

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**



TESIS

**PLAN ESTRATÉGICO DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL
DEL MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES
VULNERABLES**

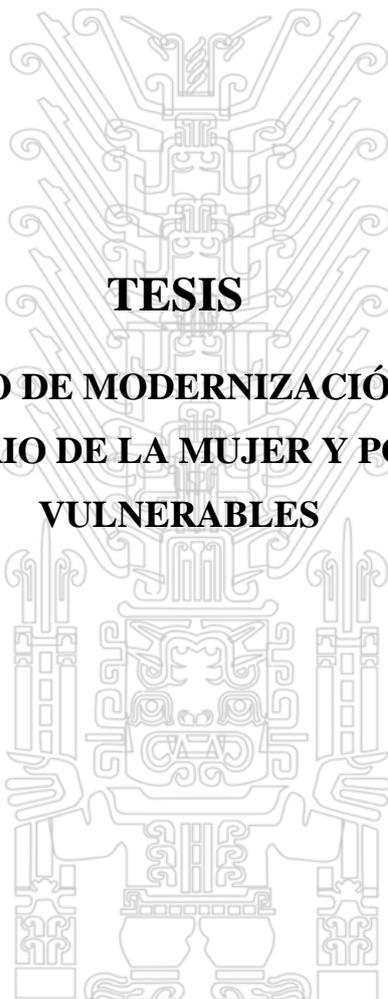
PRESENTADO POR:

BASAGOITIA CARDENAS GINA LILIANA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION Y GERENCIA SOCIAL**

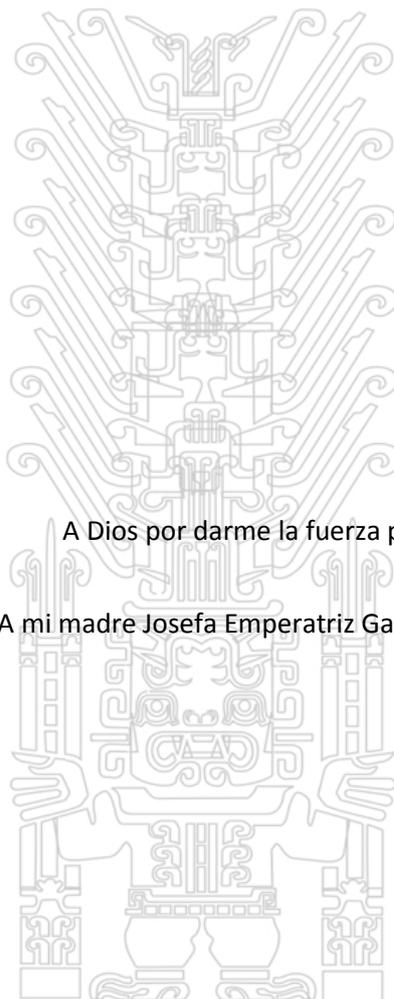
LIMA – PERÚ

2018



TESIS

**PLAN ESTRATÉGICO DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL
DEL MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES
VULNERABLES**



DEDICATORIA:

A Dios por darme la fuerza para nunca darme por vencido
A mi madre Josefa Emperatriz García Porras por ser mi ejemplo
de lucha constante.



AGRADECIMIENTO

Mi especial reconocimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

Dr. Elmo Ramón Zavala Sheen

Mg. Bazán Briceño Jose Luis

Dr. Villanueva Tapia Francisco

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo, mi reconocimiento para mi asesor:

Mg. Bazán Ramírez Wilfredo

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

RESUMEN

En el desarrollo de la tesis de investigación, se ha tratado acerca de la relación significativa que existe entre la Aplicación del Plan Estratégico y la ejecución de las funciones administrativas de mejoramiento de los procesos administrativos y de la eficacia administrativa en todos los órganos de la Administración Interna del Ministerio de la Mujer, por parte de su Oficina de Modernización Institucional (OMI-MIMP), cumpliéndose con el objetivo principal correspondiente de haberse determinado una alta relación de influencia significativa entre las variables de estudio mencionadas, mediante la aplicación del estudio descriptivo – correlacional, sobre la muestra significativa del total de funcionarios administrativos que laboran actualmente en la OMI que son un total de 16 administrativos incluyendo al jefe de área; y que en base a las encuestas aplicadas respectivamente y del análisis estadístico-descriptivo efectuado, se obtuvo un alto nivel de correlación del coeficiente Pearson promedio de 0.907; que ha dado por conclusión referente en cuanto que un mejor desarrollo efectivo y profundizado de las nuevas herramientas y matrices estratégicas, así como de priorizarse en un alto nivel de capacitación y especialización del personal administrativo de la OMI, se podrá conseguir mayores logros significativos en cuanto a la modernización institucional y eficiencia administrativa del MIMP.

Palabras Claves: Acciones Estratégicas, Modernización Institucional, Objetivos Estratégicos, Plan Estratégico.

ABSTRACT

In the development of the research thesis, we have dealt with the significant relationship that exists between the Implementation of the Strategic Plan and the execution of the administrative functions of improvement of the administrative processes and of the administrative efficiency in all the organs of the Administration (IMO-MIMP), fulfilling the corresponding main objective of having determined a high relation of significant influence among the study variables mentioned, through the application of the descriptive study - Correlation, on the significant sample of the total number of administrative staff currently working in the IMO which is a total of 16 administrative staff including the area manager; And that based on the surveys applied respectively and the statistical-descriptive analysis carried out, a high level of correlation of the average Pearson coefficient of 0.907 was obtained; Which has led to the conclusion that a better effective and in-depth development of the new strategic tools and matrices and prioritization of a high level of training and specialization of IMO administrative staff, To the institutional modernization and administrative efficiency of the MIMP.

Key Words: Strategic Actions, Institutional Modernization, Strategic Objectives, Strategic Plan.



La presente Tesis de Investigación trata acerca sobre la importancia aplicativa del Plan Estratégico con respecto al Área de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables (MIMP), en que se ha podido determinar sobre el fuerte nivel de correlación e influencia que ejerce la respectiva variable independiente a través de sus principales indicadores como el desarrollo del análisis del macroentorno de la Oficina de Modernización Institucional del MIMP, identificando sus principales oportunidades y amenazas; así como en cuanto al análisis del microentorno y la correspondiente identificación como descripción de las fortalezas y debilidades que posee actualmente la OMI-MIMP; así como en lo que respecta a la determinación de los aspectos estratégicos esenciales como la misión, visión, metas y objetivos estratégicos y de las acciones estratégicas; todos ellos relacionados con el cumplimiento de las principales funciones que viene ejerciendo la OMI y sus aportes a la actual gestión administrativa-institucional y eficiencia de desarrollo ejecutable de los procesos administrativos del MIMP, específicamente sobre la Mejora Continua, Simplificación Administrativa, el Modelo de organización, y la Gestión Administrativa de Competencias.

De esta manera, se ha podido cumplir con el objetivo principal de esta investigación, en cuanto a poderse determinar la influencia de la aplicación del Plan Estratégico sobre el cumplimiento de funciones de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables; lo que se ha podido dar mediante el estudio de investigación descriptivo, aplicativo y correlacional que se ha efectuado al respecto; y que ha contemplado cinco capítulos de estudio.

En el primer capítulo se ha desarrollado en lo que concierne al Planteamiento del Problema, que contempla la descripción de la problemática de estudio, la descripción y formulación de problemas, de los objetivos de investigación, así como la justificación e importancia de desarrollo de la misma investigación.

En el segundo capítulo, se efectuó el desarrollo del respectivo marco teórico de investigación, señalándose los principales antecedentes investigativos, la explicación de las principales teorías administrativas

consideradas en sí, el desarrollo de las bases teóricas por cada variable de estudio, tanto sobre el Desarrollo del Plan Estratégico y la gestión como ejercicio de las funciones de Modernización Institucional en el MIMP, acorde a sus indicadores respectivos. Subsecuentemente se ha efectuado el desarrollo del marco normativo aplicativo, así como la definición de términos y la formulación de las hipótesis como la definición de sus variables e indicadores de estudio.

En el tercer capítulo se ha desarrollado acerca de la Metodología de investigación que se ha aplicado al respecto, explicándose sobre el Tipo – Nivel de estudio, el diseño desarrollado, la determinación de la población y muestra, así como la identificación y aplicación de las técnicas de recolección de datos y de los métodos de análisis de datos, con la respectiva validación y confiabilidad del instrumento empleado para la recolección de datos en torno a las variables de estudio, habiéndose determinado la validación del cuestionario de encuesta que se ha aplicado sobre la muestra de 16 miembros de la OMI-MIMP.

En el cuarto capítulo de desarrollo de la investigación, se ha efectuado la presentación de resultados, tanto en base al análisis e interpretación de resultados por cada variable e indicadores de estudio; así como en cuanto a la Contrastación y validación de las hipótesis formuladas al respecto.

En el quinto capítulo de la investigación se ha efectuado sobre la discusión de resultados, efectuándose la respectiva sustentación y comprobación de las hipótesis formuladas con los antecedentes y fundamentos teóricos citados respectivamente en el marco teórico de estudio.

INDICE

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

Portada	i
Título de la Tesis	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Introducción	viii
Índice	x
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. ANTECEDENTES	12
1.2. PROBLEMA	20
1.2.1. Descripción del problema	20
1.2.2. Formulación del Problema	22
1.2.2.1. Problema Principal	22
1.2.2.2. Problemas Secundarios	22
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.3.1. Objetivo general	23
1.3.2. Objetivos específicos	23
1.4. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA	24
CAPITULO II MARCO TEORICO	
2.1. BASES TEORICAS	27
2.2. MARCO CONCEPTUAL	67
2.3. MARCO LEGAL	71
2.4. HIPOTESIS	75
2.4.1. Hipotesis general	75
2.4.2. Hipotesis específicas	75
2.4.3. Variables e indicadores	76

3.1. TIPO -NIVEL DE INVESTIGACION	77
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACION	77
3.3. POBLACION	78
3.4. MUESTRA	78
3.5. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	79
CAPITULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
4.1. CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS	83
4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS	88
CAPITULO IV DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
5.1. DISCUSIÓN	96
5.2. CONCLUSIONES	98
5.3. RECOMENDACIONES	99
5.4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	100
ANEXOS	
Anexo 1. Matriz de Consistencia	112
Anexo 2. Instrumento 1	114
Anexo 2. Instrumentos 2	117



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El desarrollo del Plan Estratégico es un elemento fundamental para el mejoramiento y modernización de los procesos administrativos y operativos de toda organización pública o empresa privada; que permite tener un conocimiento predeterminado sobre la situación actual en que se encuentra determinada entidad organizativa en sus aspectos de fortalezas y de debilidades sobre la actividad de servicio que llegue a brindar a los ciudadanos, tratándose específicamente de organizaciones públicas – estatales, que permanentemente requieren de una mayor optimización de sus principales procedimientos y servicios, y asimismo aplicar las modificaciones y aportes requeridos que permitan mejorar y hacer más eficientes la ejecución de los procesos y trámites administrativos como entre otros; resultando por lo tanto, también muy esencial considerar el concepto dinámico y proactivo de la aplicación del Planeamiento Estratégico, de generar un estudio de planificación proyectable a determinado plazo en que se pueda evaluar y determinar los avances y logros de los mejoramientos y aplicaciones que se realicen a los procesos administrativos de la organización, y a fin así de poder garantizar con la mayor credibilidad de éxito, la obtención de los objetivos y metas que se proyecten acorde a la misión institucional definida y para incrementar la competitividad del servicio público ofrecido por la institución estatal; y más aún cuando se requiera adaptar a los cambios tecnológicos necesarios los procesos y sistemas administrativos que operen, a efectos de poder modernizarlos y que puedan ejecutarse con la máxima efectividad y eficiencia exigida.

Desde comienzos del presente Siglo XXI, la elaboración del Plan Estratégico para organizaciones públicas del Estado, se ha venido efectuando con la aplicación adaptable de nuevos métodos y herramientas estratégicas, que han complementado eficazmente al desarrollo ejecutivo de la Matriz FODA (De Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas), así como en base a planteamientos estratégicos más dinámicos, se han venido extendiendo hacia la formulación de planes estratégicos muy decisivos, innovadores y con alta garantía de modernización institucional para Entidades Estatales; significando un gran aporte de desarrollo para el crecimiento institucional de Entidades o Ministerios, y con la finalidad de poderse dar una debida atención competente a los ciudadanos, mediante servicios públicos eficientes y modernos.

El ámbito de desarrollo de las organizaciones públicas en la actualidad, ha venido adoptando los últimos avances de las tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC'S), tanto para efectos de brindar servicios de alta calidad en eficacia y eficiencia a los ciudadanos; contemplando la modernización absoluta de todos los procesos/procedimientos administrativos a ejecutarse al respecto, e introduciéndose sistemas tecnológicos digitales y de vanguardia para poderse facilitar el acceso respectivo a la información para los usuarios ciudadanos, y de que puedan realizar trámites administrativos eficaces y simplificados; lo que asegure plenamente que los ciudadanos puedan llegar a recibir los servicios requeridos con la máxima efectividad posible; implicando así que se proceda a elaborar el plan estratégico considerando los criterios aportados por autores como Segura (2015) que sostiene sobre la importancia de la formulación del plan estratégico en función del desarrollo de un:

Programa de actuación en un horizonte temporal de determinado plazo a futuro, que pueda integrar la filosofía institucional, tanto de grandes o generales líneas de actuación, así como las estrategias básicas, sirviendo de marco de referencia para las acciones anuales; de tal manera, que el Plan Estratégico establezca el futuro que se quiera conseguir, mediante la concreción de sus estrategias a través de planes operativos. (p. 7)

Lo señalado anteriormente, tiene concordancia con lo sostenido por D'Alessio (2015) afirmando que "la formulación del plan estratégico consiste plenamente en la función administrativa - estratégica de la planificación, basándose en pensar en el futuro y planearse acciones estratégicas decisivas como garantizadoras para el logro de los objetivos esperados que

se hayan planificado” (p. 60), a efectos de asegurarse con la mayor probabilidad de éxito en el alcance de lo proyectado, lo que pueda incidir positivamente en el incremento de la competitividad organizacional y asimismo de poder otorgarse a la misma entidad, más posibilidades de sobrevivir, que si actúa sólo en función del corto plazo, siendo fundamental complementar al desarrollo básico del Análisis FODA y de inicio del Proceso Estratégico (definición de la visión y misión, reconsideración de valores y la elaboración del Código de Ética), con el estudio de proyección estratégica a determinado plazo a futuro, utilizándose para ello las matrices o herramientas dinámicas que permitan un análisis profundizado de la situación competente de la organización en su entorno interno (aplicación de la matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI), y ante sus competidores (aplicación de las Matrices de Perfil Competitivo – MPC, y de Perfil de Referencia - MPR), colaboradores y stakeholders (grupo de interesados: Proveedores, Consultores, etc) inmediatos; así como del análisis del entorno externo que corresponda (aplicación de la matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE), para efectos de poderse recaudar todos los elementos y fuentes informativas actuales como prospectivas necesarias que sirvan utilitariamente en modo determinante para poderse canalizar información intuitiva segura y acreditable como de los factores claves de éxito, que tiendan a generar con la máxima seguridad esperada, los resultados exitosos requeridos para beneficio de desarrollo competitivo, consolidación y mantenimiento funcional de la entidad organizacional.

Con respecto al caso del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), se ha venido llevando a cabo una ejecución e implementación sistemática y adecuada de la gestión del Planeamiento Estratégico a nivel de toda la entidad organizacional referida, propio de una gestión proactiva y efectiva de parte de la Secretaría General - Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, teniendo un rol participativo muy decisivo su Oficina de Modernización Institucional (OMI) en coordinación esencial y permanente con la Oficina de Administración, que han permitido

así el desarrollo constructivo y efectivo de un plan estratégico institucional.
No olvide citar esta tesis

UNFV

como plan operativo institucional actualizado del MIMP, priorizando en la planificación y ejecución de acciones estratégicas en el mejoramiento de la calidad de los servicios brindados por las áreas y programas de atención al público usuario ciudadano; y asimismo en lo que corresponde al cumplimiento de las políticas y exigencias de gestión y modernización pública eficiente, que la OMI ha venido aplicando y efectuando el control de seguimiento de los planes de acción estratégica que también ha formulado y ejecutado respectivamente para efectos de asegurar una mayor simplificación administrativa en las áreas de servicios y programas de atención al usuario ciudadano; así como de gestionar, conducir y asegurar la debida ejecución de los lineamientos de acción modernizadora de la gestión pública en los demás órganos internos del MIMP, de los Programas Nacionales de Atención y en los Organismos Públicos adscritos al Ministerio en su Sede Central como a nivel de las Unidades Orgánicas Desconcentradas.

Se ha podido comprobar fehacientemente que la Oficina de Modernización Institucional del MIMP, ha venido cumpliendo adecuadamente con las exigencias de la política de modernización pública, acorde a los lineamientos establecidos en la (Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N° 27658, 2002) de que todas las Entidades e Instituciones Públicas del Estado se adapten a los lineamientos principales del sistema de modernización de Gestión Pública., en cuanto a que puedan mejorar simultánea y progresivamente la eficacia y eficiencia de sus procedimientos administrativos, la eliminación de trabas burocráticas, el de brindar servicios de calidad en la atención a los ciudadanos, y asimismo garantizar la transparencia en la ejecución de los procesos y trámites administrativos; todo ello orientado hacia el desarrollo competente de una gestión institucional transparente, eficiente y moderna que satisfaga las demandas de atención de los ciudadanos, y más en el caso del MIMP que debe atender a un amplio sector poblacional que se encuentra en permanente estado de vulnerabilidad en el país, y principalmente en la Región de Lima.

La Oficina de Modernización Institucional del MIMP, ha podido desarrollar propiamente un plan estratégico básico en torno a su situación interna de funcionamiento, y considerando los factores externos más influyentes, todo en relación con el nivel de desempeño y mejoramiento de la gestión pública entre los órganos administrativos y de servicios conformantes del Ministerio; llegando a conseguir logros muy importantes en materia de modernización de la gestión pública de los órganos, programas nacionales y organismos adscritos al ente ministerial, resaltándose los siguientes a considerar:

- a. Que el OMI ha podido consagrar un sistema de desarrollo del mejoramiento continuo en torno a la modernización de la gestión de los principales órganos y programas de servicio del MIMP, priorizando que los principales servicios ofrecidos esencialmente por las Direcciones o Unidades Desconcentradas a nivel nacional, tales como de Adopciones y de los programas nacionales de asistencia y atención a la población objetivo, vienen operando en base a manuales y directivas de gestión y ejecución eficiente de procedimientos administrativos, aprobados y reforzados con la opinión técnica emitida por la misma OMI sobre el alineamiento de las funciones de las unidades desconcentradas acorde con las funciones ejercidas por la Dirección General correspondiente, teniéndose así el caso de la Resolución Ministerial N° 128-2016-MIMP del 02 de Junio del 2016 basada en la implementación de las Unidades a nivel nacional de la Dirección General de Adopciones del MIMP; que se pudo aprobar con el sustento fundamentado del Informe N° 029-2016-MIMP/OGPP/OMI/SPGN, por el cual la Oficina de Modernización Institucional de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto había emitido opinión favorable respecto al proyecto de resolución ministerial en relación a las funciones generales que ejercieran en determinado ámbito territorial las Unidades a nivel nacional de la Dirección General de Adopciones, señalando que las mismas se

alinean a las funciones a cargo de dicha Dirección General, garantizando el cumplimiento de su objetivo.

- b. Como segunda labor de importancia que ha venido ejerciendo la OMI en cumplimiento de su función de modernizar la gestión pública, se tiene la de promover y garantizar la simplificación de los procesos administrativos que se ejecuten al respecto por parte de los órganos de Administración Interna del MIMP, habiendo propuesto y elaborado los dos últimos Manuales de Procedimientos Administrativos para los órganos de administración interna, tanto el aprobado por la Resolución Ministerial N° 255-2013-MIMP, y el último recientemente dado que se encuentra en vigencia aplicativa, en cuanto al MAPRO aprobado por R.M. N° 165-2016-MIMP, que contemplados los procedimientos administrativos a ejecutarse en modo cada vez más simplificado y de manera eficaz por cada órgano administrativo – interno; resaltándose en sí la función ejercida por la OMI en hacer cada vez más efectivos y eficaces los procesos y tramitaciones administrativas, efectuando constantemente las modificaciones y los mejoramientos requeridos hacia un óptimo desarrollo ejecutable de los procesos administrativos, que permitan una máxima celeridad en la tramitaciones, ejercicio de funciones y desarrollo de las actividades rutinarias – administrativas que deben efectuar en sí los órganos administrativos para poder agilizar la toma óptima de decisiones, de conllevar plenamente al ofrecimiento de servicios eficientes en atención a las demandas de la población usuaria-ciudadana, así como para efectos de que la gestión administrativa sea eficientemente óptima en cada órgano relacionado con los programas de atención que debe brindar el MIMP, para que se ejecuten los procesos administrativos con la máxima efectividad posible y por ende la calidad de los servicios brindados también lleguen a resultar eficientes y competitivos.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta obra

UNFV

interno del MIMP, se lleguen a ejecutar de la manera más simplificada posible, realizando por ello, lo dispuesto en base al mecanismo procedimental de simplificación de procedimientos contemplado entre la Directiva General de Normas Complementarias para la Simplificación de Procedimientos en el MIMP y concordado con la metodología de Simplificación Administrativa para la mejora de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad según lo aprobado por el Decreto Supremo N° 007-2011-PCM; efectuándose el correspondiente mecanismo de seguimiento y control de ejecución de la simplificación de los procedimientos administrativos, entre las etapas preparatoria, de Diagnóstico, de Rediseño y de Implementación; bajo un plan de trabajo a cargo de miembros especializados designados por la misma OMI, que se encargan de efectuar un control de diagnóstico preliminar sobre la situación de efectividad y eficiencia de todos los procesos administrativos que se ejecutan por los órganos de Administración Interna y de los Programas de Servicios ofrecidos por las áreas funcionales – operativas del MIMP, para así realizarse los cambios necesarios y mejoras en tales procesos; y conllevar propiamente hacia el incremento de la competitividad administrativa – funcional del MIMP, y en la máxima calidad de sus servicios ofrecidos.

Cabe resaltar lo sostenido por Muñoz Marticorena (2011), acerca de que el proceso de simplificación administrativa constituye un aporte dentro de las acciones de Mejora Continua o de lineamientos de la política estratégica estatal de modernización de la Gestión Pública para toda Institución del Estado Peruano; siendo fundamental a la vez, “en que los procesos administrativos deben ser frecuentemente revisados y evaluados permanentemente de manera que garanticen el ajuste institucional necesario para lograr los objetivos que se

desarrollo de los procedimientos administrativos y de la máxima eficiencia agilizable en los trámites administrativos; lo que permitan conllevar plenamente hacia el logro de la máxima calidad esperada en los servicios brindados por el MIMP, haciéndose más agilizable todo proceso administrativo que se ejecute en relación al proporcionamiento de los programas de atención, y que asimismo se pueda lograr el máximo adiestramiento en el personal administrativo para ejecutar con la máxima eficacia y diligencia los procesos administrativos debidamente simplificados en sí.

