personales y no personales.	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 diálogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor” (p. 469). La encuesta se caracteriza por ser práctica y de una sola aplicación, para esto el investigador previamente debe de concretar el día y hora de aplicación con el área responsable en la empresa, el día de la aplicación el investigador se presenta ante el grupo, presenta el cuestionario, procede a otorgar el instrumento a cada persona y espera a que culminen, no existirá en ningún momento la intervención, y si en caso realizarlo invalida la recopilación de los datos, y obligaría volver a aplicar el instrumento.
Parfraseo	Para Bernal (2000), la encuesta es una técnica que permite recolectar datos, con el fin de tener credibilidad de los datos ingresados. Se basa en el cuestionario que se realizan previamente con el objetivo de conseguir opiniones e información de la muestra obtenida de la población.	Para Grande y Abascal (2005) la encuesta es como un diseño primario que permite la recolección de datos con un objetivo específico, las mismas que pueden ser analizadas cuantitativamente. Asimismo, puede darse entre dos personas o un grupo determinado, así como de forma presencial o virtual.	Para Hurtado (2000) citado por Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, (2019), la encuesta es una técnica mediante la cual se puede recabar información de otras personas. Se distingue debido a que no se genera una conversación fluida con el encuestado, no hay demasiada interrelación, para ello ya se tiene determinado dónde y cuándo se realizará la encuesta a fin de no permitir en ninguna circunstancia la intervención, caso contrario podría invalidar la información recopilada, generando una nueva encuesta.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Bernal, 2000)	(Grande & Abascal, 2005)	(Carhuacho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)
Redacción final	Revisando los aportes de Bernal (2010), afirma que la encuesta es una técnica que permite recolectar datos, con el fin de tener credibilidad de los datos ingresados. Se basa en el cuestionario que se realiza previamente con el objetivo de conseguir opiniones e información de la muestra obtenida de la población. Para Grande y Abascal (2005) la encuesta es como un diseño primario que permite la recolección de datos con un objetivo específico, las mismas que pueden ser analizadas cuantitativamente. Asimismo, puede darse entre dos personas o un grupo determinado, así como de forma presencial o virtual. Asimismo, para Hurtado (2000) citado por Carhuacho et al. (2019), la encuesta es una técnica mediante el cual se puede recabar información de otras personas. Se distingue debido a que no se genera una conversación fluida con el encuestado, no hay demasiada interrelación, para ello ya se tiene determinado donde y cuando se realizará la encuesta a fin de no permitir en ninguna circunstancia la intervención, caso contrario podría invalidar la información recopilada, generando una nueva encuesta. Para el presente estudio se utilizará la encuesta a fin de recabar información concreta y específica, las cuales serán analizadas para la investigación en curso.		

Instrumento de recopilación de datos 1 – Cuestionario

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	El cuestionario es el conjunto de preguntas diseñadas a fin de generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación; es un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto del estudio y centro del problema de investigación. En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.	Un cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.	El cuestionario es un documento que contiene la presentación del mismo, las preguntas con su respectiva escala de medición, todas ellas deberán ser contestadas por la persona a quién se encuesta, cabe precisar que en este tipo de instrumento no existe respuesta buena ni mala, todas son válidas para el estudio. Se recomienda utilizar cuestionarios estandarizados
Parafraseo	Para Bernal (2000), el cuestionario es el grupo de interrogantes diseñado con el objetivo de conseguir la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación; es un proyecto formal que busca reunir datos de la entidad donde se realiza el estudio y la matriz del problema de investigación.	Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) el cuestionario es la técnica de recolección de datos más usada para la investigación, debido a que parte de un grupo de cuestionamientos sobre una o más variables que se van a medir.	Para Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, (2019), el cuestionario es el formato que abarca la presentación de sí mismo; se encuentra plasmado para cada una de sus preguntas una escala de medición, a fin de que la persona encuestada pueda contestar de forma clara y sencilla. Cabe señalar, que para este tipo de técnica no se considera si esta bien o mal la respuesta, si no que todas son necesarias para el estudio realizado. Se sugiere aplicar cuestionarios estandarizados.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Bernal, 2000)	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)	(Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)
Redacción final	Para Bernal (2000), el cuestionario es el grupo de interrogantes diseñado con el objetivo de conseguir la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación; es un proyecto formal que busca reunir datos de la entidad donde se realiza el estudio y la matriz del problema de investigación. Asimismo, Hernández et al. (2010) afirman que el cuestionario es la técnica de recolección de datos más usada para la investigación, debido a que parte de un grupo de cuestionamientos sobre una o más variables que se van a medir. Según el aporte de Carhuancho et al. (2019), el cuestionario es el formato que abarca la presentación de sí mismo; se encuentra plasmado para cada una de sus preguntas una escala de medición, a fin de que la persona encuestada pueda contestar de forma clara y sencilla. Cabe señalar, que para este tipo de técnica no se considera si está bien o mal la respuesta, si no que todas son necesarias para el estudio realizado. Se sugiere aplicar cuestionarios estandarizados. Como instrumento para la presente investigación se aplicará el cuestionario, con el objetivo de recolectar datos que permitirán estudiar el problema de investigación.		