- c. Se viene aplicando un modelo de organización de estilo horizontal coordinativo en la Oficina de Modernización Institucional del MIMP, en que el Jefe de Oficina llega a trabajar permanentemente de manera coordinativa con el Personal bajo su cargo, enfatizando en la ejecución de acciones de control y monitoreo sobre el desempeño administrativo del personal, y cumpliendo asimismo un rol participativo constante el Jefe de área para promover e incentivar a su personal a desempeñarse con la máxima profesionalidad y capacidad diligencial exigente; para la plena ejecución efectiva de las funciones que tienen a cargo, en lo que respecta a la modernización institucional de todos los órganos funcionales y de los programas de servicios brindados por la respectiva entidad ministerial; a efectos de asegurarse la plena ejecución de procedimientos administrativos simplificados y eficaces en todos los órganos de la Administración Interna y de los programas de atención y asistencia a la población objetivo; llegándose a realizar una adecuada y dinámica organización permanente en la elaboración y posterior ejecución del plan de trabajo en la OMI, donde el Jefe de Oficina administra y distribuye de manera óptima las actividades y tareas de trabajo administrativo que deben realizar los miembros del área, en lo que les corresponda efectuar en cuanto al seguimiento y monitoreo de ejecución de proyectos administrativos simplificados en los órganos administrativos y operativos del

Ministerio, así como en la elaboración de propuestas y proyectos de desarrollo del Manual de Procedimientos Administrativos y de formulación de Reglamentos Procedimentales –Administrativos para aquellos órganos funcionales que lo requieran; así como también de asignarse al Personal competente en la evaluación y opinión sobre propuestas reglamentarias de procesos que otros Órganos y Unidades Desconcentradas lleguen a elaborar y proponer en sí para mejorar y modernizar sus actividades, procedimientos y tramitaciones administrativas, y que por ende la misma OMI llegue a recomendar finalmente la aprobación de tales propuestas; todo ello que permita plenamente sumar esfuerzos de mejoramiento y optimización en la calidad de desarrollo de los procedimientos administrativos de entre todos los órganos conformantes de la estructura orgánica del MIMP, lo que conlleve a que dicha entidad ofrezca finalmente servicios ampliamente competitivos a los usuarios ciudadanos de la población objetivo.

- d. Otro de los aspectos esenciales del actual nivel de la administración y gestión estratégica por parte de la Oficina de Modernización Institucional del MIMP, es en cuanto que ha podido establecer como principal lineamiento de acción en su plan estratégico, el mejoramiento continuo de los procesos administrativos de los órganos funcionales – operativos de la Administración Orgánica de la Entidad Ministerial, sistematizando tanto la eliminación de procesos y trámites burocráticos excesivos, y por sobre todo de priorizar en la simplificación de los procedimientos acordes asimismo con una asignación competente de los responsables de su ejecución, y de las respectivas competencias que deben ejercer de manera correspondiente en torno a cada proceso que se debe ejecutar al respecto, y en torno al conjunto de procesos vitales para el funcionamiento administrativo de cada órgano estructural del MIMP.

función en materia de gestión de competencias en correlación con la simplificación y mejoramiento de los procesos administrativos que se ejecutan en cada área funcional de la Administración Estructural del Ministerio; teniéndose así la elaboración de los dos últimos Manuales de Procedimientos Administrativos para los Órganos de Administración Interna, tal como se tuvo con lo aprobado por Resolución Ministerial N° 255-2013-MIMP, y el último recientemente dado por R.M. N° 165-2016-MIMP y que se encuentra en plena vigencia aplicativa; de cuyo análisis de los procedimientos administrativos detallados y organizados bajo una efectiva gestión de competencias en dicho MAPRO, se puede destacar que de manera muy eficiente y efectiva se han establecido procedimientos administrativos cada vez más optimizados en sus diligencias procedimentales de ejecución, y con una asignación clara y concreta de cada responsable administrativo a hacerse cargo de la ejecución de los procesos, mencionándose también la Unidad Orgánica al que corresponda proceder con la ejecución de cada proceso, y señalándose estrictamente la duración específica en que debe durar la ejecución de cada proceso o actividad administrativa asignada.

Trasciende de esta manera el gran aporte que la OMI-MIMP ha venido generando en la determinación del Perfil de Competencias que debe poseer cada miembro u operario administrativo que vaya a laborar en los órganos administrativos y programas de servicio que tiene el MIMP; siendo de gran ayuda en poder suministrar información detallada de los perfiles de competencia de los trabajadores o empleados administrativos que se necesitan contratar, ya sea por régimen de contratación formal o por CAS, contando así la Oficina de Recursos Humanos o del Personal de MIMP con los perfiles de competencias que los nuevos trabajadores u operadores administrativos a contratarse, deberán cumplir explícitamente según las exigencias de desempeño para el cargo a ocupar, y las actividades

funcionales– administrativas que se deberán realizar en sí de manera correspondiente.

Cabe señalar lo expuesto por Rodrigo, J., Rodrigo Mastrapa, J. y González (2015); acerca de la gran importancia que tiene la gestión de competencias administrativas para el desarrollo competitivo de toda organización o empresa; debiéndose siempre en priorizar el control de la debida y estricta ejecución de las competencias administrativas identificadas, acorde a un conjunto de procedimientos organizados y sistematizados en un manual operativo correspondiente; que facilite el gestionamiento y ejecución de dichas competencias por cada funcionario o trabajador administrativo según los cargos y actividades procedimentales – administrativas asignadas; y que para una definición explícita de las competencias administrativas a efectuar setanto por Directivos y Personal Administrativo según correspondan, se requiere un pleno desarrollo procedimental de formulación e identificación de competencias, así como de evaluación e implementación de las competencias administrativas, que puedan canalizarse dentro de un sistema de procedimientos ordenados en un Manual de Procedimientos Administrativos, que permita facilitar y garantizar la debida ejecución de cada proceso administrativo conforme a sus etapas procedimentales detalladas para su desarrollo, y acorde con las competencias a desempeñarse por el personal asignado en la ejecución de los procesos..

A pesar de las grandes contribuciones que la Oficina de Modernización Institucional del MIMP ha venido realizando, también es fundamental considerar cierto problema manifiesto que se ha podido detectar, identificar y describir en base a los siguientes fundamentos explicativos:

- a. De que la OMI-MIMP aún no desarrolla un plan estratégico más dinámico y profundizado sobre su situación administrativa y de gestión estratégica; basándose solamente en el desarrollo básico

del diagnóstico situacional de su labor administrativa y de sus aportes al mejoramiento de la calidad de gestión administrativa del MIMP, y en cuanto al desarrollo del Análisis FODA.

- b. Si bien el Personal Profesional de Administración de la OMI-MIMP tiene la suficiente capacidad de experiencia para el desarrollo de las herramientas básicas y modernas de administración estratégica; pero la falta de un mayor trabajo en equipo y de la coordinación integral de entre todas las propuestas de proyectos y directivas que se llegan a efectuar para el mejoramiento de los procesos administrativos; sin poderse integrar sinérgicamente los planteamientos y formulaciones estratégicas de las matrices FODA, con las formulaciones de la matriz de Perfil Competitivo (MPC) sobre los principales competidores o elementos externos al Área de Modernización, que exceden en el nivel de contrataciones que debe realizar la OMI, y que llega a implicar altos gastos onerosos para el presupuesto ministerial de tener que desembolsar fuertes presupuestos para la contratación de personal consultor - externo a la empresa; cuando con la aplicación sistemática de un sistema de capacitación y de especialización de todo el Personal de la Oficina, por orden de prioridades se pueda conseguir la máxima especialización en el Personal a efectos de que se pueda optimizar su labor administrativa acorde a las funciones que desempeñan en materia de desarrollo de proyectos y propuestas, y de ejecución de las acciones programadas en seguimiento, monitoreo y control de mejoramiento de los procesos administrativos, buscándose la máxima eficiencia de ejecución de los mismos, y de contribuir finalmente a la mejora de la gestión administrativa – estratégica en todas las áreas u oficinas que constituyan la estructura orgánica del MIMP.

- c. De que la falta de aplicación de diversas herramientas estratégicas modernas en la OMI, al no tener en cuenta la importancia de elaboración de las matrices EFI y EFE para identificar y conocer a profundidad sobre aquellos

factores influyentes con respecto al desarrollo de la gestión de la OMI y en torno a la ejecución de sus principales actividades como tareas funcionales – administrativas de mejoramiento y modernización institucional en el MIMP; representando una clara limitación hacia una mayor labor óptima de la OMI para poder conseguir definitivamente que todos los órganos de la Administración Interna del MIMP puedan desempeñarse eficazmente en sus funciones administrativas, y que coadyuven propiamente hacia la plena modernización de la gestión institucional de la entidad ministerial referida.

El desarrollo del Plan Estratégico es altamente aportable y fundamental para el mejoramiento competitivo de la actividad administrativa - operativa y de los servicios en toda organización pública o privada; considerando los aportes esenciales del planeamiento estratégico para poderse realizar un diagnóstico exhaustivo y conciso sobre la situación competitiva o nivel de desempeño de una empresa, institución o área funcional en particular; y asimismo de identificarse cuales son las principales debilidades que llegue a presentar, como de las amenazas que pueden afectar el desarrollo de la gestión administrativa, la eficacia de los procesos administrativos y hasta a la misma producción o calidad de servicios que se lleguen a brindar a los usuarios; pudiéndose afrontar las debilidades y amenazas detectadas, teniendo en cuenta las fortalezas competentes que la organización posea, y asimismo de poderse plantear las acciones estratégicas que correspondan para una solución efectiva y contundente de los problemas y deficiencias administrativas en la actividad productiva o procedimientos de servicios de la entidad; y debiéndose asegurar plenamente la ejecución exitosa de las estrategias que se hayan formulado al respecto, bajo una gestión gerencial eficiente y comprometida con mejorar la gestión institucional y eficacia de los procedimientos administrativos de su organización, y asimismo de que el Personal tanto trabajadores administrativos, y de servicios, estén también plenamente avocados a adaptarse en la aplicación de las estrategias de mejora continua y de

receptarse adecuadamente a los cambios requeridos para una máxima eficiencia de los procesos en su desarrollo ejecutable, eliminación de trabas burocráticas, y mayor celeridad en los trámites administrativos.

El Planeamiento Estratégico es una herramienta moderna de la Administración en las Organizaciones que tienden a priorizar a maximizar la calidad de sus servicios y su alta competitividad al respecto en el sector en que participan; donde se establecen o fijan metas y objetivos enfocados a la mejora de la actividad productiva/o de servicio que brinde, y asimismo en relación con el mejoramiento de la gestión administrativa que tenga los fines de elevar la calidad del servicio u optimizarlo constantemente para que represente un crecimiento significativo de las empresas o instituciones en el aspecto económico, de posicionamiento en el mercado en que compite, y así como en cuanto para su propia imagen y prestigio institucional que refleje en la atención y preferencia de los usuarios – clientes que reconozcan el servicio que se les ofrece, y que se constituyan en el segmento o sector de clientes fieles de la organización, y para efectos propiamente de incrementarse más el número de usuarios que requieran los servicios que ofrezca una organización competitiva y con una gestión institucional – administrativa altamente eficiente como efectiva en sí.

Se puede sostener que el Ministerio de la Mujer se ha venido adecuando a los principales lineamientos exigidos para la implementación de la gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004 – 2013 – PCM, basado en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021; y en el caso de la Oficina de Modernización Institucional del MIMP se tienen aportes positivos a nivel de la Administración Gerencial por parte del Jefe de dicha área, y en torno a la ejecución de las principales funciones y actividades estratégicas, a efectos de poder mejorar y consolidarse la modernización efectiva y reciente de los procesos administrativos en dicha entidad ministerial; teniéndose los siguientes problemas a considerar:

- a. De que el Jefe de área ejerce un pleno liderazgo visionario al respecto, contando con la visión y misión definida de acuerdo al

Plan Estratégico Institucional del MIMP 2016 – 2021, teniéndose así que el área de Modernización Institucional propiamente tiene una visión más específica para fomentar y maximizar la ejecución de las acciones estratégicas que se requieran para mejorar la capacidad de gestión y para lograrse los objetos requeridos en cuanto al cumplimiento de las funciones esenciales de dicha área.

- b. Asimismo se viene dando plena ejecución de los lineamientos establecidos en los documentos de gestión pública para la Oficina referida del MIMP y asimismo para lograrse una óptima modernización institucional de la entidad, ya que el Personal de Área se encuentra permanentemente en capacitado para dar ejecución de los procedimientos administrativos establecidos en el Manual correspondiente – MAPRO de los Órganos de Administración Interna en relación con los Procesos Administrativos a realizarse por parte de la Oficina de Modernización Institucional, dado que es de reciente data la promulgación de dicho manual que se aprobó por Resolución Ministerial N° 165-2016-MIMP del 26 de Julio de este año.
- c. Si tiene pleno conocimiento en la gestión del Área de Modernización Institucional del MIMP, sobre la importancia de poderse dar ejecución sobre las acciones estratégicas de evaluación permanente, mejora continua, y de la gestión de orientación de resultados; asimismo el Jefe y Personal Administrativo de dicha área se encuentran plenamente capacitados y especializados para dar ejecución aplicable de los instrumentos requeridos que permitan asegurar y dar ejecución decisiva de las acciones de seguimiento y mejoramiento en el desarrollo de los procesos administrativos y relacionados con las acciones funcionales del área; no teniéndose indicadores o controles más exhaustivos que permitan constatar que el área de Modernización esté cumpliendo debidamente sus competencias y atribuciones administrativas, y asimismo en cuanto de que este

promoviendo el mejoramiento de las actividades procedimentales - administrativas en toda la organización del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables.

1.2. DEFINICION DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema Principal

¿Cómo el desarrollo del Plan Estratégico influye sobre el cumplimiento de funciones de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables?

1.2.2. Problemas Secundarios

- ¿Cómo el desarrollo del Plan Estratégico influye sobre la mejora continua de la Gestión Institucional del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables?
- ¿Cómo el desarrollo del Plan Estratégico influye sobre el proceso de simplificación administrativa del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables?
- ¿Cómo el desarrollo del Plan Estratégico influye sobre el modelo de organización del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables?
- ¿Cómo el desarrollo del Plan Estratégico influye sobre la gestión administrativa de competencias de las Unidades Orgánicas del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la aplicación del Plan Estratégico sobre el cumplimiento de funciones de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la influencia de la aplicación del Plan Estratégico sobre la mejora continua de la Gestión Institucional del Ministerio de la

- Determinar la influencia de la aplicación del Plan Estratégico sobre el proceso de simplificación administrativa del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables.
- Determinar la influencia de la aplicación del Plan Estratégico sobre el modelo de organización del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables.
- Determinar la influencia de la aplicación del Plan Estratégico sobre la gestión administrativa de competencias de las Unidades Orgánicas del Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.4.1. Justificación de Investigación

La presente investigación se justifica desde los siguientes aspectos a resaltar:

1.4.1.1. Desde el aspecto teórico:

A través de la ejecución de esta investigación, se ha podido describir y sustentar al máximo los fundamentos teóricos esenciales de las variables de estudio, tanto sobre el Desarrollo del Plan Estratégico y la Gestión de Funciones de Modernización Institucional llevada a cabo por la OMI-MIMP; y asimismo de haberse podido determinar la relación de influencia significativa en cuanto a los principales fundamentos teóricos de correlación de la variable independiente sobre la variable dependiente de estudio; esencialmente en cuanto al desarrollo competente del Plan Estratégico en función de la integración de los aportes de diagnóstico de la Matriz FODA con el desarrollo aplicativo de las matrices estratégicas de evaluación de factores internos y externos; que permitan conlleva hacia la formulación de las acciones estratégicas pertinentes con el alto nivel de efectividad requerido para el logro de los objetivos y fines planificados de manera correspondiente; en cuanto a lo que concierne sobre poderse mejorar la capacidad de gestión modernizada y desarrollo eficiente de procedimientos administrativos del MIMP; resaltándose así los fundamentos teóricos aportados por autores como D'Alessio y entre otros, que sustentan sobre la esencia fundamental

de la aplicación del desarrollo profundizado del Plan Estratégico con el análisis de todas las herramientas estratégicas requeridas, para asegurarse plenamente en cuanto al planteamiento de las acciones estratégicas requeridas para ejecutarse en el plazo estimado a futuro, con altas garantías de éxito para el logro de los fines del mismo; además de haberse sostenido una fundamentación amplia de los principales conceptos teóricos que interrelacionan los principales conceptos teóricos entre las dimensiones e indicadores de las variables de estudio, específicamente del desarrollo de Plan Estratégico con las herramientas estratégicas modernas, que conlleve hacia un pleno desarrollo estratégico con la ejecución de las funciones administrativas de modernización institucional y de mejoramiento de simplificación de los procedimientos administrativos y ejecución del MAPRO de 2016 en el MIMP.

1.4.1.2. Desde el aspecto práctico:

Se ha podido dar con el desarrollo de tesis de investigación, en cuanto a la ejecución práctica del plan estratégico para la OMI - MIMP, habiéndose elaborado el plan estratégico respectivo con aplicación integrada y dinámica del análisis FODA con las matrices de evaluación de los principales factores internos y externos que influyen decisivamente en la ejecución de las funciones competentes del área administrativa referida; y por sobre todo de haberse formulado las acciones estratégicas requeridas cuya ejecución efectiva permita un cumplimiento decisivo de los objetivos estratégicos del OMI hacia la plena consolidación de procedimientos administrativos eficaces y eficientes de los procesos administrativos entre todos los órganos de la Administración Interna del MIMP, y asegurar una alta eficiencia administrativa del mismo en el ofrecimiento de sus programas y servicios de atención a los usuarios ciudadanos.

1.4.1.3. Metodológico:

Es fundamental una aplicación efectiva del desarrollo metodológico de la investigación en cuanto de haberse procedido con la ejecución procedimental –metodológica de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

UNFV

haberse efectuado también un estudio descriptivo en que se ha podido constatar plenamente los avances y logros que ha venido obteniendo hasta la actualidad la OMI, y de los resultados a obtenerse con la ejecución efectiva del plan estratégico desde un enfoque metodológico dinámico, profundizado y proactivo de aplicación de todas las herramientas o matrices estratégicas, sobretodo de aquellas mediante las cuales se realiza la evaluación de los principales factores internos (EFI) y externos (EFE) influyentes en el desarrollo ejecutivo del plan estratégico para la modernización institucional del MIMP a través de la OMI; efectuándose el procedimiento subsecuente de formulación de las acciones estratégicas acorde con los objetivos planificados, los que aseguren plenamente el cumplimiento eficaz y decisivo de las funciones administrativas de la OMI, en cuanto que pueda consolidar un alto nivel de consolidación definitiva de simplificación de los procesos administrativos y ejecución eficaz de los procedimientos en el MIMP, que sean decisivos y determinantes para el mejoramiento de la calidad de los programas y servicios ofrecidos por dicha entidad ministerial.

1.4.1.4. Social:

Con el mejoramiento y optimización de ejecución de las funciones administrativas de Modernización Institucional de la OMI-MIMP, en cuanto de poderse hacer más eficientes y competitivos los programas y servicios que brinda la entidad institucional, se podrá consolidar la ejecución de servicios de alta calidad de atención a la población ciudadana usuaria, acorde a los programas y unidades desconcentradas de servicio que brinda el Ministerio de la Mujer a nivel nacional.

1.4.2. Importancia de la Investigación

El desarrollo de esta investigación ha sido determinante y muy importante, por cuanto que se ha podido formular un plan estratégico específicamente enfocado en la gestión y desarrollo de las funciones competentes de la OMI-MIMP orientadas hacia la ejecución de las acciones esenciales o funciones relacionadas con la modernización institucional de los procesos administrativos del Ministerio de la Mujer, llegando a aplicar

herramientas estratégicas modernas y dinámicas, y exigiéndose un alto nivel de capacitación al

respecto en el Personal del MIMP, para poderse dar cumplimiento de los objetivos estratégicos competentes.

De esta manera, con el desarrollo de esta investigación se ha podido plantear en torno a la Oficina de Modernización Institucional – MIMP, en cuanto al desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento de su gestión administrativa en sí, acorde a las funciones que debe ejercitar; ejecutando para ello los procedimientos administrativos requeridos, y que pueda asegurar a la vez la ejecución de dichos procedimientos y sus trámites contemplados en el actual manual de Procedimientos, en forma más simplificada y eficiente, lo que le permitirá poder así promover y consolidar mejoras administrativas - procedimentales en todas las áreas funcionales, administrativas, operativas y de servicios del Ministerio de la Mujer.

1.4.3. Limitaciones de la Investigación

A pesar de tenerse ciertas limitaciones de tiempo y de referencias bibliográficas, he podido desarrollar plenamente esta investigación, habiendo readecuado mi tiempo de desarrollo de actividades profesionales, junto con una mayor extensión de la actividad de búsqueda bibliográfica sobre diversas bibliotecas especializadas de universidades con alto reconocimiento en materia de especialidad de Gestión Estratégica y Modernización de la Gestión Pública; por lo que finalmente he podido desarrollar el estudio descriptivo y correlacional acorde con los objetivos formulados, y hacia la plena consideración de un desarrollo competente de las funciones administrativas de ejecución de los procedimientos administrativos en forma simplificada y efectiva para un funcionamiento eficiente del MIMP.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Valenzuela Sevilla, J. (2013), en su Tesis de Investigación titulada “**La evolución del diseño y la estructura organizativa: Un estudio de casos**”; presentada a nivel de **Grado de Relaciones Laborales de la Universidad Autónoma Barcelona**; basándose en una investigación de tipo descriptiva y con metodología de estudio de campo orientado hacia el tratamiento de ejemplos de empresas actuales para ver cómo han evolucionado en su diseño organizativo, identificando posibles cambios en sus estructuras organizativas y tratando de encontrar las causas que hayan motivado dichos cambios; llegándose a obtener como principales conclusiones en primer lugar, en cuanto al desarrollo de la importancia que tiene el diseño organizativo sobre la empresa, así como su influencia directa sobre los resultados y beneficios.

Hoy en día, ante el entorno cambiante, la alta competitividad y la inestabilidad del mercado, las estrategias y capacidades organizativas son una herramienta fundamental para conseguir los objetivos, así como una óptima ventaja competitiva; y en segundo lugar se considera acerca de la trascendencia que llega a tener de que las empresas se encuentran ante la necesidad imperiosa de no quedarse estancadas y aisladas en un mismo punto, sino que necesitan rediseñar y actualizar todos sus procesos organizativos, con el fin de resolver de manera más óptima aquellos problemas que surgen a raíz del diseño organizacional.

Arias Prieto, Jasmín y Gil Jiménez, Diana (2011). En su tesis de investigación titulada: “**Diagnóstico y propuesta de mejoramiento en el proceso administrativo de las facturas de proveedores en Metrokia S.A.**”. Presentado ante la **Universidad de la Salle - Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - Programa de Contaduría Pública y Administración de Empresas, Bogotá D.C.**; las autoras en

base a un estudio descriptivo y de diagnóstico situacional de la empresa, proceden a exponer el desarrollo metodológico que debe seguir el diseño del plan acorde con los lineamientos que dicta en primera instancia, la teoría administrativa y en segunda instancia, las políticas de la compañía sobre la gestión administrativa del proceso de facturación de proveedores, para así establecer una estrategia que aportara beneficios a METROKIA S.A. como lo son, en cuanto al desarrollo de un proceso más claro, mejor desempeño de los empleados, clima laboral óptimo e impulse la competitividad e imagen de la empresa; se llegó a las conclusiones esenciales de que se determinó por una parte, que en la actualidad la empresa METROKIA maneja un estimado de 79 días, el tiempo de duración para el trámite de la factura de los proveedores el cual se determinó a partir de la observación, consulta de documentación suministrada por la compañía y las encuestas realizadas a los empleados; se identificó cada uno de los pasos que se realizan desde el momento que se contrata los servicios con un proveedor hasta el pago de su factura; mientras que en segundo lugar, se tiene que los factores más relevantes que intervienen y afectan el proceso administrativo en cuanto al manejo de facturas de proveedores fueron los siguientes generados a partir de encuestas realizadas al personal de la compañía y a los proveedores, de que principalmente el 63% de los proveedores encuestados afirman que califican el trámite de su factura como deficiente; mientras que el 72 % de los proveedores afirman que el mayor causante en la devolución de facturas corresponde por mal liquidación en el valor registrado y en las retenciones de los mismos.

Ante lo señalado, se sostuvo como propuesta la elaboración del manual de procedimiento, y sobre el manejo de facturas de proveedores con un instructivo anexo, lo que permita que exista uniformidad, es decir, que todos trabajen con información igual para todas las áreas de la empresa y a su vez exista una comunicación clara y concreta tanto para los empleados como para los proveedores de METROKIA S.A.

Carrasco Zanocco, F. (2011), en su Tesis titulada: “Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en Bancoestado”. Tesis para optar al grado de magister en Gestión y Dirección de empresas, presentado ante el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile –Santiago de Chile; el autor en base a una investigación de tipo aplicada y práctica, basada en el objetivo de desarrollar un conjunto de propuestas de mejoras concretas aplicables a la “Metodología de Gestión Basada en Procesos” desarrollada al interior de la entidad Banco Estado, actualizada a Julio del 2010; llegando a la conclusión de la generación de un conjunto de propuestas de mejora, que potencien los resultados de la gestión de procesos y de ofrecer el valor agregado necesario para consolidar las nuevas prácticas, animando a la empresa para alcanzar sus objetivos. En ese sentido, entre las variables que se analizaron se tuvieron en cuanto a la reducción de la subjetividad en la selección de procesos confrontándolos sobre bases y parámetros estándares, lo que objetiviza sus características y evitará conflictos de poder en su selección; así como la de aumentar la eficiencia por medio de la disminución en los costos asociados a los procesos como sus montos asociados al aprovisionamiento debido al riesgo operacional; y finalmente de poder promover la eficacia alcanzando mayores grados de satisfacción entre sus colaboradores como clientes. También se planteó la necesidad de orientarse en fortalecer los mecanismos de control, compromiso y compensación, por medio del adecuado uso de la herramienta de gestión estratégica - Balanced Scorecard (BSC), como los cambios culturales por ocurrir en la organización, a través de un programa formal de gestión del cambio.

El Ingeniero Industrial Rosso (2013) en su Tesis titulada “Formulación del Plan Estratégico de Tecnología para el Municipio de Envigado, 2013 - 2015”, para optar el título de Magister en Gestión Tecnológica de la Universidad Pontificia Bolivariana de

Venezuela; sostuvo al respecto de que el plan estratégico de tecnologías de información y comunicación para la Alcaldía de Envigado

UNFV

fue formulado siguiendo un esquema metodológico, que empezó por diagnosticar la situación actual, identificar las necesidades de oportunidad o mejora y plantearse una visión, unos objetivos y unos proyectos, que permitan alcanzar en el futuro próximo todas las metas propuestas. Sin embargo, se quiso también remarcar el interés de lograr las sinergias necesarias en la administración, que permitieran alcanzar economías de escala, facilitar la labor de los funcionarios, así como mejorar la eficiencia y la transparencia de cara a los ciudadanos; llegando el autor a plantear como principales conclusiones, en primer lugar de resaltar la necesidad de involucrar a la alta gerencia de la administración en todo el proceso, pues de esta manera se garantiza que personas con poder de decisión avalen las alternativas de solución y se destinen recursos para ello; y en segundo lugar en cuanto que es la dirección de informática del Municipio de Envigado, la dependencia que está llamada a liderar y desarrollar el plan estratégico, cuyos primeros resultados se deberían estar evaluando en el 2015.

Rodrigo Ricardo, José Enrique; Rodrigo Mastrapa, José Enrique y González Velázquez, Mirna Lázara (2015). En su Artículo de Investigación titulado “Gestión de competencias administrativas en empresas”. De la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba. Publicado en Revista de Publicación de Artículos y Tesis SCIELO. Rev retos vol. 9 N°.2 Camagüey jul.-dic. 2015

Los autores plantearon en su investigación que la introducción y consolidación de competencias administrativas en la gestión organizacional en empresas cubanas es muy necesaria para mejorar su funcionamiento. Luego de identificar las competencias administrativas en empresas de la provincia Holguín, Cuba, se detectó que se implementan solo parcialmente, y por ello no se alcanzan los impactos y resultados esperados. Por consiguiente, el objetivo de esta investigación es desarrollar un procedimiento para gestionar estas competencias y con ello contribuir a mejorar la calidad en el desempeño de ejecutivos e

incrementar los resultados de las entidades estudiadas. Los métodos teóricos y empíricos que se aplicaron al respecto, fueron los siguientes:

criterio de expertos, dinámica de grupo, análisis documental y encuestas. Finalmente, los autores obtuvieron un procedimiento para la gestión de competencias administrativas en empresas cubanas. Se propone combinar estudios científicos actualizados con regulaciones del país para mejorar los procedimientos sobre competencias administrativas.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Trefogli Wong, Guillermo Antonio (2013): en su Tesis titulada: **“Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)”**, presentada para obtener el **Título Profesional de Licenciado en Gestión pública en la Pontificia Universidad Católica del Perú**; llegó a plantear como objetivo principal en cuanto a identificar los aspectos estratégicos principales que tuvo la gestión pública desplegada en la intervención de sus experiencias de implementación, realizadas durante los años 2009 y 2010, teniendo como referencia el marco teórico de la gestión estratégica para la creación de valor público planteado por Moore (1995); y que para lo cual basándose en un estudio de aplicación procedimental – metodológica, habiéndose contemplado en primer lugar el desarrollo aplicativo del recojo de información sobre el caso de estudio, que incluyó la compilación de referencias bibliográficas útiles para la elaboración del marco teórico: el estudio de las políticas públicas, la gestión pública y la reforma de los servicios civiles; en segundo lugar se procedió con el análisis de la referencia bibliográfica compilada; pasando luego en tercer lugar a la elaboración del marco teórico y la descripción del caso de estudio a partir de los documentos compilados en la primera etapa del proyecto; y por último se efectuó el análisis, a partir de las herramientas teóricas revisadas, de la gestión desplegada en la implementación de los Diagnósticos de Contenidos, así como del proceso de creación de valor público de la intervención y de la contribución potencial de la misma al desarrollo del servicio civil.

peruano; llegándose a la conclusión principal de que la gestión desplegada por el directivo de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento (GDCR) de SERVIR y su equipo de trabajo, logró la ejecución de los ejes funcionales de la gestión pública estratégica planteada por Moore (1995), en cuanto que se llegó a atender un problema público sustantivo, cuya atención fue legítima dados los mecanismos de decisión social, habiéndose definido con precisión el valor público que se generaría; y asimismo se pudieron identificar las dificultades del entorno político de la intervención, y se implementaron mecanismos de persuasión para concretar la participación de los actores coproductores del proceso.

CamShimbo, Miguel; Di Tolla Mercado, Renzo; Fernández Rodríguez, Percy&Palomino Herrera, Liz (2012). En su Tesis titulada “Planeamiento Estratégico del Distrito de Surquillo”; para obtener el Grado de Magíster en Dirección Estratégica de Empresas Otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Los autores plantearon un estudio de investigación aplicada y explicativa, llegando a sostener fundamentalmente que un análisis de la situación general permite contar con información pasada, presente y proyectada, sirve de base para el inicio del proceso de planeamiento estratégico; mientras que por otra parte, sostuvieron que los esfuerzos para el desarrollo del plan estratégico en el caso del distrito de Surquillo, se han podido direccionar adecuadamente sin riesgo de agotar los recursos disponibles, si se cuenta con una visión y misión compartida por toda la población del distrito, representada a través de sus juntas vecinales y organizaciones civiles, así como con la participación de instituciones públicas y privadas que representen a los diversos grupos de interés del distrito. La misión y visión establecida servirá de base para formular, implementar, y controlar los objetivos de corto y largo plazo que permitan alcanzar la situación deseada. Para ello, todas las conductas y decisiones de los integrantes de este proceso deberán

basarse en un código de ética compartido que establezca el marco sobre

Tesis publicada en el cual deberá soportarse el logro de la visión.
No olvide citar esta tesis

UNFV

Tejeda, Lázaro (2014). En su informe de investigación: **“Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital Bellavista - Callao”**. Presentado ante el Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Contables, de la Universidad Nacional del Callao.

El autor en su Investigación de tipo básica, descriptiva y correlacional, sostuvo que en la Municipalidad Distrital de Bellavista del Callao de manera general y específica se tienen deficiencias en la gestión administrativa y mejora de administración, igualmente no permitió acceso a la información y no ha iniciado la mejora de servicios municipales, sin embargo existe la intención de mejorar la gestión. En el ámbito de la municipalidad se aprecia algunas deficiencias como: Trabajo en equipo, participación de los trabajadores, delegación de responsabilidades, capacitación, los gerentes no tienen un mínimo de reglas, prefieren tener muy poco contacto y apoyo para los trabajadores.

El autor sugiere para una aplicación efectiva de la gestión administrativa y la mejora de los servicios municipales de Bellavista, en cuanto que se diseñe y ponga en ejecución un plan estratégico institucional en forma permanente y actualizado; y que en base al diagnóstico e identificación de las potencialidades que tenga la entidad municipal referida y en base al planteamiento de las acciones estratégicas necesarias, se pueda conllevar satisfactoriamente al mejoramiento de los procesos administrativos y por ende mejorarse la calidad de servicios que brinda la Municipalidad Distrital de Bellavista.

Prieto, Tracy (2013). En su Tesis de Investigación: **“Elementos a tomar en cuenta para implementar la Política de mejor atención al ciudadano a nivel Nacional”**. Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con Mención en Políticas Públicas y Gestión Pública, de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La autora en su investigación de tipo descriptiva y correlacional, sostuvo explícitamente

que con la simplificación de los procesos y trámites administrativos, y la reducción de los requisitos y tasas, la demanda por licencias municipales y de otras autorizaciones se pueden llegar a incrementar; teniéndose así al respecto que la reducción del tiempo en función de la simplificación de trámites y de otras autorizaciones en los procesos de formalización, como de los costos derivados, conllevará propiamente a un incremento de la formalidad; implicando así mejores servicios para los ciudadanos, oportunos, de mejor calidad y con duración y precios razonables.

Bach. José Antonio de la Cruz Gómez y Bach. Marcos Fernández Pérez, desarrollaron la Tesis con el título de: “Desarrollo de un Sistema Informático basado en Plataforma Web para mejorar el proceso de trámite documentario en el Gobierno Provincial de Chiclayo”. Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas, presentado en la Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas, de la Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Chiclayo – Perú.

Los autores plantearon que en el ámbito de un proceso de trámite documentario llevado a cabo en una institución pública como es el Gobierno Provincial de Chiclayo, es muy necesaria la implementación de un sistema informático que gestione dicho proceso con eficiencia y rapidez, de manera que brinde un mejor servicio al administrado y que permita al personal laborar dentro del marco de la ley que lo exige; siendo que de esta manera se contribuye al logro de los objetivos y metas trazadas por el Gobierno Provincial de Chiclayo. Se llegaron a las conclusiones siguientes:

- Referente al objetivo “Observar y definir la situación actual del proceso de trámite documentario del Gobierno Provincial de Chiclayo” se concluye que el GPCH por manejar gran cantidad de documentos de tramitación, estos se procesan de manera ineficiente generando ciertas limitaciones, por lo que es necesario la implementación de un sistema informático que permita mejorar

- Referente al objetivo “Analizar los requerimientos funcionales y no funcionales del manejo de la información para conseguir una solución acorde a las necesidades del Gobierno Provincial de Chiclayo” se obtuvieron todos los requerimientos necesarios los cuales fueron analizados de manera exhaustiva ya que son los pilares para el desarrollo de la aplicación en conformidad con la institución.
- Referente al objetivo “Formular el análisis y diseño para el sistema informático” se expone que se realizaron los artefactos establecidos en la metodología, que son necesarios para las fases de análisis y diseño para la gestión de documentos y seguimientos de los mismos.

Neyra (2010), en su Tesis titulada: “Análisis del Esquema Organizacional, y Funcional de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informático: Propuesta para determinar la entidad idónea para dirigir la estrategia nacional de Gobierno Electrónico” para optar el Título de Abogado de la Escuela de Post – Grado de Derecho de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

En base a una investigación de tipo descriptiva, llegó a concluir fundamentalmente que para toda entidad pública del Estado debe promover y asegurar que su Oficina de Informática llegue a tener un alto desempeño competente y un enfoque centrado en la Gestión de Implementación del Gobierno Electrónico para mejorar la calidad de efectividad y de desarrollo de los procedimientos administrativos de la entidad; basándose en los fundamentos principales de que el Gobierno Electrónico (G.E.) se presenta como un componente importante en el proceso de reforma del Estado, pero hay que tomar en cuenta que de lo que se trata no es de introducir tecnología por cantidad y olvidar el tema de gestión, el cambio debe darse a nivel organizacional solo de este modo la tecnología podrá ser el componente generador del cambio y no solo un elemento meramente instrumental; y que asimismo la gestión efectiva de G.E. es romper con un modelo de Gobierno Electrónico que

prioriza el cumplimiento de las obligaciones de los ciudadanos con relación al Estado, en detrimento de los deberes del Estado en relación a los ciudadanos.

Para el éxito en la implementación del Gobierno Electrónico es fundamental compartir conocimiento, dado que se trata de un recurso estratégico del Estado que pertenece a toda la sociedad, gestionándolo de tal manera que no pueda perderse por las fragmentaciones y discontinuidades de la burocracia estatal. Es muy importante desarrollar una visión del Gobierno Electrónico que priorice el fortalecimiento de los espacios para compartir información, difundir conocimiento, crear comunidades de práctica especializadas y fortalecer la cooperación. Estos espacios de comunicación e interacción pueden potenciar la participación y la cooperación entre iguales y diferentes ubicados en áreas geográficas distantes.

2.2. BASES TEORICAS ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA

2.2.1. TEORÍAS CIENTÍFICAS

2.2.1.1. TEORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA CLÁSICA

Como sostiene Carrasco Zanocco (2011),

El tratamiento del enfoque de administración clásico se remonta principalmente a aquella visión organizativa de actividades que nace de la época de la revolución industrial. Es un enfoque administrativo que se presenta muy influenciado por la obra de Adam Smith y el concepto de especialización como camino esencial para el bienestar económico, y que adhiere a los conceptos de la calidad y eficiencia que personas posteriores a Adam Smith como por ejemplo, Frederick W. Taylor, Henry Fayol o Max Weber se encargaron de difundir. (p. 14)

El concepto de especialización se aplicaba casi siempre de formas específicas, repetitivas y extremadamente mecanizada, tal y como por ejemplo, eran las líneas de producción de los modelos Ford T. Esa misma

observación quedó de manifiesto cuando Charles Chaplin interpretó en 1936 en su clásica película "Tiempos modernos", a un obrero totalmente automatizado en sus labores que termina perdiendo el control debido a la monotonía de sus tareas. Esta parodia busca mofarse de la aplicación de ciertos sustentos administrativos, basados en los principios filosóficos que Adam Smith presentó en su obra "La riqueza de las naciones" de 1776, cuya tesis central sustenta que la clave del bienestar social se encuentra en el crecimiento económico, potenciado a través de la división del trabajo. Esta a su vez, se profundiza a medida que se amplían la extensión de los mercados, y por ende se hace necesario alcanzar un mayor grado de productividad.

Así es como realiza una interpretación de la especialización del trabajo en el quehacer diario, mediante el ejemplo del taller de alfileres: "Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza"... "Diez hombres trabajando de esta manera fabricaban 48.000 alfileres en un día". Sin embargo, como explica Smith, "si todos hubieran trabajado por separado y en forma independiente cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día". Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que la disgregación del trabajo en operaciones más pequeñas, simples y separadas genera que los trabajadores se pueden especializar multiplicando productividad total en forma geométrica.

Ahora, la pregunta es ¿Por qué aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es simple, y es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas. Por el contrario, la especialización del trabajo crea simplificaciones fácilmente aprendibles y ejecutables con relativa velocidad.

Por ende, Smith fomenta la especialización como un principio de la eficiencia, pues de esta forma cada persona se convierte en experta en cierto trabajo, pudiendo elegir y asignando puestos que se ciñan a sus talentos o intereses. Sin embargo la especialización del trabajo también tiene desventajas y eso es consignado por Adam Smith, cuando en "La riqueza de las naciones" describe: "Un hombre que pasa toda su vida para completar

unas pocas operaciones simples cuyos efectos son siempre los mismos, o casi, no tiene tiempo para desarrollar su inteligencia ni ejercer su imaginación para buscar los medios para resolver aquellas dificultades que nunca se terminan de localizar; pierde pues naturalmente el hábito de desplegar o de ejercer sus facultades y se vuelve, en general, tan estúpido e ignorante como se pueda convertir una criatura humana; el aletargamiento de sus facultades morales lo hace incapaz de apreciar ninguna conversación razonable ni de tomar parte en ellas, hasta le impide sentir alguna pasión noble, generosa o tierna y, en consecuencia, formar algún juicio mínimamente justo sobre la mayoría de los deberes más ordinarios de su vida privada”.

Ya explicado los fundamentos conceptuales detrás de la especialización y de su relación con la eficiencia, nos aventuraremos a realizar una definición inicial de administración: “Un conjunto de acciones mediante las cuales un directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. Esta definición nombra las cuatro funciones principales de la administración pero no les da un orden, no es cronológica ni priorizada. No es capaz de otorgar una relación entre ellas, algo propio de esta visión administrativa que primordialmente traza una relación lineal y vertical entre sus actividades, dejando muchas veces fuera, el hecho que las actividades tienen múltiples procesos y relaciones interáreas entre ellas que deben ser especificadas .

2.2.1.2. TEORÍA GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS

“La gestión basada en procesos busca primero que todo, ampliar la visión entregada por la administración clásica ya que ve al proceso como una serie de actividades que tienen por finalidad conseguir un resultado o producto, que satisfice las necesidades del cliente” (Carrasco Zanocco, 2011, p.16).

La diferencia con los enfoques clásicos de administración, es que estos últimos se fueron haciendo inadecuados, pues se generaron para responder a escenarios e intereses, completamente diferentes a los que hoy

existen. O sea, son evoluciones a los cambios naturales en las condiciones planteadas por los mercados.

La gestión por procesos, es una evolución de los antiguos paradigmas administrativos que tuvo un importante fortalecimiento y expansión, debido esencialmente a la implementación a nivel mundial de las normas ISO:9000, que las empresas realizaron en masa durante los últimos 15 años. Su filosofía base es tan simple como “hacer lo que se declara realizar y declarar todo aquello que se realizará”. O sea, busca la coherencia entre estos dos ámbitos y perseguir la calidad enfocada al cliente, tratando siempre de aumentar la eficacia y eficiencia en los procesos. 37 Si bien, las empresas alrededor del mundo en los últimos quince años han masificado su uso, esta data desde mucho más atrás. La norma ISO 9000 es un estándar para sistemas de administración de la calidad. La norma es publicada y mantenida por la ISO (Organización Internacional para la Estandarización), pero es administrada por entidades externas de acreditación y certificación. Hay que dejar claro, que lo certificado por la norma es el ajuste a las especificaciones del producto o servicio, y no el concepto popular de calidad o sus efectos económicos al interior de la empresa, como algo objetivamente bueno. La historia de la ISO 9000 comienza en el campo militar; para evitar desastres como en el caso de detonaciones que se dieron en el Reino Unido, se comenzó a exigir a los fabricantes mantener por escrito todos los procedimientos, con la idea de aprobarlos. A partir de 1959 en USA se utilizó un programa de requerimientos de calidad para los suministros militares.

En 1968 la OTAN especificó la AQAP (AlliedQualityAssuranceProcedures) siglas en inglés de “aseguramiento de calidad para los procedimientos de los aliados”, aplicativa a los insumos militares de la alianza. Con el tiempo y la presión de los compradores de insumos, la estandarización, como concepto, fue más allá del ámbito militar y en 1971, el Instituto de Estandarización Británico publicó la norma BS 9000, especificando el aseguramiento de la calidad en la industria electrónica; para en 1970 pasar a ser la BS 5750, más general y aplicable. La primera versión de la ISO 9000, fue publicada en un documento para 1987, y se derivó de la

BS 5750, utilizando además sus modelos para los sistemas de administración de la calidad.

Se actualizó una nueva versión en 1994, nuevamente el 2000, incorporando revisiones; se eliminaron los requerimientos demasiado rígidos de documentación y se incluyeron en forma explícita conceptos como la mejora continua y el monitoreo y seguimiento de la satisfacción del cliente. Como dijimos anteriormente, la ISO como organización no otorga directamente la certificación, sino que lo hacen organismos de acreditación certificados. El proceso de certificación se lleva a cabo mediante un proceso de auditorías, lideradas por auditores externos e internos de la compañía en cuestión. La empresa debe preparar su certificación, asegurando de que su proceso a certificar se ajuste a los requerimientos de la norma. Una vez obtenida, esta debe ser renovada a intervalos regulares (generalmente anual), lo que es determinado por el organismo certificador. No obstante, tomar la decisión para obtener la certificación ISO 9000 no siempre es sencilla, y como en todas las cosas existen desventajas relativas al adoptar la norma. Entre ellas tenemos especialmente la generación de una excesiva burocratización debido a la formalización de estos mediante la documentación y el aumento en los costos producto de lo anteriormente descrito.

Por este motivo es que algunas empresas han optado por normas similares pero de menor impacto, o han preferido abstenerse de obtener la certificación, prefiriendo implementar sus propios sistemas de aseguramiento de la calidad. Sin embargo, ello hace que las empresas pierdan oportunidades de negocios en el exterior, pues las normas ISO 9000 no sólo certifican calidad sino que se transforman en la llave de entrada que facilita el intercambio internacional de bienes, pues para muchos mercados se transforma en un requerimiento básico para negociar y de ahí el interés de los exportadores por ajustarse a la norma. Además hay que consignar que para determinar la necesidad de su aplicación, se debe analizar caso a caso, bajo el asesoramiento de algún experto.

Ahora bien, ya revisada la historia de la normas ISO es que realizaremos una rápida revisión de la estructura interna del documento, con el objetivo de entender su lógica (orden) como los principios que la sustentan

y que la transforman no sólo en un documento compatible con la gestión por procesos, sino en la responsable de un importante número de implementaciones de este tipo de gestión. El primer capítulo describe los objetivos de la norma ISO 9000, resaltando sus ventajas en un contexto global y los beneficios generados para la empresa.

Sobre los Capítulos ISO: 9000 por implementar, se tienen: N°1: Objeto y campo de aplicación, N°2: Referencias normativas; N°3: Términos y definiciones En el segundo capítulo, se aborda los requisitos necesarios para el cumplimiento de la implementación, desarrollando las problemáticas de las empresas que desean aplicar, los criterios de desempeño y capacitación incluidos en ISO, resaltando de tal forma los alcances y limitaciones de la norma, apreciando así la complejidad de su aplicación. Capítulos ISO: 9000 por implementar; N°4: Sistema de Gestión de la Calidad; N°5: Responsabilidad de la Dirección; y N°6: Gestión de los recursos. En el tercer capítulo, a partir de las acciones realizadas en los dos capítulos anteriores, se describen los pasos necesarios para implementar una política de calidad de procesos mediante la integración de una cultura de mejora continua.

En cuanto a los Capítulos ISO:9000 por implementar se tienen: N°7: Realización del producto, y el N°8: Medición, análisis y mejora. Sin embargo, cada uno de los ocho capítulos por implementar en la ISO se basa en los ocho principios de calidad que se pide para la ejecución de un modelo de calidad. Cada uno de ellos, debiese elevar el rendimiento de los procesos, pues conllevan beneficios claves: Principio 1: Organización orientada al cliente Las organizaciones dependen de sus clientes y en consecuencia deberán comprender sus actuales y futuras necesidades, identificar requisitos y procurar superar sus expectativas. Principio 2: Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de visión y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener las condiciones internas en las que el personal puede ser implicado completamente en conseguir los objetivos de la organización. Principio 3: Implicación del personal: El personal a todos los niveles es la esencia de una organización y su total implicación facilita la aplicación de sus habilidades en beneficio de la organización; Principio 4:

Enfoque hacia el proceso El resultado se consigue más eficientemente cuando los recursos y actividades involucrados son gestionados como

procesos; Principio 5: Enfoque al sistema de gestión Identificar, comprender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para conseguir un objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización; Principio 6: Mejora Continua La mejora continua deberá ser un permanente objetivo de la organización; y, Principio 7: Enfoque a la información para la toma de decisiones Las decisiones efectivas están basadas en el análisis de la información y de los datos. Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa mejora la capacidad de ambos para crear valor. Sin embargo es bueno remarcar que para la ISO: 9000, el enfoque basado en procesos es uno de sus ocho principios para lograr un sistema integral de calidad. Como vemos estos ocho principios deben conjugarse entre sí, de manera que impulsen a cumplir la normativa en los quehaceres diarios de la organización. Casos de empresas exitosas en su implementación como 3M, Honda o ACER se legitiman en que no sólo implementaron la certificación normativa sino en lograr el establecimiento de un marco cultural orientada hacia la calidad, pues no tenían la necesidad de buscar una certificación estándar a nivel mundial (que generalmente busca ser usada con fines publicitarios).