Procedimiento Cuantitativo		
Paso 1:	Se realizará la construcción del cuestionario que comprenden 20 preguntas sobre la gestión administrativa	
Paso 2:	Se realizará la encuesta mediante Google formularios a los 40 trabajadores del área de Transporte de la Unidad de Abastecimiento	
Paso 3:	Se consolidó la información de los 40 encuestados y se procesará en la herramienta SPSS v.26	
Paso 4:	Se obtuvieron los resultados mediante tablas y gráficos, incluyendo el Pareto de los problemas más álgidos.	
Paso 5:	Se realizó la interpretación mediante la estadística descriptiva.	
Método de análisis de datos – Estadística descriptiva		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Son herramientas estadísticas que se utilizan para representar los datos, valores o puntuaciones obtenidos para las variables de medición.	Permite la organización de datos desestructurados de tal manera que sean más fáciles de interpretar y de conocer las características de una muestra de forma rápida y resumida.
Parafraseo	Para Bernal (2000), la estadística descriptiva es un instrumento estadístico que se aplica para interpretar los datos, valores o calificaciones recabadas de las diversas variables de medida.	Para Juárez, Villatoro y López (2002) la estadística descriptiva proporciona la estructura de datos desorganizados logrando así una interpretación más fácil y permitiendo comprender las peculiaridades de la muestra de manera recopilada y rápida.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Bernal, 2000)	(Juárez, Villatoro , & López, 2002)
Redacción final	Para Bernal (2000), la estadística descriptiva es un instrumento estadístico que se aplica para interpretar los datos, valores o calificaciones recabadas de las diversas variables de medida. Asimismo, según Juárez et al. (2002) la estadística descriptiva proporciona la estructura de datos desorganizados logrando así una interpretación más fácil y permitiendo comprender las peculiaridades de la muestra de manera recopilada y rápida.	

CUALITATIVA

Escenario de estudio	
Criterios	
Lugar geográfico	Entidad pública
Provincia/Departamento	Lima - Lima
Descripción del escenario vinculado al problema	El equipo de transporte de la unidad de abastecimiento