2.2.1.3. Teoría del Enfoque basado en Procesos

Teniendo en cuenta lo sostenido por el Consorcio Grupo Kaizen (2015), sobre la noción del principio de calidad referido en torno al Enfoque basado en Procesos, se sostiene que con dicho enfoque se busca alcanzar un resultado deseado en el modo más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso; lo que en sí, da a entender para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar, estructurar y gestionar numerosas actividades, programas y proyectos relacionados entre sí, actividades que utilizan recursos, y que, se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas de recursos y otros componentes (inputs), en salidas productos y resultados (output) a través de procesos considerados como el conjunto de actividades, funciones y competencias interrelacionados entre sí que

transforman insumos para lograr productos, servicios y resultados de alta calidad y con valor agregado.

Trasciende así que la Gestión de Procesos debe consistir en el conjunto de actividades o acciones determinantes que permitan hacer más eficientes y eficaces los procesos, y en cuanto a consolidarse un sistema de procedimiento administrativo sistematizado y efectivo que promueva constantemente el mejoramiento y perfeccionamiento de los procesos y trámites administrativos, mediante las actividades y programas de monitoreo de calidad, a efectos de que los procesos puedan ser mejorados in situ, durante el mismo desarrollo ejecutable del procedimiento funcional - operativo de la organización o entidad; implicando así finalmente la aplicación de sistemas basados en procesos de todas las actividades, programas y proyectos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión y monitoreo, para poderse conllevar al desarrollo de procesos acelerables, oportunos y eficientes, sin problemas de retrasos o trabas burocráticas que pueden ralentizar el procedimiento administrativo de trámites y servicios.

Esto implica que cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos". La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

También es importante considerar sobre el Enfoque de sistema para la gestión, que tiene por finalidad en cuanto a identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la

UNFV

eficacia y eficiencia de una Organización en el logro de sus objetivos. Esto implica un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como: a) determinar las necesidades y expectativas de los Clientes y de otras partes interesadas;b) establecer la política y objetivos de la calidad de la Organización;c) determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;d) determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;e) establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;f) aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;g) determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas; y, h) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Con relación al Principio de la Mejora Continua en el desempeño global de la organización, debería ser un objetivo permanente de ésta. Esto implica, que la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los Clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:a) análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;b) el establecimiento de los objetivos para la mejora;c) la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;d) la evaluación de dichas soluciones y su selección;e) la implementación de la solución seleccionada;f) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos; y, g) la formalización de los cambios.

2.2.1.4. Teoría del Mejoramiento Continuo en la Gestión de Procesos

Se trata de una teoría derivada del Principio de Gestión de la Calidad, según los criterios y aportes técnicos de las Normas ISO sobre el sistema de Gestión de Calidad para procesos, y específicamente tratado bajo el enfoque basado de procesos; pero sobretodo fundamentado en modo más estratégico a través del método japonés del Kaizen o del Mejoramiento Continuo hacia la máxima calidad total de los procesos y servicios en toda

organización; involucrando propiamente el mejoramiento permanente de los procesos y procedimientos de desarrollo, que se lleven a cabo dentro de una entidad y/o empresa, para poderse brindar finalmente servicios óptimos y de alta calidad en tiempo oportuno, y que pueda satisfacerse finalmente las necesidades de demanda de los usuarios, a efectos de que puedan recibir los servicios requeridos en forma oportuna y efectiva, y de realizarse los trámites administrativos de manera acelerable y sin retrasos ni trabas burocráticas.

Para la autora Ríos (2009), que sostiene sobre la Gestión de Calidad en las organizaciones públicas, a partir del método de mejoramiento continuo; resalta que

Basándose en el principio de que la mejora continua en los pequeños y simples detalles de las actividades desarrolladas, tomando unos pequeños minutos de tiempo en ellos, en mejorar el proceso o procedimiento en forma permanente, pueden solucionar grandes cuellos de botella con el consecuente ahorro de grandes sumas de dinero; siendo por lo tanto, la teoría de mejora continua más sencilla y efectiva en su aplicación; en que la implementación de muchas mejoras pequeñas colectivamente generan un gran beneficio a los procesos y a la Gestión en sí, en consecuencia la función de la administración debe estar direccionada en realizar esfuerzos constantes para proporcionar mejores productos y servicios de mayor calidad, en el menor tiempo y a precios más bajos. (p. 2).

Conforme al concepto señalado, se tiene que es propicio y decisivo que en todas las entidades u organizaciones públicas del Estado, se aplique el método de Kaizen en relación principalmente con el mejoramiento de la calidad de eficacia y eficiencia de los procesos administrativos, que puedan ser mejorados constantemente hasta consolidarse en procedimientos óptimos que aseguren finalmente una mejor calidad de los servicios a brindarse en forma oportuna y agilizable a los ciudadanos usuarios que

recurren frecuentemente a las entidades públicas para realizar trámites y

solicitar los servicios que correspondan; eliminándose asimismo cualquier traba u obstáculo burocrático que retrase la ejecución de los procesos.

Un aspecto esencial en la ejecución del método Kaizen para el mejoramiento y perfeccionamiento continuo de la efectividad en los procesos que se desarrollan en una organización pública; es en cuanto a la simplificación de los procedimientos de trámites administrativos, que significa efectuarse un estudio y análisis detallado de todos los procesos tramitadores que se realizan en torno a los servicios que brinda la entidad pública respectiva, y a partir de la identificación de trámites excesivos y trabas burocráticas, se puedan llevar a cabo las actividades requeridas de monitoreo para la eliminación de las trabas, y de hacerse más eficientes los trámites para su ejecución oportuna y rápida; todo ello a partir de hacerse más óptimos y agilizables cada proceso, actividad y tarea administrativa, con la finalidad de conllevarse integralmente a la ejecución de procedimientos administrativos que puedan asegurar en brindarse servicios de calidad, con valor agregado, y sobretodo que sean ofrecidos de manera rápida y atendiendo plenamente los requerimientos de los ciudadanos que acuden a los servicios públicos de tramitación y atención administrativa de las instituciones estatales.

2.2.1.5. Teoría de la Calidad de Servicio

Se trata en sí de la calidad orientada en el enfoque resultante en que se debe brindar todo servicio público a ofrecerse por la organización o institución del Estado; teniendo en cuenta que “la calidad es la habilidad que posee un sistema para operar de manera fiable y sostenida en el tiempo, a un determinado nivel de desempeño; en una organización de servicios”(Domínguez, 2006, p. 47); lo que indica acerca del valor esencial de desarrollo de la calidad de servicio en torno a los elementos de mejoramiento continuo y de ejecución del sistema de calidad que asegure plenamente el ofrecimiento de servicios con alta efectividad, eficiencia y con valor agregado, que puedan satisfacer los requerimientos y necesidades de los usuarios ciudadanos.

El conjunto de actividades que las entidades públicas como privadas, deben determinar cómo política de calidad, con objetivos y responsabilidades proporcionados de forma consistente, que permitan asegurar y consolidar una calidad de servicio superior a la de la competencia, y que satisfaga los requerimientos de servicio de los clientes – usuarios. La Gestión de la calidad de servicio implica el establecimiento adecuado del proceso administrativo: la planificación de la calidad, la organización de la calidad, la dirección, el control de la calidad y la mejora de la calidad. La clave reside en igualar o superar las expectativas de los clientes - usuarios en cuanto a calidad de servicio, que se forman en torno a la calidad de atención que se brindan por las organizaciones estatales o privadas. Los clientes - usuarios quienes son los únicos que pueden emitir estas valoraciones, comparan el servicio percibido con sus expectativas de servicio, es decir si la percepción de calidad del servicio del personal y de los procesos es inferior a las expectativas de los usuarios, perderán interés en recurrir a las entidades sean públicas o privadas; mientras si se alcanza o supera, estarán dispuestos a frecuentarlas. (p. 3).

De esta manera en base al concepto señalado, la Gestión de Calidad del Servicio contempla la ejecución de un plan estratégico integrado que incida y fomente al máximo, el mejoramiento continuo en cada elemento esencial para el ofrecimiento final de servicios de alta calidad; contemplando así en mejorarse constantemente la eficiencia y eficacia de los procesos y trámites administrativos, simplificándolos y eliminándose las trabas burocráticas excesivas, y que a la vez se cuente con el Personal idóneo y debidamente capacitado, para llegar a brindar los servicios requeridos, satisfaciendo las necesidades de requerimiento de los clientes – usuarios; comprendiendo así mismo un manejo eficaz y eficiente de los recursos operativos y tecnológicos disponibles para asegurarse en elevar la competitividad de los servicios.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Conceptos relacionados al problema

2.3.1.1. Variable Independiente: Desarrollo del Plan Estratégico

Según Giraldo Ocampo (2015): “La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro”. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen trabajo coordinado en equipo

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro”. (Gómez y Gil, 2015, p. 74).

El análisis de oportunidades y amenazas conduce a un análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

2.3.1.2 Análisis DOFA

La conocida matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas o DOFA identifica tanto factores externos (amenazas y oportunidades) como los internos (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar el impacto presente y el futuro entorno, como los problemas propios de la

inductivo de gestión. El procedimiento para construir un DOFA es el siguiente:

- Auditoría Externa: Los miembros de la organización hacen una lista de amenazas y oportunidades provenientes del entorno: aquí se analiza políticas, economía, social, tecnológicas, culturales etc. De acuerdo con el sector económico al que pertenece la organización se le asigna un peso relativo a cada fuerza, para calificar la organización con respecto a dicho factor. El resultado de esta evaluación se pone en una matriz de evaluación.
- Auditoría Interna Los participantes generalmente efectúan un examen de las fortalezas y debilidades de la organización por áreas funcionales (financiera, humana, planeación etc.) o en forma general de la organización. De acuerdo con el sector económico al que pertenece la organización se le asigna un peso relativo a cada fuerza, para calificar la organización con respecto a dicho factor.

El resultado de esta evaluación se pone en una matriz de evaluación. Realizando este examen se procede a cruzar cada una de las cuatro variables; de dicho análisis se obtiene la siguiente estrategia:

- **Estrategias FO:** Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- **Estrategias FA:** Usar las fortalezas para evitar las amenazas.
- **Estrategias DO:** Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- **Estrategias DA:** Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

El aporte del análisis DOFA tiene que ver principalmente comenzando a identificar los problemas desde dos perspectivas: como obstáculos EVITABLES y como oportunidades.

El análisis DOFA presta gran contribución a los directivos que desean planificar sin mayor complejidad y a un ritmo mayor de velocidad. No olvide citar esta tesis

UNFV

“No todas las debilidades se superan usando las fortalezas, ni aprovechando las oportunidades se superan todas las amenazas” (Vidal, 2004, p.46).

Siendo así la planeación estratégica, es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2.3.1.3. Matrices Estratégicas y Dinamicidad del Planeamiento

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas:

- (a) Formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada;
- (b) Implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas sucesivas y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del

entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se

establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través de emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una

implementación exitosa, puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373).

Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

“La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas” (López, 2011, p.43). Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todo poderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

- 1) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado, se brinda el siguiente Ejemplo Paso a paso.

Cuadro N° 01

Factor interno clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
1. No se imparten cursos de capacitación a los empleados	Debilidad			
2. Alta calidad del producto	Fortaleza			
3. Gran aceptación del producto por parte de los consumidores	Fortaleza			
4. Incremento constante de ventas	Fortaleza			
5. Los costos de producción son altos	Debilidad			
6. Poca diversificación de productos.	Debilidad			
Total				

- 2) Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0.

Cuadro N° 02

Factor interno clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
1. No se imparten cursos de capacitación a los empleados	Debilidad	0.22		
2. Alta calidad del producto	Fortaleza	0.18		
3. Gran aceptación del producto por parte de los consumidores	Fortaleza	0.10		
4. Incremento constante de ventas	Fortaleza	0.15		
5. Los costos de producción son altos	Debilidad	0.30		
6. Poca diversificación de productos.	Debilidad	0.05		
Total		1.0		

3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza importante (4)

Cuadro N° 03

Factor interno clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
1. No se imparten cursos de capacitación a los empleados	Debilidad	0.22	2	
2. Alta calidad del producto	Fortaleza	0.18	4	
3. Gran aceptación del producto por parte de los consumidores	Fortaleza	0.10	3	
4. Incremento constante de ventas	Fortaleza	0.15	3	
5. Los costos de producción son altos	Debilidad	0.30	1	
6. Poca diversificación de productos.	Debilidad	0.05	2	
Total		1.0		

4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable:

Cuadro N° 04

Factor interno clave	Variables	Ponderaciones	Clasificación	Resultado ponderado
1. No se imparten cursos de capacitación a los empleados	Debilidad	0.22	2	0.44
2. Alta calidad del producto	Fortaleza	0.18	4	0.72
3. Gran aceptación del producto por parte de los consumidores	Fortaleza	0.10	3	0.30
4. Incremento constante de ventas	Fortaleza	0.15	3	0.45
5. Los costos de producción son altos	Debilidad	0.30	1	0.30
6. Poca diversificación de productos.	Debilidad	0.05	2	0.10
Total		1.0		2.31

5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Para el caso que nos ocupa este ejemplo, se observa que el resultado total ponderado de 2.31 indica que la firma está apenas por debajo del promedio en su

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

- 1) Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

En el ejemplo se visualizan 5 amenazas y oportunidades para organización.

Cuadro N° 05

Factor externo clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Situación económica negativa del país	Amenaza			
2. Asesoría especializada de Bancomext	Oportunidad			
3. Incremento en los precios de la materia prima	Amenaza			
4. Aparición de nuevos competidores en el mercado	Amenaza			
5. Baja en los precios de maquinaria y equipo necesarios para la empresa	Oportunidad			
Total				

2) Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante).

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

En el ejemplo, nótese que la derogación, conforman el factor ambiental más importante que afecta esta industria:

Cuadro N° 06

Factor externo clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Situación económica negativa del país	Amenaza	0.20		
2. Asesoría especializada de Bancomext	Oportunidad	0.10		
3. Incremento en los precios de la materia prima	Amenaza	0.30		
4. Aparición de nuevos competidores en el mercado	Amenaza	0.20		
5. Baja en los precios de maquinaria y equipo necesarios para la empresa	Oportunidad	0.20		
Total		1.0		

3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una amenaza importante (1)

Una amenaza menor (2)

Una oportunidad menor (3)

Una oportunidad importante (4)

A la organización: en el ejemplo, la firma de 2 oportunidades importantes. El desplazamiento de la población, hacia el oeste y el sistema de información computarizado. Esta empresa afronta una amenaza importante: las crecientes tasas de interés.

Cuadro N° 07

Factor externo clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Situación económica negativa del país	Amenaza	0.20	1	
2. Asesoría especializada de Bancomext	Oportunidad	0.10	4	
3. Incremento en los precios de la materia prima	Amenaza	0.30	3	
4. Aparición de nuevos competidores en el mercado	Amenaza	0.20	2	
5. Baja en los precios de maquinaria y equipo necesarios para la empresa	Oportunidad	0.20	4	
Total		1.0		

4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable:

Cuadro N° 08

Factor externo clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
1. Situación económica negativa del país	Amenaza	0.20	1	0.20
2. Asesoría especializada de Bancomext	Oportunidad	0.10	4	0.40
3. Incremento en los precios de la materia prima	Amenaza	0.30	3	0.90
4. Aparición de nuevos competidores en el mercado	Amenaza	0.20	2	0.40
5. Baja en los precios de maquinaria y equipo necesarios para la empresa	Oportunidad	0.20	4	0.80
Total		1.0		2.70

5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. En el ejemplo mostrado, el resultado total ponderado de 2.7 muestra que esta empresa compiten una industria que esta apenas por encima del promedio en cuanto a atractivo general.

Matriz de Intereses Organizacionales

En cuanto a esta necesidad de vigilancia ante los diferentes grupos de interés para prever cómo actuar y poder diseñar las estrategias ante cada uno de ellos, otra categorización es la de Johnson y Scholes (2001), estos autores consideran dos métodos para posicionar a los grupos de interés: (1) en función de su poder relacionado con el nivel de interés y, (2) en función de la predecibilidad de reacción de éstos en las estrategias de la organización. De este modo, se establecen los denominados “mapas de

grupos de interés” a través de la matriz poder/dinamismo y de la matriz poder/interés. Los cuadros 9 y 10 muestran dichas matrices.

De este modo, se establecen los denominados “mapas de grupos de interés” a través de la matriz poder/dinamismo y de la matriz poder/interés.

Cuadro N° 09

Matriz poder/dinamismo

		Predecibilidad	
		Alta	Baja
Poder	Bajo	A Pocos problemas	B Impredecible pero manejable
	Alto	C Poderoso pero predecible	D Los mayores peligros u oportunidades

Cuadro N° 10

Matriz poder/interés

		Nivel de interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	A Mínimo esfuerzo	B Tener informado
	Alto	C Tener satisfecho	D Jugadores clave

El interés de los cuadros 9 y 10 va a depender de la valoración correcta de los siguientes puntos:

- Si el nivel de interés-poder de los grupos refleja de un modo adecuado el marco del gobierno corporativo en el que trabaja la organización.
- Si es necesario continuar determinadas estrategias para reubicar algunos grupos de interés. Esto puede ser debido a la necesidad de reducir la influencia de un jugador clave o, en algunos casos, a

garantizar que hay más jugadores clave que dirijan la estrategia (clave en el contexto de los servicios públicos).

- Quiénes son los principales obstructores y promotores de cambios, y como se responderá ante ellos, por ejemplo, en términos de educación o persuasión.
- El grado en que los grupos de interés deben ser apoyados, o hasta qué punto se les debe motivar para mantener su nivel de interés o poder con el fin de garantizar la aplicación exitosa de la estrategia.

2.3.1.4. Proceso Administrativo

El proceso administrativo son las actividades que el administrador lleva a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales etc., con los que cuenta la empresa, logrando determinados objetivos previamente establecidos.

- A. Planeación: Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir, consiste en lo que va a hacerse.
- B. Organización: La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.
- C. Integración: Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. La integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entrenamiento y compensación de personal.
- D. Dirección: Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y

coordinación de esfuerzos. La dirección contiene: órdenes, relaciones interpersonales jerárquicas y la toma de decisiones.

- E. Control: Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en el establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

2.3.1.4.1. Análisis del Macro-entorno

Del análisis del Macro – entorno se deben derivar e identificar tanto las amenazas y oportunidades, al que puede estar expuesta la organización o un área funcional específica, teniéndose así que:

- **Oportunidades:** Son condiciones favorables para la ejecución del servicio que brinde la organización. Las oportunidades se deben, primero, identificarlas y luego aprovecharlas.

2.3.1.4.2. Análisis de las Fortalezas y Debilidades de la Organización

Es el análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la organización. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

- **Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.):** De qué dispone o puede disponer la organización para sus operaciones actuales o futuras.
- **Análisis de la estructura organizacional de la Entidad Institucional,** sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

- **Evaluación del desempeño actual de la organización**, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de servicios, etc.

2.3.1.4.3. Desarrollo de la matriz FODA

2.3.1.5. Gestión de Procesos Administrativos

Arias Prieto (2011): "El proceso es la agrupación de varias actividades realizadas con la intervención del hombre y de sus conocimientos y/o maquinaria, cuyo resultado es la entrega de un producto o servicio a un cliente final". Es una relación entre proceso y un producto. "No existe producto y/o servicio sin un proceso de la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio." (H.J., 1993).

2.3.1.5.1. Características de los Procesos

Los procesos documentados permiten que sean identificados con mayor claridad las actividades que se están realizando, los factores que intervienen tales como costos y tiempos utilizados. Se puede realizar un análisis entre lo que está documentado y lo que se realiza en la práctica, para hacer comparativos, buscar mejoras en los programas o cambiarlos, aporta nuevas ideas y actividades. Este proceso documentado deben contener ciertas características tales como:

- a. Flujos: los métodos para transformar las entradas en salidas.
- b. Efectividad: Cuan bien se satisfacen las expectativas del cliente.
- c. Eficiencia: Cuan acertadamente se utilizan los recursos para generar un output.
- d. Tiempo del ciclo: el lapso necesario para transformar el input en output.
- e. Costos: los gastos correspondientes a la totalidad del proceso.

2.3.1.5.2. Revisión del Proceso

Para mejorar los procesos de la empresa debe haber un seguimiento de estos, control, verificando lo que está documentado con la realidad para ello se debe realizar una revisión del proceso que consiste "la única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la

empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo.” (H.J., 1993).

2.3.1.5.3. Mejoramiento de los procesos de la empresa

El mejoramiento de los procesos es el resultado de la búsqueda de solución de problemas continuos en las empresas, para lograr mayores beneficios y minimizar los costos; el buen manejo de los recursos existentes en las empresas, tanto los humanos como los físicos y crear un ambiente laboral óptimo. Para el mejoramiento del proceso de una área u organización, debemos realizar un diagrama de flujo para entender el proceso de cómo se encuentra actualmente y determinar en donde se encuentran los problemas.

Para ello se debe identificar qué es un diagrama de flujo y como se construye.

A. Diagramas de flujo Diagrama de flujo:

Es la Representación gráfica de las actividades que conforman un proceso, los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el Mejoramiento de los procesos de la empresa (MPE), los buenos diagramas de flujo muestran claramente, las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Facilitan la comunicación en estas áreas problema. Elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso hasta llegar al nivel de tareas es la base para analizar y mejorar el proceso.

A.1 Técnicas para la construcción de un diagrama de flujo

Hay diferentes maneras de construir un diagrama de flujo existen varias clases, pero para nuestra investigación consideramos tres de ellos y así construir según la necesidad.

- Diagramas de bloque, que proporcionan una visión rápida de un proceso.

- Diagramas de flujo ANSI, que analizan las interrelaciones detalladas de un proceso.
- Diagrama de flujo funcional, que muestra el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.

A.2 Símbolos estándares para un diagrama de flujo

Los símbolos más comunes y utilizados por la ANSI son:

- Operación Rectángulo: se utiliza cada vez que se realice un cambio en la actividad.
- Movimiento transporte: Flecha ancha, envío o traslado de un lado para otro, por ejemplo, envío de una carta por correo.
- Punto de decisión: Diamante, se utiliza en las partes del proceso donde se toman decisiones: por ejemplo, “si la carta esta correcta, se firmará. Si es incorrecta, deberá repetirse”.
- Inspección: Circulo Grande, utilice un circulo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output; ó también se utiliza para una firma de aprobación.
- Documentación: Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Utilice este símbolo para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel, por ejemplo, informes escritos, cartas o impresiones de computador.
- Operación Rectángulo, se utiliza cada vez que se realice un cambio en la actividad Movimiento transporte.
- Diamante, Punto de decisión: se utiliza en las partes del proceso donde se toman decisiones.
- Circulo: hay una inspección, indica que el proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse o para una firma de aprobación.
- Limites Círculo Alargado: Se utiliza para indicar el inicio y el fin del proceso.
- Documentación: Utilizar este símbolo para indicar que de una actividad se incluyó información registrada en papel.

- Espera: se utiliza cuando se debe esperar o se almacena antes de que se realice la siguiente actividad programada (por ejemplo esperar un firma).
- Dirección del flujo: se utiliza para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.

A.2. Símbolos Estándares para el Diagrama de Flujo

Los símbolos más comunes, utilizados y publicados por la ANSI:

- Espera: rectángulo obtuso. Se utiliza cuando se debe esperar o se almacena antes de que se realice la siguiente actividad programada (por ejemplo esperar una firma).
- Dirección del flujo: Flecha que se utiliza para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
- Límites Círculo Alargado: Se utiliza para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o comienzo.

2.3.2. Variable Dependiente: Gestión del Área de Modernización Institucional del MIMP

De acuerdo al (Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2012) el Área de Modernización Institucional, que depende de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto – Secretaría General MIMP, ejerce su gestión administrativa en base al cumplimiento de funciones específicas como la de formular y proponer políticas, planes, estudios, métodos y técnicas para la mejora continua y modernización de la gestión institucional; la de orientar, coordinar y proponer directivas para la formulación de reglamentos, manuales, directivas y otros documentos de gestión institucional; así como en cuanto a conducir el proceso de simplificación administrativa en el Ministerio; de asesorarse y brindar apoyo técnico en el desarrollo y aplicación de métodos, procedimientos y modelos de organización; y la de emitir opinión técnica previa a los proyectos de directivas, procedimientos e instructivos que emitan

institucionalmente las unidades orgánicas, en el marco de sus competencias.

En la gestión funcional - administrativa de la OMI-MIMP, tiene como funciones a ejecutar específicamente las siguientes:

- a. Formular y proponer políticas, planes, estudios, métodos y técnicas para la mejora continua y modernización de la gestión institucional.
- b. Orientar, coordinar y proponer directivas para la formulación de reglamentos, manuales, directivas y otros documentos de gestión institucional.
- c. Conducir el proceso de simplificación administrativa en el Ministerio.
- d. Asesorar y brindar apoyo técnico en el desarrollo y aplicación de métodos, procedimientos y modelos de organización.
- e. Emitir opinión técnica previa a los proyectos de directivas, procedimientos e instructivos que emitan institucionalmente las unidades orgánicas, en el marco de sus competencias.
- f. Otras funciones que le sean asignadas por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto o le correspondan de acuerdo a las disposiciones vigentes.

En torno al ámbito de desempeño administrativo – funcional del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, se tiene que en los últimos cuatro años, ha ido incrementando los servicios y programas de atención que brindan a las usuarias y personas amparadas bajo la potestad administrativa y pública de dicha entidad del Estado Peruano, habiendo priorizado en el mejoramiento de su gestión institucional entre sus principales áreas o direcciones funcionales – operativas; y que un rol importante ha venido desempeñando al respecto, la Oficina de Modernización Institucional del MIMP, que tiene la función principal de promover y dar ejecución de las acciones, programas y estrategias necesarias que conlleven a mejorar la gestión administrativa en la entidad ministerial con relación hacia una mayor eficacia y efectividad en el desarrollo de los procesos administrativos vinculados al ofrecimiento

Tesis publicada con autorización del autor
de los servicios de atención a los usuarios, y en cuanto a la
No olvide citar esta tesis

UNFV

modernización de dichos procesos y servicios, en base a la aplicación de las tecnologías de información y comunicaciones, para brindarse una máxima atención de calidad; teniéndose avances y logros importantes de consideración en áreas como la Dirección de Investigación Tutelar, y en torno al desarrollo de los Programas de Atención y Servicio Asistencial como los de Bienestar Familiar (INABIF), Yachay y Vida Digna; pero a la vez también se mantienen los problemas constantes de que todavía no se logra al 100% que los procesos y trámites administrativos que se vienen ejecutando en las direcciones y en torno a servicios ofrecidos por el MIMP en sus diferentes áreas diversificadas, sean eficientes, ya que aún no se ejecutan plenamente acorde a las exigencias de gestión administrativa eficiente, de simplificación de trámites y en base a los aportes del enfoque por procesos; debiéndose a problemas a considerar tales como:

- a. De que todavía se tiene una determinada tendencia retrógrada y negativa de resistencias a los cambios administrativos y modernos en la Entidad Ministerial – MIMP, por parte del 67% de funcionarios administrativos en las áreas y servicios de predominante desarrollo de funciones y actividades netamente administrativas y de servicios de atención, principalmente en las Direcciones de Adopciones, y en el de Igualdad de Género y no Discriminación, así como en relación a los excesivos trámites administrativos que se deben efectuar en torno a los procesos de adopciones, de investigación tutelar y en los servicios brindados por el Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual; tratándose de personal que aún no ejecuta de manera más eficaz y simplificada los procesos y trámites administrativos a efectuarse según los requerimientos de los usuarios; ya que no se encuentra debidamente capacitado al respecto en la aplicación de métodos y mecanismos más aceleradores y eficientes para un desarrollo más efectivo y rápido de los procesos/procedimientos administrativos; y que asimismo se mantiene la problemática de una fuerte cultura y hábito burocrático exacerbado en el personal administrativo y de

servicio del MIMP; teniéndose la falta de promoción y desarrollo de cursos de capacitación y especialización para dicho Personal en Gestión y Modernización Pública al respecto; y que asimismo por otra parte el área de Modernización Institucional del MIMP tampoco ha venido ejecutando acciones o implementando mecanismos más efectivos para poder hacer más agilizables y acelerables los procesos/trámites administrativos en las diferentes áreas o direcciones de servicios y programas de dicha entidad ministerial.

- b. En cuanto a la función o gestión que viene desempeñando el área u oficina de Modernización Institucional del MIMP, se tiene que es positiva su gestión de promover la mejora de ejecución de sus procesos administrativos, ya que ha aportado en simplificar diversos trámites administrativos que se ejecutan en varias direcciones y programas de servicios del MIMP; y asimismo el área de Modernización viene aplicando debidamente planes de desarrollo de acciones como estrategias de mejora continua y de gestión de competencias, realizando evaluaciones o controles para determinar los indicadores de gestión y de ejecución de los procesos/trámites administrativos; lo que en sí pueda permitir mejorar progresivamente la calidad y capacidad de desarrollo ejecutable de dichos procesos y de los trámites más importantes en torno a los servicios de atención mayormente ofrecidos a los usuarios(as). Es importante considerar como sostiene Prieto (2013) de que “con la simplificación de los procesos, y la reducción de los requisitos y tasas, la demanda por los servicios públicos se incrementarán y tendrán mayor valoración competitiva a nivel de sector público y para los ciudadanos” (p. 18). También es esencial tener en cuenta que la Oficina de Modernización Institucional cuenta con el suficiente número de personal especializado en gestión pública, y que los funcionarios administrativos que se están desempeñando actualmente, tienen conocimientos y se

Institucional, Gestión Pública, Modernización y en Eficacia de desarrollo de Procesos Administrativos; a comparación de otras direcciones o áreas del MIMP cuyos Jefes a cargo no están especializados en gestión y modernización administrativa, y que no cuentan con un Personal Administrativo más comprometido y abocado a mejorar el desarrollo de los procesos y de eliminar trámites burocráticos excedentes.

Se tiene asimismo, que la Oficina de Modernización Institucional del MIMP, ha venido efectuando un diagnóstico de las debilidades que posee, llegando a diseñar un plan estratégico interno en relación con su gestión administrativa hasta el momento; lo que le ha permitido solucionar las deficiencias y limitaciones que presenta; asimismo ha podido aprovechar oportunamente las políticas de gestión pública que la Entidad Ministerial a promovido al respecto, y que el propio Estado Peruano ha aportado en cuanto a la adecuación de las entidades públicas a las exigencias y lineamientos de modernización institucional pública según lo normado en la (Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N° 27658, 2002), y en concordancia con lo establecido en la Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, 2013) habiendo así emitido el área de Modernización del MIMP, el Manual de Procedimientos Administrativos del MIMP y de los órganos internos administrativos por Resolución Ministerial N° 165-2016-MIMP.

- c. En lo que respecta a otro aspecto o indicador relacionado con la modernización de la gestión institucional en el MIMP, en cuanto a lo que concierne al funcionamiento del modelo de organización en que actualmente se distribuyen y organizan entre sí la Dirección General (Despacho Ministerial) y las Direcciones Funcionales, Operativas y Administrativas de MIMP; se tiene que en la gestión de dicha entidad pública se ha venido enfocando en consolidar el pleno desarrollo ejecutable de un modelo de organización

horizontal entre sus Direcciones y Programas de servicio. La Oficina de Modernización de Gestión Institucional del MIMP, viene ejecutando un programa específico para asegurar la debida modernización operativa – administrativa en todas las Direcciones y Áreas de Servicios del MIMP; llegando así a gestionar en cuanto que se pueda equipar con los recursos tecnológicos necesarios a las áreas más esenciales de función administrativa y las que ofrecen servicios fundamentales; y también por otra parte el área de Modernización ha logrado una mayor implementación de sistemas informáticos más modernos y efectivos en las Direcciones del MIMP, principalmente en las de Adopciones, de Atención e Igualdad de Género, y en la de Articulación Sectorial e Interinstitucional, por lo que mediante dichos sistemas informáticos se podrán integrar los mecanismos de intercomunicación y simplificación de trámites administrativos, para que repercuta en que los programas y servicios que se brindan, resulten suficientes para atender al total de la población usuaria demandante.

Cabe resaltar que las funciones que debe realizar el Área de Modernización Institucional se enmarca dentro de la política de Modernización de la Gestión Pública que el Estado Peruano ha venido promoviendo y exigiendo a todas sus entidades representativas, en cuanto que deben cumplir plenamente al respecto, para que puedan hacer más eficientes y efectivos sus procesos administrativos, y lograr asimismo una alta simplificación de los trámites administrativos para mejorarse al máximo la atención óptima a los usuarios ciudadanos.

La política de desarrollo del sistema de modernización de Gestión Pública en el Estado Peruano, se ha venido aplicando considerando la necesidad de desarrollo y fomento de una actitud innovadora y transformadora que impulse a la Administración Pública Peruana en su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer

oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables y medibles que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad. En síntesis debe basarse en una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano y en los resultados, debiendo aplicar para ello los principios de servicio público, legitimidad democrática, transparencia y participación ciudadana, legalidad, coordinación y cooperación, ética pública, acceso universal, continuidad en la prestación de servicios, imparcialidad, eficacia, eficiencia, economía, responsabilización, evaluación permanente y mejora continua. Se trata de una filosofía y una doctrina propia de la modernización del Estado y sus servicios, por el cual se busca proporcionar al ciudadano un servicio óptimo en términos de excelencia, eficacia y efectividad.

Las entidades públicas que no implementen la calidad de la gestión pública corren el riesgo de distanciarse de su público objetivo y por lo mismo de ser reemplazadas o absorbidas por otras entidades del Estado por cuanto no están contribuyendo con el uso óptimo de los recursos que se les asigna para su finalidad primera y esencial: brindar un servicio de calidad al ciudadano, quien tiene derecho a ser atendido en forma oportuna, sin dilaciones y sin exponerse a los apremios que tradicionalmente tiene la burocracia para negar un servicio eficiente. Para conocer en qué medida las entidad pública viene aplicando la Calidad en la Gestión Pública, se aplican los siguientes Indicadores: *Logro de valor público y resultados; nivel de compromiso social; responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos; gestión por procesos; desarrollo de capacidades de los empleados públicos; participación de los empleados públicos para la mejora en la calidad de la gestión; proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad, así como relaciones de colaboración y cooperación orientadas a la mejora de la calidad.*

Ahora bien, las acciones e instrumentos que se emplean para la calidad en la gestión pública son: La dirección estratégica y el ciclo de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar en la

UNFV

mejora, la prospectiva y análisis de la opinión pública, la participación ciudadana para la mejora de la calidad, la adopción de modelos de excelencia, los premios a la calidad o excelencia, los equipos y proyectos de mejora, las cartas compromisos o de servicios al ciudadano, los mecanismos de difusión de información relevante para el ciudadano, la mejora de la normatividad, el gobierno electrónico; la medición y evaluación, las sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos, los sistemas de gestión normalizados, la gestión del conocimiento, la comparación e intercambio de mejores prácticas y las aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos.

La calidad en el servicio prestado al ciudadano, constituye en la actualidad la principal preocupación de las entidades del Estado, toda vez que el ciudadano tiene una legítima queja y reproche al respecto: siempre tiene que estar expuesto a las dilaciones y la burocracia, una mala atención por parte de los funcionarios públicos, limitaciones para acceder a una determinada información, entre otras.

Las dificultades o problemas que se presentan en las entidades públicas peruanas, que limitan el cumplimiento de su parte, de los principios y lineamientos de modernización de gestión pública, es en cuanto que todavía existe una fuerte predominancia de la cultura burocrática – administrativa por parte de los funcionarios públicos en servicio; y de que asimismo las resistencias a los cambios administrativos todavía son muy arraigados, teniéndose la falta de gestión por parte de los jefes de dichas entidades para incentivar y promover los cambios requeridos, y de poder coordinar más estrechamente con la SGP para lograrse los fines de la política de modernización de gestión pública en toda institución del Estado Peruano.

La falta de una mayor coordinación de parte de la SGP con los equipos de mejora continua en las entidades públicas descentralizadas tanto a nivel regional, provincial y distrital; impide que finalmente dichas entidades estatales mejoren en la calidad de sus servicios públicos, y en cuanto a la ejecución de los procesos de manejo y asignación presupuestaria; así como en los trámites sobre formulación, aprobación

y ejecución de proyectos de inversión pública; resultan todavía en procedimientos administrativos muy burocratizados, onerosos y con trámites complejos de realizar; y que así por lo tanto estas entidades no lleguen a tener el nivel esperado de gestión pública modernizada, ya que mantienen procedimientos excesivamente complejos, que ocasionan demoras en la atención a los ciudadanos; además de que tampoco se han podido adaptar entidades como gobiernos regionales y Municipalidades Distritales a la plataforma de Gobierno Electrónico, y el nivel de articulación con otras entidades y con la SGP es muy deficitaria hasta el momento; por lo que se constituye un problema permanente y crítico en la Administración Pública Peruana de que diversas instituciones estatales al interior del país no cumplen con los fines y lineamientos del sistema de Modernización de Gestión Pública.

2.3.2.1. Gestión de los Procedimientos de Tramitación Administrativa

Se trata de la capacidad gerencial de una entidad o área de un organismo público, en promover y facilitar la ejecución de las acciones y medidas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de desarrollo de los Procedimientos de Tramitación Administrativa; en cuanto a poderse asegurar procesos y trámites más inmediatos y oportunos en su ejecución, y eliminándose las trabas burocráticas excesivas, lo que conlleve a ofrecerse servicios más efectivos y puedan satisfacer plenamente los requerimientos de los usuarios – ciudadanos, o cumplir con los fines de servicio de atención que tenga asignada la entidad pública correspondiente ante determinada población o usuarios a atenderse.

Para poderse mejorar los procedimientos administrativos y trámites en el funcionamiento operativo de los servicios brindados por una entidad pública, se debe conocer a profundidad sobre el trámite o flujo procedimental de los procesos que se efectúan para el ofrecimiento y desarrollo ejercitable de los servicios a brindarse a los clientes usuarios, conociéndose por cada etapa del procedimiento, las diligencias y trámites que se deben realizar respectivamente, y de poder

gestionarse que los flujos procedimentales sean más eficientes, detectándose a la vez las trabas u obstáculos burocráticos que deben ser eliminados al respecto; para garantizarse finalmente el ofrecimiento de servicios eficientes y oportunos que garanticen la atención de los requerimientos de los usuarios.

a. Procedimientos Administrativos de Servicio

a.1. Conceptos

En el procedimiento de aprobación automática, la solicitud es considerada aprobada desde el mismo momento de su presentación ante la entidad competente para conocerla, siempre que cumpla con los requisitos y entregue la documentación completa, exigidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de la entidad pública que corresponda.

En este procedimiento, las entidades no emiten ningún pronunciamiento expreso confirmatorio de la aprobación automática, debiendo sólo realizar la fiscalización posterior. Sin embargo, cuando en los procedimientos de aprobación automática se requiere necesariamente de la expedición de un documento sin el cual el usuario no puede hacer efectivo su derecho, el plazo máximo para su expedición es de cinco días hábiles, sin perjuicio de aquellos plazos mayores fijados por leyes especiales.

Como constancia de la aprobación automática de la solicitud del administrado, basta la copia del escrito o del formato presentado conteniendo el sello oficial de recepción, sin observaciones e indicando el número de registro de la solicitud, fecha, hora y firma del agente receptor.

Son procedimientos de aprobación automática, sujetos a la presunción de veracidad, aquellos conducentes a la obtención de licencias, autorizaciones, constancias y copias certificadas o similares que habiliten para el ejercicio continuado de actividades profesionales, sociales, económicas o laborales en el ámbito privado, siempre que no

afecten derechos de terceros y sin perjuicio de la fiscalización posterior que realice la administración.

La (Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley 27444, 2001) ha adoptado asumir como suyo el conjunto de valores constitucionales de respeto a la persona humana a sus derechos e intereses, en balance con el ejercicio de las potestades públicas.

Dicha ley tiene por finalidad establecer el régimen jurídico aplicable para que la actuación de la Administración Pública sirva a la protección del interés general, garantizándolos derechos e intereses de los administrados y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico en general. Por ello, la ley ha reconocido las potestades públicas tradicionales de reglamentación, de revisión de sus actos, de acción disciplinaria, la potestad sancionadora, auto-organizativa y de control, más las nociones importantes de la auto-tutela de ejecución, de anulación de agotamiento de vía previa, entre otros, pero se ubican como contrapeso los principios de conducta procedimental, de razonabilidad y debido procedimiento.

El procedimiento administrativo por antonomasia es aquel desarrollado dentro de la Administración activa dirigido al cumplimiento de funciones administrativas o de prestación de servicios, sin que exista contención entre dos o más administrados.

De ordinario, el procedimiento administrativo pone a uno o varios administrados frente a la Administración Pública, ante quien dirige sus aspiraciones, la sustenta, le cuestione sus pareceres o responde a las actuaciones de los funcionarios, con el objeto de recibir de ella algún servicio o para exigirle que ejerza alguna de sus funciones tal como acontece por ejemplo, para obtener una licencia, concesión, autorización o para ejercer una oposición.

En tales procedimientos, el funcionario mantiene su rol original de gestor de los intereses públicos. Cuando estas características concurren en un procedimiento, podemos decir que nos hallamos ante un procedimiento administrativo en sentido estricto. Nos encontramos en estos casos tanto cuando el propio Estado inicia un procedimiento de oficio, por ejemplo, una acotación tributaria o un procedimiento de control como cuando se trata de procedimientos de parte dirigidos a la obtención de licencias permisos, concesiones, etc.

Si se observa cómo se desarrolla la vida de todo organismo social -y principalmente la de aquellos que, como la empresa, forma el hombre libremente- podemos distinguir dos fases o etapas principales. La comparación con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos podrá aclararnos mejor estas dos fases.

La primera etapa se refiere a la estructuración o construcción del organismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.

La segunda etapa, es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en toda su variada, pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

De acuerdo a las anteriores propuestas acerca del proceso administrativo, podemos concluir que, cuatro son las etapas básicas para su estudio y conformación de sus dos principales fases; fase mecánica, compuesta por la planeación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a realizar? respectivamente; la otra fase, la dinámica cuya implantación, dentro de la organización, nos permite ver con mayor

claridad lo que al momento se está haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones (Bustos, 2003).

La organización de un Estado, por intermedio del cual se ejerce de manera institucionalizada el poder conferido por los ciudadanos mediante las elecciones, tiene un ingrediente esencial y de partida consistente en un reparto de competencias adecuado, y con este la determinación de los espacios de actuación dentro de cuyos parámetros las entidades públicas van a desarrollar, de manera reglada, las funciones que les han sido conferidas constitucional y legalmente. El ejercicio de estas competencias – en el marco constitucional y legal establecido- tiene como una de sus manifestaciones (precisamente la que da cara al ciudadano), aquella actuación que se da a través de la ordenación y desarrollo de los procedimientos administrativos.

En una sociedad organizada los ciudadanos actúan en ejercicio de los diversos derechos que les corresponden, y en no pocas ocasiones, deben acudir a la Administración o Administraciones Públicas para que estas les otorguen o reconozcan otros derechos necesarios para el desarrollo de actividades económicas, políticas, ciudadanas, culturales, entre otras, que desean realizar. Y precisamente para llegar a la obtención de estos permisos, autorizaciones, concesiones u otra índole de derechos, los ciudadanos deben seguir un procedimiento administrativo. El ciudadano que desee abrir un restaurant deberá obtener, por lo menos, la licencia municipal de funcionamiento, aquél que pretenda instalar una radio tendrá que contar con tres tipos de derechos (permiso, licencia y autorización), aquella empresa que quiera iniciar el negocio de la prestación de un servicio público deberá participar de un proceso de selección y firmar un contrato de concesión. Si bien todos estos son procedimientos administrativos, de diversa índole, con reglamentaciones diversas, seguidos antes distintos niveles de Gobierno y diversos organismos públicos, pero cierto es también, que se encuentran vertebrados por ciertos principios e instituciones que se

esbozarán con el estudio de la Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444.

a.2. Procedimientos Administrativos de Servicio Operativo – Informático

Consisten en los procesos de desarrollo administrativo en cuanto a las funciones específicas de interconexión operativa y protocolos de interacción comunicativa en red, y de compartimiento en acceso y uso integral de bases de datos entre la Unidad Central de la Entidad Pública con sus áreas funcionales y dependencias descentralizadas; a efectos de que se puedan ejecutar con la máxima capacidad de celeridad y diligencia informática – administrativa los sub – procesos y tareas específicas de coordinación y enlace informático entre los centros de información de las Unidades competentes de una organización pública, lo que conlleve a obtener resultados positivos y requeridos en cuanto al manejo eficiente y de disponibilidad inmediata de la información compartida, y de reconocimiento de la situación de gestión de las Unidades Descentralizadas, para también llevarse a cabo la toma de decisiones requeridas que solucionen los problemas y limitaciones administrativas que a la vez se lleguen a identificar.

Trasciende así la gestión que deben realizar las Autoridades Públicas – Estatales para agilizar y mejorar los procedimientos administrativos relacionados con el uso y acceso a base de datos interconectadas a través de un sistema informático operativo; dentro de lo cual trasciende el concepto del denominado Archivo Sistematizado de Acceso a Información, que se puede definir tal como refiere el Ministerio de Economía y Finanzas en su Directiva de Procedimientos para la Atención de Solicitudes de Acceso a la Información Pública en el MEF – Directiva N° 001 -2012-EF/41.02; en que dicho Archivo Sistematizado de Datos consiste en la base de datos en la cual se registra la información relacionada a las solicitudes de acceso a la información y los documentos de atención de estas solicitudes.

También es importante considerar que un Sistema de Información (SI), es un conjunto organizado de procedimientos y

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar información

UNFV

métodos que continuamente recopila, clasifica, analiza, evalúa, almacena y distribuye información conveniente, oportuna y exacta, para uso de quienes toman decisiones. La mayoría de los sistemas de información son computarizados. En un SI computarizado, existen dos subsistemas mayores: el sistema de recolección de datos y el de respaldo a la decisión.

Por otra parte, se tienen a las Interconexiones de usuarios, que son aquellos procesos y equipo a través de los cuales se usará el SI y estos incluirán: a) Tipos de computadoras a utilizar; b) Presentación de la información (Papel o en la pantalla), c) Conocimientos requeridos para el uso del sistema; y, d) Hardware adicional para la producción de informes y documentos.

El diseño de la interconexión del usuario deberá tener un diseño cuidadoso y meticulado considerando las necesidades y trayectoria de los gerentes para que estos lo vean como de gran valor para su desempeño diario.

b. Procedimientos Administrativos de Servicio en Gestión de Información

Se tratan de aquel conjunto organizado y sistemático de procesos administrativos orientados a las actividades y rutinas procedimentales de manejo óptimo, uso eficiente y aseguramiento de la reserva de información que se administra en la organización pública; y por lo cual es comúnmente general que en todos los países, las Administraciones Públicas Estatales dispongan de un marco normativo en que se estipulan las bases y reglas esenciales para la gestión efectiva y eficaz de la ejecución de estos procedimientos vinculados con el manejo y seguridad de la información que se tiene.

En el Perú rige al respecto la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública – Ley N° 27806, que es de aplicación a las Entidades de la Administración Pública señaladas en el artículo 2° de la Ley. Asimismo, en lo que respecta al procedimiento de acceso a la información, será de aplicación a las empresas del Estado.

Las solicitudes de información entre entidades públicas se rigen por el deber de colaboración entre entidades regulada en la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. Este dispositivo no regula aquellos procedimientos para la obtención de copias de documentos que la Ley haya previsto como parte de las funciones de las Entidades y que se encuentren contenidos en su Texto Único de Procedimientos Administrativos.

El derecho de las partes de acceder a la información contenida en expedientes administrativos se ejerce de acuerdo a lo establecido en el artículo 160° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, sin perjuicio de la vía procesal que el solicitante de la información decida utilizar para su exigencia en sede jurisdiccional.