Participantes – Unidades informantes (mínimo 4)				
Criterios	P1	P2	P3	P4
Sexo	M	M	M	M
Edad	43	52	53	57
Profesión	Responsable del Equipo de Transporte de la Unidad de Abastecimiento	Profesional en servicios generales y transporte	Conductor del Equipo de Transporte de la Unidad de Abastecimiento	Conductor del Equipo de Transporte de la Unidad de Abastecimiento
Rol (función)	<p>Responsable de mantener operativa la flota vehicular. Elabora la programación de los mantenimientos preventivos de las unidades vehiculares. Supervisa el mantenimiento correctivo de la flota vehicular que se realice en los talleres externos. Elabora informes técnicos del estado situacional de los vehículos para su puesta en operatividad y/o propuesta de baja definitiva. Verificar el cumplimiento y la calidad de los mantenimientos realizados.</p>	<p>Atiende los requerimientos de mantenimiento y servicios que requieran los órganos de la entidad pública, tales como consejería, imprenta, transporte, mantenimiento de edificios, y de equipos de oficina, así como de instalaciones eléctricas y sanitarias. Recopila y administra información sobre los requerimientos de servicios de los órganos de la entidad pública. Supervisa el cumplimiento de los contratos que la entidad pública, celebre con terceros referentes a la prestación de servicios públicos. Controla la asignación, uso y mantenimiento de los vehículos de la entidad pública. Supervisión general del área de transporte incluyendo operatividad y la distribución total de la flota vehicular de la entidad pública. Controla y supervisa las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, suministros de combustible, lubricantes, carburantes, adquisición de repuestos y accesorios de la totalidad de la flota vehicular. Controla el cumplimiento por parte de los proveedores en relación a sus compromisos respecto a las adquisiciones y contrataciones efectuadas, así como elaborar estadística e informar sobre la ejecución de los contratos celebrados u órdenes emitidas.</p>	<p>Conducción del vehículo de la flota vehicular. Traslado del personal a diferentes lugares asignados. Llevar el control del combustible del vehículo asignado. Mantener el buen estado de limpieza del vehículo. Brindar apoyo mecánico preventivo. Formular el requerimiento solicitado del mantenimiento preventivo y correctivo realizado a las unidades vehiculares. Mantener actualizado y archivado el formato del control diario de movilidad.</p>	<p>Conducción del vehículo de la flota vehicular. Traslado del personal a diferentes lugares asignados. Llevar el control del combustible del vehículo asignado. Mantener el buen estado de limpieza del vehículo. Brindar apoyo mecánico preventivo. Formular el requerimiento solicitado del mantenimiento preventivo y correctivo realizado a las unidades vehiculares. Mantener actualizado y archivado el formato del control diario de movilidad.</p>
Justificar por qué se seleccionó a los sujetos	<p>Para el presente estudio se han considerado 4 informantes para recopilar información relevante de la organización. Se ha optado por el responsable del equipo de transporte debido a que es el área principal donde se han encontrado falencias. Asimismo, al profesional CAP (nombrado) especialista del área quien tiene más de 20 años de experiencia en la entidad y puede aportar información necesaria para el estudio a realizar. Sin restar importancia, también se entrevistará a dos conductores del área de transporte, a fin de conocer la percepción que tienen respecto a la gestión administrativa en la entidad.</p>			

Técnica de recopilación de datos 1 - Entrevista			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta que se ciñe a un cuestionario, la entrevista si bien también puede soportarse en un cuestionario muy flexible, su interés es obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma se puede profundizar la información de interés para el estudio.	Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro. Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque).	Ander Egg (1987) sostuvo que la entrevista "supone la interacción verbal entre dos o más personas. Es una conversación, en la cual, una persona (el entrevistador) obtiene información de otras personas (entrevistados), acerca de una situación o tema determinados con base en ciertos esquemas o pautas" (p. 461). En consecuencia, se entiende como el encuentro e interacción entre el investigador y la entrevista cuyo objetivo es conocer su apreciación respecto a la problemática de estudio (Taylor y Bogdan, 2012).
Parfraseo	Para Bernal (2000), la entrevista es una técnica que consiste en tener trato directo con la persona o grupo de personas que serán consideradas como fuente de información. A comparación de la encuesta que se basa en un grupo de interrogantes, la entrevista también puede considerar el cuestionario pero más flexible a fin de conseguir datos más deliberados. Asimismo, se puede ahondar en datos que sean necesarios y complementen el estudio realizado.	Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la entrevista involucra a un entrevistador que será el encargado de usar el cuestionario con las personas seleccionadas, del mismo modo podrá generar las interrogantes a cada persona y registrar cada una de las respuestas. Esta técnica es fundamental debido a que genera un filtro de toda la información recabada.	Para Ander Egg (1987) citado por Carhuacho, Nolzco, Sichei, Guerrero y Casana, (2019), la entrevista considera la acción verbal que se genera entre dos personas o un grupo de personas. Es la recopilación de información que consigue el entrevistador de otras personas, a fin de obtener la percepción del entrevistado concerniente al problema de estudio.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Bernal, 2000)	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)	(Carhuacho, Nolzco, Sichei, Guerrero, & Casana, 2019)
Redacción final	Para Bernal (2000), la entrevista es una técnica que consiste en tener trato directo con la persona o grupo de personas que serán consideradas como fuente de información. A comparación de la encuesta que se basa en un grupo de interrogantes, la entrevista también puede considerar el cuestionario, pero más flexible a fin de conseguir datos más deliberados. Asimismo, se puede ahondar en datos que sean necesarios y complementen el estudio realizado. Por otro lado, Hernández et al. (2010) afirman que la entrevista involucra a un entrevistador que será el encargado de usar el cuestionario con las personas seleccionadas, del mismo modo podrá generar las interrogantes a cada persona y registrar cada una de las respuestas. Esta técnica es fundamental debido a que genera un filtro de toda la información recabada. Según estudios de Ander Egg (1987) citado por Carhuacho et al. (2019), la entrevista considera la acción verbal que se genera entre dos personas o un grupo de personas. Es la recopilación de información que consigue el entrevistador de otras personas, a fin de obtener la percepción del entrevistado concerniente al problema de estudio. Para la presente investigación se aplicará la entrevista, a fin de obtener una fuente confiable de información, de personas que laboran en la organización.		