Las obligaciones de la máxima autoridad de la Entidad, bajo responsabilidad, son las siguientes:

- Adoptar las medidas necesarias, dentro de su ámbito funcional, que permitan garantizar el ejercicio del derecho de acceso a la información pública y el cumplimiento de las obligaciones de transparencia en la Entidad;
- Designar a los funcionarios responsables de entregar la información de acceso público;
- Designar al funcionario responsable de la elaboración y actualización del Portal de Transparencia;
- Asegurar que el funcionario responsable de entregar la información de acceso público, así como el funcionario responsable del Portal de Transparencia, tengan las condiciones indispensables para el cumplimiento de sus funciones, entre ellas, enunciativamente:
 - Que todos los funcionarios de las unidades orgánicas u órganos de la Entidad atiendan de manera oportuna los requerimientos de información formulados por el responsable de entregar la información de acceso público como por el funcionario responsable del Portal de Transparencia.
 - Contar con los recursos humanos, tecnológicos y presupuestarios necesarios para la atención de las solicitudes de información y las demás funciones en materia de transparencia y acceso a la

información que le correspondan. Dichos recursos presupuestarios deberán ser previstos en el presupuesto institucional de la entidad conforme a las normatividad vigente y sin demandar recursos adicionales al Tesoro Público.

- Recibir capacitación permanente sobre los temas de transparencia y acceso a la información pública para el adecuado ejercicio de sus funciones.
 - Contar con un registro de solicitudes de acceso a la información pública, donde se consigne por lo menos la siguiente información: la fecha de presentación de la solicitud, el nombre del o la solicitante, la información solicitada, el tiempo en que se atendió la solicitud, el tipo de respuesta que se brindó a la solicitud, las razones por las que se denegó la solicitud, Asimismo, en caso la respuesta se haya realizado fuera del plazo legal, las razones de este retardo. El registro deberá contener un apartado en el que se puedan consignar las observaciones que los funcionarios responsables consideren relevantes para explicar el tratamiento otorgado a una solicitud de información.
- Clasificar la información de carácter secreta y reservada y/o designar a los funcionarios encargados de tal clasificación;
 - Disponer se adopten las medidas de seguridad que permitan un adecuado uso y control de seguridad de la información de acceso restringido;
 - Disponer, inmediatamente conocidos los hechos, el inicio de las acciones administrativas y/o judiciales para identificar y, de ser el caso, sancionar y exigir las reparaciones que correspondan a los responsables del extravío o la destrucción, extracción, alteración o modificación, indebidas, de la información en poder de la Entidad.
 - Disponer la inmediata recuperación o reconstrucción de la información afectada por alguna de las conductas antes mencionadas.

Las Entidades que cuenten con oficinas desconcentradas o descentralizadas, designarán en cada una de ellas al funcionario responsable de entregar la información que se requiera al amparo de la Ley, con el objeto que la misma pueda tramitarse con mayor celeridad.

La designación del funcionario o funcionarios responsables de entregar la información y del funcionario responsable de la elaboración y actualización del Portal se efectuará mediante Resolución de la máxima autoridad de la Entidad, y será publicada en el Diario Oficial El Peruano. Adicionalmente, la Entidad colocará copia de la Resolución de designación en lugar visible en cada una de sus sedes administrativas.

Las Entidades cuyas sedes se encuentren ubicadas en centros poblados o en distritos en que el número de habitantes no justifique la publicación de la Resolución de designación en el Diario Oficial El Peruano, deben colocar copia de la misma en lugar visible.

Sin perjuicio de que las Entidades realicen los cambios orgánicos que consideren para el mejor ejercicio de sus funciones, la actuación de los funcionarios responsables se rige por las siguientes reglas:

- Dependen de la máxima autoridad administrativa de la Entidad en el cumplimiento de sus funciones en materia de transparencia y acceso a la información pública. A tales efectos respecto de estas funciones no están sometidos a ningún otro funcionario o servidor de la Entidad.
- Proponen a la máxima autoridad administrativa de la Entidad los procedimientos internos que aseguren la mayor eficiencia en la gestión de las solicitudes de información.
- No podrán ser sancionados, cambiados en sus funciones de transparencia y acceso a la información, ni desvinculados de la Entidad como consecuencia del correcto cumplimiento de la Ley.

c. Procedimientos Administrativos de Capacidad de Respuesta de los Servicios

Es el conjunto de tareas y diligencias específicas, que se deben ejecutar eficaz y eficientemente para mejorar la administración en la

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta

UNFV

capacidad de respuesta a ejecutarse de los servicios que la entidad pública debe brindar a los usuarios; y que llega a comprender desde la atención inmediata a las solicitudes y requerimientos de los usuarios hasta la plena satisfacción efectiva de tales requerimientos acorde a los fines de calidad de servicio que se debe llegar a ofrecer de manera competitiva.

Se busca mejorar la calidad de servicio y atención al usuario, mediante la ejecución de políticas e iniciativas en donde los usuarios-ciudadanos-contribuyentes, son el foco central de los esfuerzos de mejoramiento de la gestión; implicando para ello la definición de estándares de desempeño y comprometer resultados públicos; así como de medidas para conocer e identificar a los usuarios y sus necesidades

2.3.2.2. Mejora Continua

2.3.2.2.1. Conceptos

Tejeda (2014), señala que la Mejora significa: “La creación organizada de un cambio beneficioso. El logro de niveles de rendimiento sin precedentes”. Para diferentes instituciones La palabra mejora es un término que se usa en el lenguaje corriente, en la institución municipal destaca sobremanera, de un estado regular o bueno a otro muy superior. Por ejemplo, de que toda Entidad Pública debe lograr mejorar los servicios o un problema administrativa o administración.

El Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Pública – PI, es un instrumento de Presupuesto por Resultados (PpR), cuyo objetivo principal es impulsar reformas que permitan lograr el crecimiento y el desarrollo sostenible de la economía local y la mejora de su gestión, en el marco del proceso de descentralización y mejora de la competitividad. Los recursos asignados a las Entidades Públicas por el PI se destinan exclusivamente al cumplimiento de los siguientes fines y objetivos:

- Incrementar los niveles de recaudación de ingresos propios, fortaleciendo la estabilidad y eficiencia en la percepción de los mismos.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar los lineamientos de política de mejora en la calidad del gasto.

UNFV

- Simplificar trámites.
- Mejorar la provisión de servicios públicos.

En este mismo orden y dirección, es un uso común, cuando se hable de cultura organizacional y clima laboral porque tiene que ver con: Liderazgo – comunicación, Política – motivación, Planes – capacitación. Asimismo, el nivel de mejoramiento en toda organización pública debe considerar: a) Mejorar el sistema de creencias, valores, actitudes, conductas, comportamientos, liderazgo, políticas y planes; b) Mejorar el ambiente interno humano y físico de las gerencias, c) implementación de necesidades básicas como: Comportamiento organizacional, autoestima personal, muebles, equipo de oficina y material oficina, d) Armonizar el comportamiento del gerente y de sus colaboradores; y e) Tomar como elemento organizacional municipal clave: Personas, estructura, tecnología y ambiente.

Todo lo anterior, permitirá perfeccionar la prestación de servicios públicos, en este caso orientado a perfeccionar tales servicios.

Realizar una caracterización de las Entidades Públicas, permite identificar a aquellos con una mejor gestión en relación a otros; lo que puede producir en un cambio de experiencias de gestión. Por lo tanto, desde este punto de vista, de la investigación será significativo porque cuenta con el apoyo de los teóricos en el proceso del trabajo sustentado conceptualmente en las variables independiente y dependiente definidas (causa – efecto) como futuras estrategias para mejorar la gestión administrativa y su mejora de administración en la Entidad Pública.

La importancia de investigar el planteamiento de la relación entre la Gestión Administrativa y su mejora, tiene que ver con el proceso continuo de trabajo ordenadamente hasta lograr mejorar (gestionar es trabajar y buscar el máximo aprovechamiento de los recursos de la municipalidad por lo tanto, la gestión administrativa y la mejora de administración no es

un arte innato, es el conjunto de capacidades, conocimientos y actitudes que tiene y adquieren las personas con el pasar del tiempo (experiencias):

2.3.2.2. Metodología de mejoramiento

A. Planear

1. Identificar y registro

Identificar la situación de no conformidad real (problema) u oportunidad de mejora en forma concreta y sin ambigüedades.

Investigar las características específicas de la situación identificada con una visión amplia y desde varios puntos de vista.

2. Recopilación de Información

Recopilar la información requerida sobre la situación detectada y mantener registro.

3. Análisis.

Determinar las posibles causas que la están originando la no conformidad.

Plantear las hipótesis de las causas probables.

4. Elaboración de plan de acción.

Plantear las acciones correctivas, preventivas o de mejora que son consideradas viables teniendo en cuenta metodología, seguimiento y que darán respuesta a la situación identificada

B. Hacer

Ejecución del plan de acción

Ejecutar las actividades definidas para la Acción. La ejecución de las acciones debe llevarse a cabo de acuerdo a lo planeado.

C. Verificar

Verificar la eficacia de la Acción establecida. - Monitorear el cumplimiento y evaluación de las acciones.

D. Actuar

- Estandarización: Documentar los cambios originados por las acciones tomadas. Técnicas: Procedimientos, documentación, carteleros, guías, boletines, etc.

- Consolidación y conclusión: Consolidar la información relativa a planes de acciones correctivas, preventivas y de mejora de todos los

procesos de la organización, para preparar los informes correspondientes.

2.3.2.3. Eficiencia de Procesos

Consiste en la ejecución de procesos inmediatos, oportunos y eficaces; según el desarrollo de los procedimientos administrativos que correspondan ejecutar a cada órgano de la Administración Interna del MIMP; según las disposiciones procedimentales y responsabilidades asignadas como del tiempo de duración establecido en la ejecución de cada etapa de desarrollo de los procedimientos detallados en el MAPRO 2016 del MIMP; a efectos de que se pueda llegar a dar con la plena ejecución efectiva y eficiente de todos los procedimientos administrativos, y con ello poderse mejorar la calidad de los programas y servicios de atención brindados por el MIMP.

2.3.2.4. Simplificación de trámites administrativos

Es la capacidad de mejoramiento y optimización de los procedimientos tramitadores que se efectúan en los procesos administrativos de servicios que brindan las áreas de servicios del MIMP, implicando la reducción de requisitos redundantes e innecesarios, así como la eliminación de trabas burocráticas que se presenten, a efectos así de que los trámites administrativos a llevarse a cabo puedan ser altamente eficientes y eficaces para que los procedimientos a realizarse sean consecuentemente más efectivos, y contribuirse así finalmente en el ofrecimiento de servicios de calidad en la atención a los usuarios.

La gestión, aplicación, seguimiento y consolidación ejecutiva de la Simplificación Administrativa, se lleva a cabo bajo función administrativa de la Oficina de Modernización Institucional del MIMP.

2.3.2.5. Modelo Organizacional

2.3.2.5.1. Principales Fundamentos

“En la vida empresarial se observa que hay empresas que no funcionan correctamente, que no alcanzan los objetivos fijados, que presentan bajos niveles de competitividad, que el personal carece de estímulos de superación o de hacer bien su trabajo, que existen conflictos de intereses, que existen duplicidad de funciones o que la empresa no es capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos, entre muchas otras causas” (Valenzuela, 2014, p. 14). Todos éstos hechos previos, nos indican la existencia de posibles problemas de diseño organizativo en la empresa.

El Diseño organizativo tiene multitud de definiciones, Galán (2006) lo define como:

Un instrumento clave para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación simultáneamente, o para combinar acciones de exploración con acciones de explotación que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo.

El Diseño organizativo es un proceso sin fin en la práctica, es decir, debido a los continuos cambios en el entorno se exigen modificaciones constantes en las estrategias y estructuras organizativas de las empresas

2.3.2.5.2. Dimensiones

Es importante determinar las dimensiones que describen las características específicas del diseño organizacional. Estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma manera en que la personalidad y características físicas describen a una persona. Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: las Estructurales y las Contextuales.

Las dimensiones contextuales están formadas por los distintos factores de contingencia que hemos detallado en el punto anterior, el tamaño, la tecnología, el entorno.

Las dimensiones estructurales describen las características internas de una organización. Ellas establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones. Dichas dimensiones están formadas por los siguientes conceptos:

- A. Complejidad: Se refiere al número de actividades o subsistemas, así como al grado de diferenciación que existe en la organización. La complejidad puede ser medida a lo largo de tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical es el número de niveles jerárquicos de autoridad que hay en la empresa. La complejidad horizontal es el número de funciones o departamentos que existen horizontalmente a lo largo de la organización. La complejidad espacial es el número de unidades geográficas (oficinas, puntos de venta, fabricas).
- B. Formalización: Representa la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripción de funciones, regulaciones y manual de políticas. Se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, donde normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si una organización está muy formalizada, entonces los trabajadores tienen poco poder de decisión en cuanto a lo que realizará, cuándo lo hará y cómo lo hará. En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas. Las universidades de tamaño grande tienden a tener alta formalización ya que existe reglamentación para estudiantes, trabajadores y profesores. En contraste, un pequeño negocio familiar puede no tener ninguna regla escrita y puede ser considerada informal.
- C. Centralización: Se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones es mantenida en el nivel superior, la organización es centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles más bajos es descentralizada. Decisiones organizacionales que podrían ser centralizadas o descentralizadas incluyen compra de equipos, establecimiento de objetivos, selección de suministros,

establecimiento de precios, contratación de personal y el establecimiento de los territorios de mercados

2.3.2.6. Gestión de Competencias Administrativas

2.3.2.6.1. Fundamentos

Rodrigo, J, Rodrigo Mastrapa, J. y González (2015):

El capital humano, como factor principal para mantener y perfeccionar su gestión, ha transitado hacia un enfoque estratégico dentro de la organización. Se plantea que esto significa cambiar la mentalidad gerencial, dentro de la gestión de la información y el conocimiento, reconociendo al conocimiento como fuente de las ventajas competitivas y al capital intelectual como uno de los activos más importantes de la organización". En este sentido la gestión del capital humano basado en la gestión del desempeño por competencias, resulta un enfoque novedoso y pertinente, que propicia un espacio para la innovación y la creatividad en la selección, desarrollo de las capacidades y evaluación de los miembros de la organización. En la literatura especializada se puede encontrar un gran número de autores que, a través de diferentes enfoques, modelos y procedimientos, colocan como centro de atención de la gestión, el enfoque por competencias.

2.3.2.6.2. Competencias administrativas del Personal Directivo

El estilo de dirección se caracteriza por las competencias de: Dominio personal, comunicación, liderazgo, servicio, trabajo en equipo, conciencia organizacional y adaptación al cambio. De este modo consolidar un estilo de dirección propio, idóneo y comprometido con el crecimiento y desarrollo institucional y se consolida a través de estrategias de desarrollo gerencial.

El procedimiento para la identificación, determinación y detalle de las competencias administrativas a ejercerse por los Directivos o Jefes Gerentes de Organizaciones Públicas, comprende las siguientes fases:

Fase I. Análisis de la situación de las competencias en la gestión de los directivos y creación de las condiciones para el estudio en la organización

La fase I tiene los objetivos: de establecer las condiciones organizativas necesarias que contribuirán a la solución del problema, determinar el grado alcanzado en la implementación de las competencias directivas en la organización, desde que estas fueron identificadas o formuladas hasta el momento del estudio, así como destacar los elementos positivos, negativos y analizar la incidencia de la implementación de las competencias directivas en los resultados de la organización.

Los pasos que se llevarán a cabo en esta fase son los siguientes:

Paso 1. Conformación y preparación del grupo de trabajo

Entre las acciones que deberán desarrollarse en este paso se destacan: reclutamiento inicial de un grupo de expertos de la entidad, selección y preparación del grupo de trabajo para contribuir a la solución del problema y la creación del comité de decisión.

Paso 2. Análisis del grado de implementación de las competencias directivas en la organización, a través de los indicadores y pautas de comportamiento que caracterizan cada una las competencias formuladas.

En este paso el grupo de trabajo deberá evidenciar el estado de implementación de las competencias directivas en la empresa, desde su formulación hasta el momento del estudio.

Paso 3. Análisis e identificación de las causas y subcausas de la insuficiente implementación de las competencias directivas en la organización

El grupo de trabajo deberá mostrar un diagnóstico de las causas de la insuficiente implementación de las competencias directivas en la organización. Entre las principales salidas (resultados) que deberá propiciar esta fase -las que a su vez se convierten en las entradas de la próxima fase- se delimitan: creación del grupo de trabajo para el perfeccionamiento de las competencias directivas, y conformar un

diagnóstico que evidencie el grado y las causas de la insuficiente implementación de las competencias directivas en la organización.

Fase II. Validación y rediseño de las competencias directivas y de los indicadores para su medición

Esta fase constituye un momento significativo en el procedimiento; sus resultados posibilitarán el despliegue de las fases y pasos restantes que integran el procedimiento. El objetivo de esta fase es validar las competencias directivas vigentes en la organización y reformular otras que resulten necesarias para el desempeño de la empresa/organización, así como el establecimiento de los indicadores y el nivel de desempeño o pautas de comportamiento requerido para cada una de las competencias, lo que posibilitará la confección de los perfiles de competencias de los cargos directivos en la empresa, para su posterior medición y evaluación en un momento determinado. En esta fase se considera necesario realizar los pasos siguientes:

Paso 4. Validación y actualización de las competencias directivas de la organización

En este paso se deberán ejecutar las acciones siguientes: validar las competencias directivas establecidas y diseñar o formular otras, de ser necesarias, en correspondencia con el contexto actual de la organización.

Paso 5. Identificación y establecimiento de los indicadores y pautas de comportamiento para las competencias directivas

En este paso, como una de las acciones, el grupo de trabajo deberá utilizar los 21 indicadores establecidos en la metodología actual para la evaluación de los cuadros en el país, dado el carácter normativo y de obligatorio cumplimiento, y proceder a identificar otros indicadores para la medición y evaluación objetiva de cada una de las competencias directivas. Esta última acción debe ratificarse por el comité decisor.

El empleo de indicadores en este paso se fundamenta en que un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado (Rincón, 1998).

Paso 6. Establecimiento o configuración de las competencias y los indicadores de evaluación para cada una de las competencias directivas (validada o reformulada)

Este paso se convierte en una síntesis de los dos pasos anteriores (4 y 5), al quedar delimitados para cada competencia directiva, los indicadores para su medición y las pautas de comportamiento y se preparan las condiciones para diseñar el perfil de competencias directivas en la empresa.

Paso 7. Diseño del perfil de competencias del cargo directivo

El establecimiento del perfil, en el que se reflejan las competencias, indicadores y las pautas de comportamiento para los cargos directivos de la organización, constituye un estado deseado que deberá lograrse en el desempeño de los directivos; es la base o criterio de medida para la posterior medición y evaluación, por lo que se convierte en la principal salida (resultado) de esta fase; al mismo tiempo, el cumplimiento de los pasos de esta fase (4; 5; 6 y 7) pueden confirmar o enriquecer algunas de las causas y subcausas que originan una insuficiente implementación, lo que puede contribuir a una retroalimentación de la fase anterior del procedimiento.

Fase III. Medición y valoración de las competencias directivas en el sistema de gestión de la organización

El objetivo de esta fase es una medición real del estado de las competencias directivas, en correspondencia con lo establecido en la fase anterior (perfil de competencias directivas) y la correspondiente comparación y valoración de estas, para lo que será necesario desarrollar los pasos siguientes:

Paso 8. Medición de las competencias directivas a través de los indicadores y las pautas de comportamiento que las caracterizan

“Este paso es el proceso mediante el cual se recopilan evidencias y se realiza un juicio o dictamen de esas evidencias teniendo en cuenta criterios preestablecidos” (Tobón, 2010).

Para medir se puede tomar como principal fuente de información los resultados de la última evaluación anual de los cuadros y para valorar los indicadores incluidos y no contemplados en la evaluación anual, se realizará una propuesta de evaluación de estos indicadores por parte de los miembros del grupo de trabajo, la que deberá ser ratificada por el comité decisor.

Paso 9. Establecimiento del perfil de competencia real de los directivos y comparación con el deseado

El grupo de trabajo deberá, entre sus acciones, configurar la situación real de las competencias y su comparación con lo deseado.

Evidenciar el grado de correspondencia de las competencias directivas de los cuadros con lo deseado constituye la principal salida de esta fase; por otra parte, los resultados de la medición y comparación de los perfiles de competencias proporcionan, entre otros, elementos para ajustar y perfeccionar el perfil deseado (fase anterior) y suministra información para identificar las principales acciones que deberán desarrollarse para mejorar y consolidar las competencias directivas en la organización.

Fase IV. Propuesta de acciones para el perfeccionamiento y consolidación de las competencias directivas en el sistema de gestión de la empresa

La fase IV tiene el objetivo de identificar las principales áreas y acciones para consolidar o perfeccionar la implementación de las competencias directivas en la empresa, en correspondencia con los resultados alcanzados en las fases anteriores, muy particularmente en la I y III, para lo que se desarrolla el paso siguiente:

Paso 10. Identificación de acciones para el perfeccionamiento de las competencias directivas en el sistema de gestión de la organización

En este paso se deberán realizar las acciones siguientes: identificar las áreas de incidencias para perfeccionar la gestión de las competencias directivas y en cada una de estas áreas, delimitar las principales acciones. La principal salida de esta fase es la presentación de los resultados alcanzados, a la dirección de la empresa.

Fase V. Evaluación de la gestión de las competencias directivas y determinación de los posibles impactos en los directivos y en la organización

La fase V tiene lugar después de haber transcurrido un periodo de trabajo (año) y tiene los objetivos de evaluar algunos índices del proceso asociados a la evaluación de las competencias directivas con los indicadores establecidos, y la comparación con el perfil de competencias deseado (fase II), luego de implementadas las acciones propuestas en la fase anterior; e identificar y verificar las transformaciones alcanzadas (impactos) en los cuadros y en la organización, y sobre esta base proponer un conjunto de mejoras continuas que contribuya a consolidar y desarrollar las competencias en los directivos y con ello el desempeño organizacional. Los pasos de esta fase son los siguientes:

Paso 11. Establecimiento de indicadores para evaluar la gestión de las competencias en el sistema de gestión de la empresa

Paso 12. Medición y valoración de los impactos de la gestión de las competencias en los directivos y en la organización

Entre las salidas de esta fase se señalan: obtener un grupo de índices que caractericen el grado de aplicación del procedimiento propuesto en la organización y los posibles impactos resultantes de su puesta en práctica.

Los resultados logrados en esta fase pueden ilustrar un cuadro, que indique la necesidad de iniciar una nueva aplicación del procedimiento en un nuevo contexto, (fase 1 del procedimiento).

2.3.2.6.3. Competencias del Personal Administrativo

Maggio y Álvarez (2011) sostienen que “una de las búsquedas más frecuentes es la cobertura de puestos administrativos. Esto se debe a que su lugar en una empresa u organización es muy importante en tanto son los mismos hacen a las funciones de organización, soporte, archivo, trámites y gestiones que permiten a la vez que funciones superiores como las de diseño, planificación, establecimientos de metodologías, mejoras continuas a los procesos, ampliación del espectro y lugar de la empresa en el mercado llevada a cabo por los puestos jerárquicos y al mando de la empresa puedan fluir y llevarse a cabo”.

Cada puesto en la empresa como una pieza en un rompecabezas conlleva un valor singular y específico pero que a la vez forma parte de un engranaje o estructura mayor, que es la empresa. Todos los puestos son importantes por lo cual la inteligencia organizacional, su ingeniería consistirá en que cada puesto sea cubierto por personas que posean las aptitudes y competencias para el mismo incluyendo también su motivación y orientación a la mejora continua.

Cabe proponer aquellas características globales o nucleares que forman parte del perfil de un buen empleado administrativo.

La finalidad esencial en toda tarea administrativa es el logro de la eficacia y eficiencia en los procedimientos de rutina de cada sector. Es decir aquellos que permitan sostener y acompañar la operatoria propia del área. Es por ello que siempre que realicemos una búsqueda de personal administrativo debemos sumar a las aptitudes, habilidades y competencias generales de esta función las específicas del área.

Hay diferencias entre la búsqueda de un empleado administrativo para el área de ventas, el área contable financiera, administrativa general, RRHH, etc. Así también hay puestos administrativos que conllevan manejo de información reservada y confidencial, así como manejo de dinero y valores, lo cual exige una evaluación más profunda del nivel atención-concentración-memoria y fundamentalmente la honestidad y confiabilidad del mismo.

Como en todo puesto nuestra construcción del perfil psicológico y aptitudinal del postulante a un determinado puesto de trabajo parte para

el evaluador de contar con un adecuado perfil de las tareas principales y secundarias o de menos peso que el futuro empleado debería realizar. Esto incluye si requiere experiencia en el mismo o no es necesaria, si requiere algún tipo de conocimiento en general por ejemplo contables, informáticos, técnicos. Saber si el puesto tiene un horizonte de crecimiento o en difícil que haya una evolución en el mismo.

Usualmente las tareas que realiza el personal administrativo en una empresa pueden pasar por:

- Recepción de personas, de mercaderías, tareas de control de las mismas, carga de datos de los ingresos y egresos de insumos al sistema. Tareas de registro, archivo (asistentes empleados administrativos generales).
- Realización de trámites administrativos.
- Tareas varias relacionadas al área contable-financiera (cobros, pagos, liquidación de sueldos, conciliaciones bancarias, llevar los libros, asientos de operaciones contables,
- Tareas de asistencia a jefes, gerentes. Manejo de agenda, atención telefónica de clientes, manejo de correspondencia, organización de reuniones,(asistente administrativo, secretaria).

Las aptitudes y competencias de base en cualquier puesto administrativo requieren en el perfil del postulante:

- Inteligencia de nivel medio de orientación practica-concreta.
- Capacidad de atención-concentración
- Nivel energético medio a medio superior.
- Dinamismo e iniciativa.
- Tolerancia a las presiones (a las tareas e interpersonales)
- A veces requiere trabajo en equipo.
- Nivel de autonomía medio.
- Capacidad de autoorganización y organización y planificación en el corto plazo.
- Adaptabilidad
- Sociabilidad media

- Prolijidad, calidad de trabajo
- Capacidad de observación y visión de detalle
- Capacidad de análisis
- Adecuada capacidad de comunicación escrita y oral según el área.
- Constancia.
- Ambición moderada.

Para aplicar estos conceptos se debe acompañar el protocolo del test de Bender de dos postulantes a un puesto. Por supuesto siempre se debe contemplar el conjunto de la batería pero seleccionamos el test de Bender porque entre sus muchos aportes nos permite considerar la capacidad de organización y planificación, el comportamiento y percepción del otro en las relaciones interpersonales así como inferir presencia de indicadores psicopatológicos y orgánicos de estar presentes.

Básicamente y en términos generales será importante observar a lo largo de la batería la regularidad, compromiso con la tarea, prolijidad nivel de autonomía y actitud ante la tarea y el evaluador.

2.3.2.7. Gestión de Intereses Organizacionales

2.3.2.7.1. Fundamentos

Según Hax y Majluf (2004): “La noción de “Stakeholders” ha cobrado importancia como un elemento de preocupación estratégica en los últimos años. Es un término que designa a cualquiera que recibe directa o indirectamente los beneficios o que soporta los costes derivados de las actividades de la organización: accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, acreedores, la comunidad, el gobierno y otros.

Preocuparse por los “stakeholders” podría ser una forma útil de colocar los intereses estratégicos fundamentales de la organización en una perspectiva apropiada. Resulta obvio que en una organización que produce beneficios, éstos se vuelven un objetivo importante: “resultado

peligrosa si los directivos consideraran la rentabilidad de corto plazo como la fuerza impulsora esencial en lugar de centrarse en la recompensa legítima y merecida de un trabajo bien hecho que surge de mostrar responsabilidad hacia los otros “stakeholders” de la firma.

Según Bazán (2016), “teniendo en cuenta que los “stakeholders” es aquel grupo de interés conformado por elementos internos de la empresa así como por elementos externos como personas y organizaciones que son fundamentales para la ejecución de los proyectos, o para asegurar el éxito de los negocios a implementarse; resulta primordial que para la administración estratégica de los stakeholders es esencial dar en primer lugar con la identificación de los mismos, a fin de conseguirse con la plena identificación de las personas y organizaciones que serán impactadas positiva o negativamente al finalizar el proyecto y documentar a posteriori la información necesaria para conocer sus intereses y la participación e impacto en el éxito del mismo se utilizan dos estrategias:

- a) En el acta constitutiva del proyecto se debe recoger una lista de clientes, patrocinadores, ejecutivos, equipo o entidades externas, etc. Es conveniente reunirse con los stakeholders identificados para descubrir si hay alguno al que no se le haya incluido; y,
- b) Si el proyecto comprende una actividad de aprovisionamiento o posee un contrato previo hay que utilizar los documentos de adquisición para localizar a los stakeholders clave”.

Para identificar adecuadamente a los interesados y manejar correctamente las relaciones con ellos será necesario que recojas la siguiente información: a) Quienes son con nombre, información relevante y posición en su organización; b) Qué ganan los stakeholders con el éxito o fracaso del proyecto, establecer sus necesidades, su influencia y su expectativa principal; c) Qué esperan del administrador del proyecto. Para esto es bueno mantener reuniones cara a cara; d) Qué se espera de ellos; e) Cuáles son los aspectos sobre los que desean vigilancia. El

stakeholder quiere conocer cómo van las cosas y revisar costos, calendarios, calidades, etc.

Una vez identificados los stakeholders es necesario avanzar con la Estrategia de Administración de los interesados. En ella se debe definir el enfoque para obtener el apoyo y reducir los impactos negativos en los stakeholders. Tanto el registro como la estrategia de administración de los interesados son aspectos esenciales del plan de comunicación del proyecto y del manejo de las expectativas.

Uno de los efectos del concepto de partes interesadas en la irrupción de la responsabilidad social, como nuevo modelo de pensamiento en la gestión de las organizaciones, especialmente de las empresas, se basa en el tránsito desde un modelo de empresa dominado por un grupo único que proveía el capital necesario para el funcionamiento de la organización (stockholders), así como los grupos o personas que invierten dinero para adquirir parte de la propiedad de la misma denominados accionistas (shareholders), transitando hacia un modelo en donde diversas partes interesadas (stakeholders) adquieren un peso importante en las decisiones de la organización en la actualidad. Este cambio de modelo ha provocado dos efectos fundamentales: 1) La empresa deja de ser exclusivamente una institución económica, y adquiere una gran incidencia en el desarrollo social y en la atención del medio ambiente. 2) Se amplían considerablemente los grupos de interés para las organizaciones empresariales.

Probablemente, son muchas otras diferencias más las que separan a estos dos modelos de organización, llegándose incluso a plantear que no sólo los hace diferente únicamente el modelo económico que los inspira, sino que también se orientan hacia un modelo diferente de sociedad, lo que sin dudas repercutirá en diferentes formas de expresión de las acciones enmarcadas en la responsabilidad social. Esto se puede resumir en dos grandes tendencias que orientan la aplicación de la responsabilidad social en una organización, que tienen como sus

consecuencias directas en la identificación de los stakeholders de una organización, debido a que con el primero de los autores, las partes interesadas de una organización se concentran básicamente en los accionistas o dueños de la empresa como principal expresión del concepto, en la perspectiva de Bowen, la cantidad y variedad de stakeholders aumenta significativamente. Sin embargo, la identificación de los stakeholders de una organización a la hora de gestionar su responsabilidad social, adquiere simultáneamente una gran importancia y complejidad, debido a que muchas veces no se tiene claro quiénes son las partes interesadas de la organización, debido a las múltiples formas, características y definiciones que estos grupos pueden adquirir.

Esta identificación dependerá de los diferentes ámbitos o sectores al cual pertenezca cada organización, el parámetro o característica con el cual se pretenda identificar a los actores involucrados y muy especialmente, dependiendo del grado de compromiso con el cual cada institución procure asumir su comportamiento socialmente responsable. Este último aspecto puede ser determinante en la identificación de las partes interesadas, debido a que este compromiso institucional puede oscilar en un baremo que va desde el cumplimiento cosmético o estético en función del marketing, hasta la asunción de un compromiso real y sincero por establecer un diálogo fluido y permanente con todos sus stakeholders, para acrecentar su capital social o relacional, estableciendo una comunidad de aprendizaje y participación permanente.

Además, es habitual encontrarse con que las organizaciones identifican como sus stakeholders, únicamente a aquellos grupos que se encuentran organizados como un sindicato por ejemplo, o aquellos grupos con los cuales la organización mantiene algún tipo de relación contractual. De esta manera, cuando una organización sólo aplica el criterio contractual para identificar a sus partes interesadas, inevitablemente provocará como consecuencia y efecto de esa disposición, el que las políticas y decisiones de la organización ignorarán sus impactos sobre una serie de otras partes interesadas, lo que sin

duda más tarde o más temprano le generará algún tipo de conflicto a la organización que aplica estos criterios más excluyentes.

2.3.2.7.2. La Gestión Metodológica de los Stakeholders

A. Identificación de Stakeholders

De conformidad a los lineamientos procedimentales de gestión establecidos en la Guía del PMBOK por el Project Management Institute (2013), se resalta que entre los procesos de Gestión de Stakeholders, en primer lugar se tiene la etapa de Identificación de los Interesados, que consiste en “identificar a todas las personas, grupos u organizaciones impactadas por el proyecto, identificando y documentando sus intereses, participación, interdependencias, influencias y potencial impacto”

También resultan interesantes de considerar al momento de identificar a los stakeholders, considerar aspectos tales como:

- 1) Tener en cuenta no sólo los intereses, sino también los valores e intangibles relevantes existentes en la relación de la organización con la sociedad;
- 2) No obviar de entrada a aquellos stakeholders que puedan ser juzgados en primera instancia como poco relevantes para los intereses de la organización, teniendo en cuenta a aquellas personas o grupos que por motivos culturales, religiosos o de género, pueden tener más dificultades para expresar sus preocupaciones, sugerencias o preferencias, es decir no dejar a nadie fuera; y,
- 3) Se deben valorar los contenidos que le transmiten los stakeholders, expresados en demandas o preferencias mediante las cuales sea posible elaborar una hoja de ruta, que incorporen los intereses y valores respecto de los cuales la organización orientará su comportamiento socialmente responsable.

La organización debe estar dispuesta a realizar un proceso de aprendizaje continuo en el marco de las relaciones que establece, teniendo presente que los intereses y demandas de los grupos de interés pueden ser convergentes o divergentes a sus propios propósitos.

Es importante considerar que la organización no se sitúa en el centro de las relaciones con los stakeholders, sino que es un actor más de la sociedad, existiendo una red de relaciones a escala local y global, donde serán importantes las corresponsabilidades e interdependencias.

Esta dificultad para definir lo que es un stakeholders se debe a que existen múltiples definiciones de stakeholders que varían de un extremo a otro a lo largo de un continuum, que polariza el concepto desde definiciones muy amplias (cualquier actor persona, grupo, entidad) hasta definiciones muy restringidas (empleados, gerentes, proveedores, accionistas, clientes). Además, el concepto de responsabilidad social exige ubicar a los stakeholders en el centro o eje de la gestión de la organización, lo cual implica que debe formar parte del núcleo duro de la empresa, de su gestión básica, y no ser algo más, no ser una especie de limosna añadida que convive tranquilamente con bajos salarios, mala calidad del producto, empleos precarios, incluso explotación y violación de derechos básicos.

La buena reputación se gana con las buenas prácticas, no con un marketing social que funciona como maquillaje de un rostro poco presentable.

Sin embargo, cuando se analiza la relación entre el concepto de stakeholders y la responsabilidad social, no debe limitarse simplemente al análisis reflexivo del comportamiento socialmente responsable o a la magnitud del poder de la empresa, sino que más bien se debe considerar como un primer intento de construir reflexiva y prácticamente una comprensión de la gestión de las organizaciones que se articule con una cierta fundamentación ética. Como consecuencia de lo planteado anteriormente, el estudio del concepto de las partes interesadas de una organización puede adquirir un triple carácter en su análisis: a) teoría de la gestión, b) proceso de la gestión estratégica, y; c) marca de referencia analítica.

En virtud de tal situación, el análisis del concepto de stakeholders se orienta a los esfuerzos de la organización por incorporar las

preocupaciones, necesidades e intereses de sus grupos de interés a sus acciones y decisiones, pero especialmente a sus objetivos, buscando beneficiar no solo a sus accionistas, sino que distribuir los beneficios para todos los actores involucrados de la forma más equitativa posible. Además, la adecuada identificación de los grupos de interés de una organización es el primer paso necesario en el proceso de implementación de la responsabilidad social en la gestión organizacional, situación que es ratificada cuando el primer paso en el proceso estratégico de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa es la delimitación de los partícipes de la organización, para lo cual existen diversas orientaciones la más habitual es la diferenciación entre grupos de interés internos y externos de la organización. De esta forma, es posible observar uno de los criterios más habitualmente utilizado para identificar a los stakeholders, clasificándolos en relación con los ámbitos interno y externo de la organización, reconociendo a su vez el doble ámbito en el cual deben desplegarse los esfuerzos de la responsabilidad social de una organización.

Una vez identificados todos aquellos actores involucrados o afectados por el accionar de la organización, es necesario elaborar una agenda o plan que permita a cada institución actuar responsablemente frente a las demandas o intereses de los stakeholders, por lo que es recomendable gestionar las relaciones con las partes interesadas considerando los siguientes aspectos:

- 1) Identificar y catalogar los distintos grupos, mediante el diseño de un mapa de los stakeholders que refleje las interrelaciones entre sí.
- 2) Analizar las expectativas de cada uno de ellos para determinar entre otras cuestiones: los intereses particulares y comunes de cada grupo, el peso real de cada expectativa y demanda, contrastándolas con las del resto de stakeholders y la sociedad en su conjunto.
- 3) Establecer prioridades entre las diferentes acciones que demandan cada uno de los grupos, clasificadas por cada área de la responsabilidad social comprobando en donde existen mayores

coincidencias entre los grupos, contrastadas con la estrategia general de la organización.

- 4) Definir programas para gestionar las acciones elegidas y cumplir los compromisos con los grupos de interés.
- 5) Concretar el calendario de los diferentes programas que se van a cumplir en un tiempo determinado, y la asignación presupuestaria de cada uno.
- 6) Diseñar un modelo de comunicación con los diferentes públicos. En la misma lógica de la elaboración de la agenda, cabe advertir de la importancia de elegir en cuáles de los temas sociales identificados cada organización se hará cargo, debido a que señalan que es importante reconocer que ninguna empresa puede resolver todos los problemas de la sociedad o sostener los costos de hacerlo.

Una empresa debe reconocer que si los clientes no son atendidos en forma apropiada, otra firma terminará por dominar el mercado con la consiguiente pérdida de competitividad y rentabilidad. Argumentos similares pueden esgrimirse respecto de los empleados y los proveedores de la firma: si se establecen relaciones justas y mutuamente beneficiosas, éstas darán como resultado asociaciones constructivas que lógicamente deberían traducirse en mayores beneficios.

Las asociaciones abusivas e injustas, que pueden conducir a la obtención de beneficios financieros de corta vida. No serían sostenibles en el largo plazo. Finalmente, comportarse como buen ciudadano en el seno de las comunidades en las que reside la empresa y de otros organismos externos, posiblemente conduzca a la creación de una mejor imagen empresaria y al cumplimiento de sólidas responsabilidades sociales”.

B. Planificación de la Gestión de los Interesados

Por otro lado, según D’Alessio (2015), Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel hacen referencia a las 5 P de la estrategia, donde expresan que la estrategia es:

1. Un plan, al ser una dirección, una guía, o un curso de acción. Mirar al futuro.
2. Un patrón ordenado, como el comportamiento consecuente en el tiempo. Mirar el comportamiento pasado.
3. Una pauta de acción, como un conjunto de maniobras que deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores.
4. Una perspectiva, como la forma de actuar de una organización.
5. Una posición, al colocar ciertos productos en mercados específicos.

Es probable que dos importantes tendencias influyan en el aspecto estratégico en el futuro. La primera, la planificación basada en el valor, la cual combina las ideas de planificación de marketing y las técnicas de planificación financiera para evaluar cuánto contribuye una división o unidad de negocios al valor de las acciones de una empresa (o riqueza de los accionistas). El valor se crea cuando el rendimiento financiero de una actividad estratégica es mayor al costo de los recursos asignados a esa actividad.

La segunda tendencia es el creciente interés en las estrategias impulsadas por los valores, que incorpora a los valores corporativos más comunes, como crecimiento, rentabilidad, servicio al cliente y calidad, las inquietudes por la ética, integridad, salud, y seguridad de los empleados y protecciones ecológicas. Muchas organizaciones citan valores corporativos generales en comunicados de prensa y boletines informativos de la empresa, pero no modifican sus planes estratégicos para reflejar los valores expresados. Las organizaciones de diferentes lugares del mundo, cada vez más reciben el llamado a ser buenos ciudadanos globales y a respaldar el desarrollo sustentable.

1. Propósito: Relación que tiene la organización con la sociedad.
2. Estrategia: Una forma de generar valor para la organización y la comunidad vinculada o Stakeholders.

3. Administración Estratégica: Proceso de elaborar, ejecutar, y evaluar y controlar las estrategias.
4. Dirección Estratégica Dinámica: Monitoreo, evaluación y control permanente de las estrategias.
5. Intraemprendimiento: Emprendimiento que ocurren dentro de las organizaciones.
6. Modelo de negocio: Describe las bases sobre las que una organización crea, proporciona y capta valor
7. Modelo de desarrollo organizacional: Describe las bases sobre las que una organización progresa a largo plazo. Define que la generación de valor a los Stakeholders, con prioridad en los clientes, implica generar valor a la Organización.
8. PMBOK: Guía que considera las mejores prácticas para gestionar proyectos.
9. Validación de Clientes: Confirmación que el mercado acepta el producto o servicio.
10. Validación del Modelo de negocio: Confirmación que la organización genera utilidades al comercializar un producto o servicio.
11. Validación del Modelo de desarrollo: Confirmación que la organización genera valor a partir de la generación de valor a la Comunidad vinculada o Stakeholders.
12. Método Lean Startup: La aplicación del pensamiento Lean al proceso de innovación y de decisiones empresariales.
13. Valor: Beneficios menos costos que recibe alguna entidad.
14. Propuesta de valor: Los beneficios que se ofrecerán a los diferentes grupos de interés, menos los costos que percibirán al recibir los respectivos beneficios.
15. Cadena de Valor: Conjunto de actividades de una organización que identifican generación de valor para los clientes o usuarios.

16. Comunidad vinculada o Grupos de interés: Personas u organizaciones que afectan o se ven afectadas por las actividades de la organización, de manera directa o indirecta.

C. Gestión de la Participación de los Interesados

Este proceso permite trabajar de la mano con los interesados, conocer sus expectativas y necesidades y solucionar los inconvenientes que se presenten.

1. Elementos a considerar

Como elementos de entrada para el desarrollo de esta etapa, se tienen tanto a los siguientes:

a) Plan de Gestión de las Comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones proporciona orientación e información sobre la gestión de las expectativas de los interesados. Entre la información a utilizarse, se deberá contar con:

- Los requisitos de comunicación de los interesados;
- La información que debe ser comunicada, incluidos el lenguaje, formato, contenido y nivel de detalle;
- El motivo de distribución de la información;
- La persona o los grupos que recibirán la información, y
- El proceso de escalado.

b) Registro de Cambios

Un registro de cambios se utiliza para documentar los cambios que ocurren durante el proyecto. Dichos cambios, así como su impacto en el proyecto en términos de tiempo, costos y riesgos, son comunicados a los interesados adecuados.

c) Activos de los Procesos de la Organización

Entre los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Gestionar la Participación de los Interesados se cuentan:

- Los requisitos de comunicación de la organización,
- Los procedimientos para la gestión de incidentes,
- Los procedimientos de control de cambios y;
- La información histórica relativa a proyectos anteriores.

2. Herramientas y técnicas

Entre estos se tienen:

a) Métodos de Comunicación

Los métodos de comunicación identificados para cada interesado en el plan de gestión de las comunicaciones se utilizan durante la gestión de la participación de los interesados. En función de los requisitos de comunicación de los interesados, el director del proyecto decide cómo, cuándo y cuáles de estos métodos de comunicación se utilizarán en el proyecto.

b) Habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales del director de proyectos facilitan la gestión de las expectativas de los interesados.

c) Habilidades de gestión

El director de proyecto debe trabajar en el desarrollo de las siguientes habilidades:

- Facilitar el consenso hacia los objetivos del proyecto,
- Ejercer influencia sobre las personas para que apoyen el proyecto,
- Negociar acuerdos para satisfacer las necesidades del proyecto y
- Modificar el comportamiento de la organización para aceptar los resultados del proyecto.
- Desarrollar Habilidades de: presentación, negociación, redacción y oratoria.

3. Salidas o Resultados esperados

a) Registro de Incidentes

La gestión de la participación de los interesados puede dar lugar al desarrollo de un registro de incidentes. Este registro se actualiza a medida que se identifican nuevos incidentes y se resuelven los incidentes actuales.

b) Solicitudes de cambio

Cuando se gestionan las expectativas de los interesados, se pueden generar solicitudes de cambio, acciones correctivas o preventivas.

c) Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Se puede requerir la actualización del plan de gestión de los interesados.

d) Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Los documentos que se pueden actualizar son:

- Estrategia de gestión de los interesados
- Registro de interesados
- Registro de incidentes

e) Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Entre los activos de los procesos de la organización que pueden ser actualizados, se cuentan:

- Notificaciones a los interesados. Se puede proporcionar información a los interesados sobre incidentes resueltos, cambios aprobados y estado general del proyecto.
- Informes del proyecto. Los informes del proyecto, formales e informales, describen el estado del proyecto e incluyen lecciones aprendidas, registros de incidentes, informes de

cierre del proyecto y las salidas de otras Áreas de Conocimiento.

- Presentaciones del proyecto. Información proporcionada de manera formal o informal por el equipo del proyecto a cualquiera o a todos los interesados del proyecto.
- Registros del proyecto. Los registros del proyecto incluyen correspondencia, memorandos, actas de reuniones y otros documentos que describen el proyecto.
- Retroalimentación de los interesados. La información recibida de los interesados relativa a las operaciones del proyecto se puede distribuir y utilizar para modificar o mejorar el desempeño futuro del proyecto.
- Documentación sobre lecciones aprendidas. La documentación incluye el análisis de causa raíz de los incidentes enfrentados, el razonamiento subyacente a la acción correctiva elegida y otros tipos de lecciones aprendidas sobre la gestión de los interesados. Las lecciones aprendidas se documentan y distribuyen, y pasan a formar parte de la base de datos histórica, tanto del proyecto como de la organización ejecutora.

D. Control de la Participación de los Stakeholders

Consiste en controlar la Participación de los Interesados en base a un proceso de monitoreo de las relaciones generales de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados.

1) Entradas

- a) Plan para la Dirección del Proyecto:** El plan para la dirección del proyecto se utiliza para desarrollar el plan de gestión de los interesados. Entre la información que se utiliza para Controlar la Participación de los Interesados se cuenta:

- El ciclo de vida seleccionado para el proyecto y los procesos que se aplicarán en cada fase;
- El modo en que se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto;
- El modo en que se cumplirán los requisitos de recursos humanos, y el modo en que se tratarán y estructurarán en el proyecto los roles y responsabilidades, las relaciones de comunicación y la administración del personal;
- Un plan de gestión de cambios que documente el modo en que se monitorearán y controlarán los mismos, y
- Las necesidades y las técnicas de comunicación entre los interesados.

b) Registro de incidentes: El registro de incidentes se actualiza a medida que se identifican nuevos incidentes y se resuelven los actuales.

c) Datos de Desempeño del Trabajo: Los datos de desempeño del trabajo son las observaciones y mediciones primarias identificadas durante las actividades ejecutadas para llevar a cabo el trabajo del proyecto. Se recopilan diferentes medidas de las actividades y entregables del proyecto a lo largo de varios procesos de control. Los datos se consideran a menudo como el nivel más bajo de abstracción del que pueden extraer información otros procesos.

d) Documentos del Proyecto: Para controlar la participación de los interesados se pueden utilizar como entradas de apoyo múltiples documentos del proyecto procedentes de los procesos de inicio, planificación, ejecución o control. Entre ellos se cuentan:

- El cronograma del proyecto,
- El registro de interesados,
- El registro de incidentes,
- El registro de cambios y
- Las comunicaciones del proyecto.