Instrumento de recopilación de datos 1 – Guía de entrevista			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	La guía de entrevista “debe contener los datos generales de identificación del entrevistado; datos censales o sociológicos; y datos concernientes al tema de investigación” (Hurtado, 2000, p. 463). Este documento previamente debe ser revisado y confrontado con el objetivo de la investigación.	La guía de entrevista es un formato en el que se encuentran los criterios en torno a los cuales se desarrolla la entrevista. Este instrumento permite identificar los aspectos que han de ser evaluados, tener una perspectiva de indagación definida y valorar a todos los candidatos bajo los mismos parámetros.	Una guía de entrevista es un guión que estructura el curso de la entrevista de manera más o menos ajustada. La guía puede simplemente contener algunos temas que deben cubrirse o puede constituir una secuencia detallada de preguntas cuidadosamente formuladas.
Parfraseo	Para (Hurtado, 2000, p. 463) citado por Carhuanchu, Nolzco, Sichei, Guerrero y Casana, (2019), la guía de entrevista tiene que especificar los datos generales para conocer al entrevistado, datos recogidos de un censo y datos que correspondan a la investigación. Cabe señalar que el presente formato debe ser analizado y comparado con el objetivo del estudio a realizar.	Según Pinilla (2008), la guía de entrevista es un instrumento en el cual encontramos las pautas y métodos para poder aplicar una entrevista. Este formato ayuda a reconocer los aspectos que deben ser analizados, asimismo, se debe contar con una investigación establecida y considerar a cada una de las personas.	Según el estudio realizado por Kvale (1920), la guía de entrevista es el esquema que organiza de la manera más adecuada la entrevista que se va a realizar, esta puede estar constituida de temas de interés para el estudio o puede consignar preguntas que han sido desarrolladas con cautela.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Carhuanchu, Nolzco, Sichei, Guerrero, & Casana, 2019)	(Pinilla, 2008)	(Kvale, 1920)
Redacción final	Para (Hurtado, 2000, p. 463) citado por Carhuanchu et al. (2019), la guía de entrevista tiene que especificar los datos generales para conocer al entrevistado, datos recogidos de un censo y datos que correspondan a la investigación. Cabe señalar que el presente formato debe ser analizado y comparado con el objetivo del estudio a realizar. Según Pinilla (2008), la guía de entrevista es un instrumento en el cual encontramos las pautas y métodos para poder aplicar una entrevista. Este formato ayuda a reconocer los aspectos que deben ser analizados, asimismo, se debe contar con una investigación establecida y considerar a cada una de las personas. Finalmente, según el estudio realizado por Kvale (1920), la guía de entrevista es el esquema que organiza de la manera más adecuada la entrevista que se va a realizar, esta puede estar constituida de temas de interés para el estudio o puede consignar preguntas que han sido desarrolladas con cautela. La presente investigación desarrollará como técnica la guía de entrevista, para poder llevar a cabo un formato debidamente organizado y analizado.		

Procedimiento Cualitativo	
Paso 1:	Se construye la guía de entrevista y se recopila los EEFF
Paso 2:	Se ejecuta la entrevista mediante grabación o sesión zoom a las 4 unidades informantes del equipo de transporte de la unidad de abastecimiento
Paso 3:	Se transcribe las grabaciones en un documento word en formato RTF para poder cargarlo en el proyecto de ATLAS.TI
Paso 4:	Se construyen las redes con las subcategorías e indicadores.
Paso 5:	Se realiza el diagnóstico y la triangulación mediante el uso de las redes de categorías.

Método de análisis de datos – Triangulación		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Esta puede ser utilizada para confirmar la corroboración estructural y la adecuación referencial. Primero, triangulación de teorías o disciplinas, el uso de múltiples teorías o perspectivas para analizar el conjunto de los datos (La meta no es corroborar los resultados contra estudios previos) sino analizar los mismos datos bajo diferentes visiones teóricas o campos de estudio. Segundo, triangulación de métodos (complementar con un estudio cuantitativo, que nos conduciría de un plano cualitativo a uno mixto). Tercero, triangulación de investigadores (varios observadores y entrevistadores que recolecten el mismo conjunto de datos), con el fin de obtener mayor riqueza interpretativa y analítica. Cuarto, triangulación de datos (diferentes fuentes e instrumentos de recolección de los datos, así como distintos tipos de datos, por ejemplo, entrevista a participantes y pedirles tanto un ensayo escrito como fotografías relacionadas con el planteamiento del estudio). Las "inconsistencias" deben analizarse para considerar si realmente 10 son 0 representan expresiones diversas.	La triangulación, que consiste en el uso de múltiples fuentes de información sobre el tema en estudio, de múltiples métodos y técnicas para recabar una misma información, y de múltiples investigadores recolectando información sobre el mismo fenómeno de estudio. A esta integración de los abordajes cuantitativos y cualitativos se le denomina triangulación, considerada como inevitable y esencial para el desarrollo del conocimiento.
Parafraseo	Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la triangulación se refiere a la técnica que se usa para sostener la recopilación de datos y adaptación referencial. Primero, triangulación de teorías, que consiste en usar diversas teorías para explorar el grupo de datos. Segundo, triangulación de métodos que complementa los métodos de investigación. Tercero, triangulación de investigaciones, que consiste en recabar la mayor información posible de varios entrevistadores con el objetivo de conseguir mayor interpretación y análisis. Cuarto, triangulación de datos, que se refiere a la obtención de diversos datos a través de diversos instrumentos.	Para Pineda, Alvarado y Canales (1994) la triangulación se basa en la utilización de diversas fuentes de información referentes al tema de investigación, diversos procesos e instrumentos para conseguir una misma fuente; asimismo, de diversos investigadores que han regido información del mismo tema estudiado. De este modo, al integrar los planteamientos cualitativos y cuantitativos se forma la triangulación.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)	(Pineda, Alvarado, & Canales, 1994)
Redacción final	Según Hernández et al. (2010) la triangulación se refiere a la técnica que se usa para sostener la recopilación de datos y adaptación referencial. Primero, triangulación de teorías, que consiste en usar diversas teorías para explorar el grupo de datos. Segundo, triangulación de métodos que complementa los métodos de investigación. Tercero, triangulación de investigaciones, que consiste en recabar la mayor información posible de varios entrevistadores con el objetivo de conseguir mayor interpretación y análisis. Cuarto, triangulación de datos, que se refiere a la obtención de diversos datos a través de diversos instrumentos. Asimismo, para los autores Pineda et al. (1994) la triangulación se basa en la utilización de diversas fuentes de información referentes al tema de investigación, diversos procesos e instrumentos para conseguir una misma fuente; asimismo, de diversos investigadores que han regido información del mismo tema estudiado. De este modo, al integrar los planteamientos cualitativos y cuantitativos se forma la triangulación. Este método le brinda el complemento necesario a la investigación, toda vez que analizando la información obtenida, brindará un mejor entendimiento al investigador.	

Aspectos éticos	
APA	Se utilizó APA en la versión 7 y turnitin
Muestra	La muestra corresponde a 40 trabajadores de una población de 45.
Data	Se trabajó con la data consolidada en Excel y SPSS