2) Herramientas y técnicas

a) Sistemas de Gestión de la Información

Un sistema de gestión de la información proporciona una herramienta estándar para que el director del proyecto capture, almacene y distribuya a los interesados la información relativa a los costos, al avance del cronograma y al desempeño del proyecto.

b) Juicio de Expertos

Para asegurar la identificación y el listado exhaustivo de nuevos interesados, se puede realizar una reevaluación de los interesados actuales. Se debe procurar el aporte de grupos o personas con capacitación especializada o pericia en la materia, tales como:

- La alta dirección;
- Otras unidades o individuos dentro de la organización;
- Los interesados clave identificados;
- Los directores de proyecto que hayan trabajado en otros proyectos en el mismo ámbito (de manera directa o a través de lecciones aprendidas);
- Expertos en la materia en el ámbito de los negocios o de los proyectos;
- Grupos de la industria y consultores, y asociaciones profesionales y técnicas, organismos reguladores y organizaciones no gubernamentales.

c) Reuniones

Las reuniones de revisión del estado se utilizan para intercambiar y analizar información acerca de la participación de los interesados.

3) Salidas

Se deberán obtener los siguientes:

a) Información de Desempeño del Trabajo

La información de desempeño del trabajo consiste en los datos de desempeño recopilados de varios procesos de control, analizados en contexto e integrados sobre la base de las relaciones entre áreas. De este modo los datos de desempeño del trabajo se han transformado en información de desempeño del trabajo. Los datos en sí mismos no se utilizan en el proceso de toma de decisiones porque se puede malinterpretar su significado. La información, sin embargo, conlleva correlaciones y contexto, y proporciona una base sólida para las decisiones del proyecto.

La información de desempeño del trabajo se circula a través de los procesos de comunicación. Algunos ejemplos de información de desempeño son el estado de los entregables, el estado de implementación de las solicitudes de cambio y las estimaciones hasta la conclusión previstas.

b) Solicitudes de Cambio

El análisis del desempeño del proyecto y de las interacciones con los interesados a menudo genera solicitudes de cambio. Estas solicitudes de cambio se procesan a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios como se describe a continuación:

- Las acciones correctivas recomendadas incluyen cambios que ajustan el desempeño futuro esperado del proyecto alineándolo con el plan para la dirección del proyecto.
- Las acciones preventivas recomendadas pueden reducir la probabilidad de incurrir en un desempeño negativo del proyecto en el futuro.

c) Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

A medida que los interesados se involucran en el proyecto, se puede evaluar la eficacia general de la estrategia de gestión de los interesados. A medida que se identifican los cambios necesarios en el enfoque o la estrategia, puede ser necesario actualizar las secciones afectadas del plan para la dirección del proyecto a fin de reflejar estos

cambios. Entre los elementos del plan para la dirección del proyecto susceptibles de actualización, se cuentan:

- El plan de gestión de cambios,
- El plan de gestión de las comunicaciones,
- El plan de gestión de costos,
- El plan de gestión de recursos humanos,
- El plan de gestión de las adquisiciones,
- El plan de gestión de calidad,
- El plan de gestión de requisitos,
- El plan de gestión de riesgos,
- El plan de gestión del cronograma,
- El plan para la gestión del alcance y
- El plan de gestión de los interesados.

d) Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Entre los documentos del proyecto susceptibles de actualización, se cuentan:

- **Registro de interesados:** Se actualiza cuando la información sobre los interesados cambia, cuando se identifican nuevos interesados o en el caso de que los originalmente registrados ya no participen en el proyecto o no reciban su impacto, o cuando se requieren otras actualizaciones para interesados específicos.
- **Registro de incidentes:** Se actualiza a medida que se identifican nuevos incidentes y se resuelven los actuales.

e) Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Entre los activos de los procesos de la organización susceptibles de actualización, se cuentan:

- **Notificaciones a los interesados:** Se puede proporcionar información a los interesados sobre incidentes resueltos, cambios aprobados y estado general del proyecto.

- **Informes del proyecto:** Los informes del proyecto, formales e informales, describen el estado del proyecto e incluyen lecciones aprendidas, registros de incidentes, informes de cierre del proyecto y las salidas de otras Áreas de Conocimiento.
- **Presentaciones del proyecto:** Información proporcionada de manera formal o informal por el equipo del proyecto a cualquiera o a todos los interesados del proyecto.
- **Registros del proyecto:** Los registros del proyecto incluyen correspondencia, memorandos, actas de reuniones y otros documentos que describen el proyecto.
- **Retroalimentación de los interesados:** La información recibida de los interesados relativa a las operaciones del proyecto se puede distribuir y utilizar para modificar o mejorar el desempeño futuro del proyecto.
- **Documentación sobre lecciones aprendidas:** La documentación incluye el análisis de causa raíz de los incidentes enfrentados, el razonamiento subyacente a la acción correctiva elegida y otros tipos de lecciones aprendidas sobre la gestión de los interesados. Las lecciones aprendidas se documentan y distribuyen a fin de que pasen a formar parte de la base de datos histórica tanto del proyecto como de la organización ejecutora.

2.3.2.7.3. Propuestas de valor para la Comunidad vinculada (Stakeholders).

Las propuestas de valor para los grupos de interés, parten del concepto de valor utilizado en el presente libro, el cual se ha definido como beneficios menos los costos incurridos, por lo que lo definiremos como los beneficios que recibirán los grupos de interés menos los costos en los que van a incurrir al recibir los beneficios mencionados. Siguiendo la metodología del PMBOK identificaremos los grupos de

interés, y seguidamente se elaboraran las propuestas de valor para los respectivos grupos de interés identificados. Los grupos de interés típicos en una organización son:

1. Clientes
2. Colaboradores
3. Ejecutivos
4. Accionistas
5. Proveedores
6. Gobierno central o local
7. Medioambientalistas
8. Otros según conocimientos de sector en cuestión

2.3.2.7.4. La dirección de la organización

Antes de comenzar a estudiar los grupos de interés propiamente dichos, vamos a observar cómo se organiza la dirección de la empresa. Así, entendemos a la dirección de la organización como el modo en que las empresas son dirigidas, lideradas y controladas, en función de los distintos grados de consideración de los intereses de los grupos que influyen o son influenciados por la organización (Garicano, 1998). De este modo, cada uno de los modelos de dirección existentes se relacionará con factores históricos, sociales, económicos y culturales propios del lugar en el que se desarrolla la organización. Así, se clasifican los modelos de dirección en dos tipos:

1) El modelo tradicional o de los accionistas

Aparece como respuesta a la creciente importancia de los mercados financieros, la globalización de la economía y la relevancia de los accionistas e inversores institucionales. Este modelo se centra en la satisfacción de los intereses de los accionistas a través de la creación de valor, que se verá reflejada en los mercados financieros. La ventaja principal que ofrece es su sencillez y su orientación a la creación de valor, que al ser un objetivo financiero es fácilmente medible.

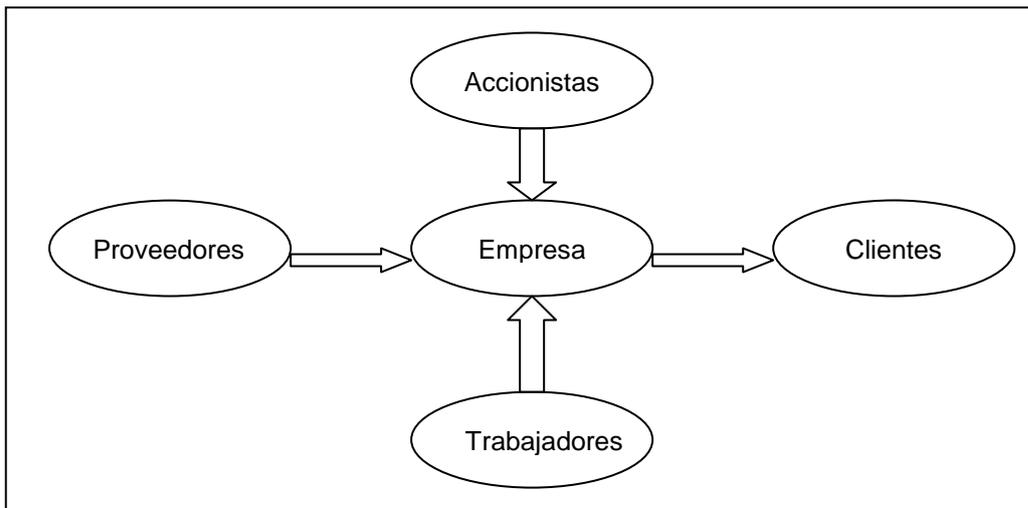
2) El modelo de control social o de los grupos de interés

Este modelo presta atención a otros colectivos además de los accionistas. Su objetivo comprende el logro y la obtención de un equilibrio entre los intereses, a veces contradictorios, de todos los colectivos que tienen un interés legítimo en la organización.

El término de “modelo de control social” es en ocasiones cambiado por el de “modelo que favorece la democratización de la empresa”, en el sentido de que la organización alcanza la legitimidad considerando los intereses, valores y necesidades de la sociedad en su conjunto. En definitiva, la organización se siente responsable frente a la sociedad. Un argumento a favor de este modelo, se apoya en que no se puede concebir la creación de valor dirigiéndose exclusivamente hacia los accionistas y olvidando a aquellos colectivos necesarios para que la organización desarrolle su actividad. Por tanto, al considerar los intereses de todos los grupos, la organización recibirá la lealtad de éstos.

Donalson y Preston (1995) describen el cambio producido desde la concepción convencional de la empresa (figura 1) hasta llegar al modelo actual de los grupos de interés (figura 2). El primer modelo considera a los trabajadores, proveedores e inversores como inputs que, en la organización, se transforman en outputs que se ponen a disposición de los clientes. De acuerdo con el modelo, el equilibrio a largo plazo indica que los que reciben un mayor beneficio son los clientes.

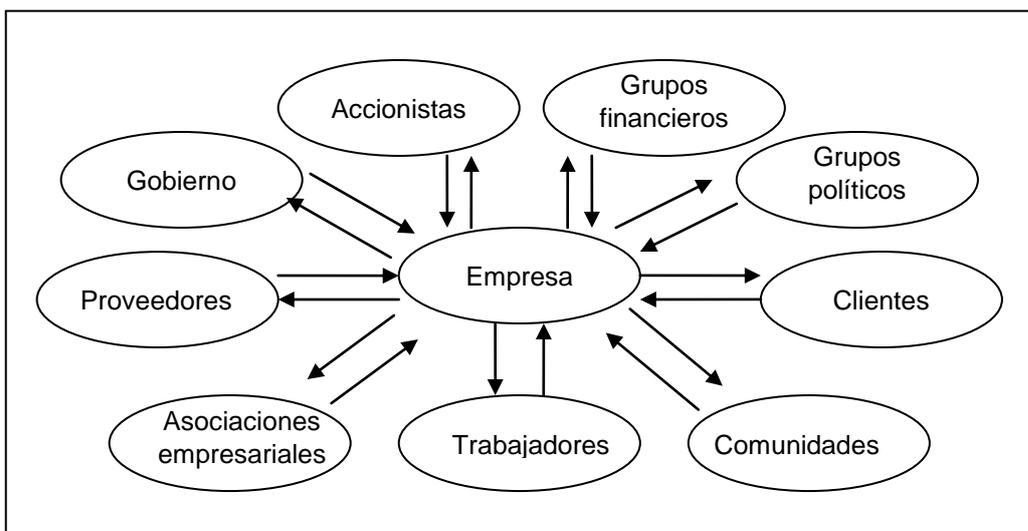
Figura 1. Modelo input-output de la empresa



Fuente: Donalson y Preston (1995)

Sin embargo, en la figura 2, en el modelo actual de los grupos de interés, los intereses y beneficios entre la empresa y los grupos de interés son mutuos por lo que las flechas van en ambas direcciones y son equidistantes de la empresa, considerando que no existen prioridades preestablecidas con relación a la importancia de unos beneficios o intereses sobre otros. Este modelo teórico en la práctica se matiza en cada economía de acuerdo con el estatus alcanzado por cada grupo.

Figura 2. El modelo de los grupos de interés



Fuente: Adaptado de Donalson y Preston (1995)

De este modo se puede observar como la dirección de la empresa se enfrenta a nuevos problemas cuando se amplía el número de agentes y se pasa de la concepción convencional de la empresa (enfoque shareholders) a la consideración de los stakeholders o grupos con intereses en la empresa, es decir, accionistas, directivos, trabajadores, clientes, proveedores (incluidos los de fondos), administraciones públicas, consejo de administración, inversores, comunidad local, etc. (Kuratko, Ireland y Hornsby, 2001).

La empresa es parte de un sistema, con múltiples interesados en su buena marcha, pues de ella se benefician. Es una red de multipropiedad, en la que el accionista es una parte, con un papel central, al que se exige la responsabilidad del buen gobierno de la empresa. El resto de grupos forma parte de la red de colaboradores necesarios. Los directivos deben, por ello, satisfacer las expectativas de los grupos de interés. Esto es especialmente importante en empresas que se enfrentan a rápidos cambios en las estructuras del mercado, las necesidades de los clientes, las tecnologías y los valores de la sociedad.

2.3.2.7.5. Objetivos de los grupos de interés

Tras observar las características de la dirección de la organización en la actualidad, es importante estudiar quiénes son esos grupos de interés, cuáles son sus objetivos e intereses, que poder tienen en la organización y cuál sería la relación óptima a emprender desde la empresa en su trato con cada uno de ellos.

Los grupos de interés pueden definirse como un individuo o un grupo de individuos que pueden afectar o verse afectados en el logro de los objetivos empresariales (Freeman, 1984). De esta forma tanto una persona, un grupo, una organización, una institución o el entorno, pueden ser considerados como grupos de interés actuales o potenciales de una empresa.

Las relaciones con los grupos de interés, suponen para la empresa un intangible, un recurso socialmente complejo que debe reforzar la habilidad de la empresa para superar a sus competidores en términos de creación de valor a largo plazo.

En este contexto, se trata de dar el protagonismo necesario a las personas y sus intereses dado que son las que, en última instancia, marcan las pautas del progreso económico real de las organizaciones (Álvarez, 1999). Para ello, la organización tendrá en cuenta en su dirección estratégica, la satisfacción óptima de cada grupo de interés de lo que se derivará un incremento de valor. Dicha satisfacción deberá ser considerada para cada grupo en sí mismo y nunca como medio para conseguir los intereses de otro grupo, logrando un equilibrio entre todos los intereses de los diferentes grupos y los de la dirección.

Johnson y Scholes (2001) sugieren los siguientes puntos a tener en cuenta para llevar a cabo la identificación de los grupos de interés:

- Existen acontecimientos ante los cuales pueden unirse la mayoría de los grupos de interés. Esta solidaridad es frecuente en las primeras etapas de desarrollo de una organización o cuando la supervivencia de ésta se encuentra amenazada por la posible adquisición por un competidor mayor.
- Nuevas circunstancias pueden dar lugar a la formación o desarrollo de nuevos grupos o al alzamiento de alguno ya existente que no era considerado como importante en la organización.

De este modo, ante el creciente poder que están adquiriendo hoy en día los grupos de interés debido a su habilidad para actuar en combinación con la organización, se comienza a desarrollar una preocupación con relación a la consideración de la actuación con cada uno de ellos siendo deseable conseguir la aproximación a sus expectativas.

Así, Clarke (1998) afirma que esta necesidad de un reconocimiento formal de los intereses de los diferentes grupos entre los deberes de los directivos es un paso para el desarrollo de relaciones importantes para su éxito. Éstas dependerán de la naturaleza del negocio de la organización e incluirán los intereses de los trabajadores, clientes, proveedores, grupos financieros, comunidades locales y

gobierno. Es responsabilidad de la dirección desarrollar políticas que tengan en cuenta todos los intereses. Concretamente en la figura 3, se muestra una relación de los intereses de algunos de los grupos de interés más influyentes, y a continuación se realiza un análisis de la relación de la organización con cada uno de ellos.

Figura 3. Intereses de los grupos de interés

Grupo de interés	Intereses
Organización	<ul style="list-style-type: none"> Historia de la organización Bases de la industria Estructura de la organización Realización económica Entorno competitivo Misión o propósito Reglas de la organización Sistemas de dirección de los asuntos sociales y de los grupos de interés
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Política general Beneficios Remuneraciones y seguridad en el trabajo Indemnizaciones y recompensas Formación, desarrollo y planes de carrera Programas de ayuda/subsidio a los trabajadores Fomento de la salud Absentismo y rotación en el trabajo Permisos de ausencia Relaciones con los sindicatos Despidos y desempleo Jubilaciones Equidad en el trabajo y discriminación La mujer en la dirección y en las juntas de la organización Preocupaciones diarias y adaptación a la familia Comunicación con los trabajadores

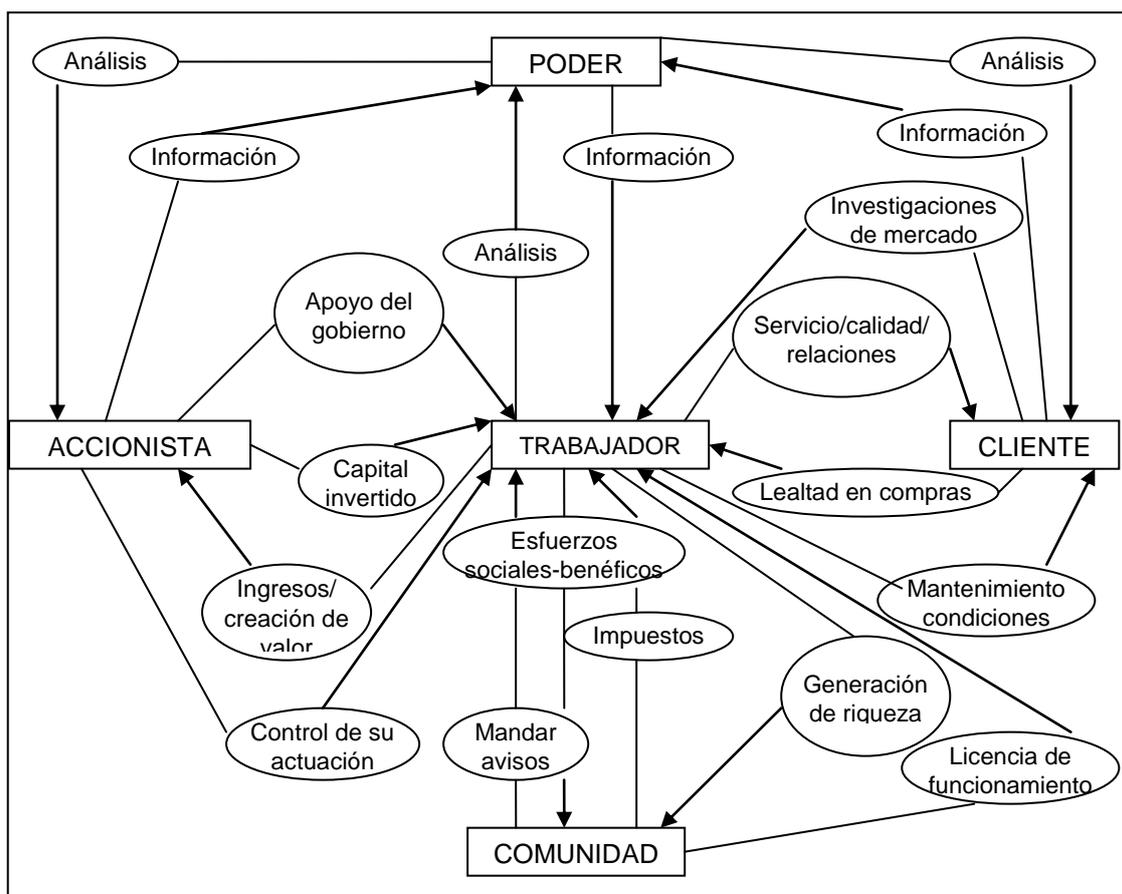
	<p>Riesgo profesional y seguridad en el trabajo</p> <p>Trabajadores con jornada incompleta, temporal o contratados</p> <p>Otros asuntos del trabajador o de recursos humanos</p>
Accionistas	<p>Políticas generales</p> <p>Comunicación con los accionistas y reclamaciones</p> <p>Dividendos y revalorización de las acciones</p> <p>Defensa de los accionistas</p> <p>Derechos de los accionistas</p> <p>Otros asuntos de los accionistas</p>
Grupos financieros	<p>Liquidez y solvencia de la empresa</p> <p>Rentabilidad a corto y largo plazo</p> <p>Grado de seguridad</p> <p>Generación de tesorería</p>
Clientes	<p>Política general</p> <p>Calidad</p> <p>Comunicación con los clientes</p> <p>Seguridad en los productos</p> <p>Reclamaciones de los clientes</p> <p>Servicios a clientes especiales</p> <p>Otros asuntos de los clientes</p>
Proveedores	<p>Relaciones estables y duraderas</p> <p>Política general</p> <p>Poder relativo</p> <p>Otros asuntos de los proveedores</p>
Gobierno	<p>Cumplimiento con la ley</p> <p>Cumplimiento con el trabajo</p> <p>Cumplimiento con la competencia</p> <p>Exactitud en los datos</p> <p>Implicación en políticas públicas</p>
Comunidad	<p>Seguridad en las operaciones</p> <p>Generación de oportunidades de empleo</p> <p>Contribución a la comunidad</p>

	Actuaciones favorables Sustitución de recursos renovables Inversiones sociales y donaciones Relaciones con la comunidad Salud pública, seguridad y protección Conservación de los materiales y de la energía Valoración medioambiental en los proyectos Otros asuntos medioambientales
--	---

Fuente: Elaboración propia, Clarkson (1995) y Clarke (1998)

También, Scholes y Clutterbuck (1998) apoyan tal importancia destacando la posición de los trabajadores en la organización como vínculo de comunicación con otros grupos de interés, siendo cada vez mayor el reconocimiento de los directivos de la necesidad de atender a éstos como medio para equilibrar y satisfacer las necesidades de otros grupos (figura 4).

Figura 4. Los trabajadores, el vínculo de conexión



Fuente: Scholes y Clutterbuck (1998)

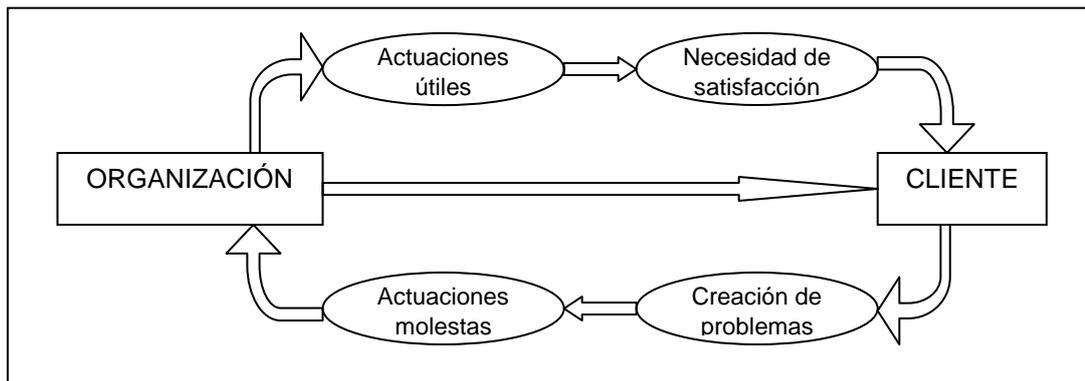
Como se observa en la figura 4, el grupo de trabajadores es el mejor transmisor de información debido a su posición en la empresa, considerándose el único grupo de interés que, en algunos casos, puede transmitir dicha información y lograr la aceptación del resto.

En cuanto a los clientes como grupo de interés, éstos desean recibir de la organización un producto que tenga la capacidad de satisfacer sus necesidades (calidad, precio razonable, duradero, atractivo, etc.), así como unos servicios postventa adecuados, de modo que comprarán, o dejarán de comprar, los productos que no se adapten a tales necesidades. En sentido contrario, la organización espera de los clientes, sus sugerencias, su fidelidad y su confianza.

Por otra parte, Thompson (1997) considera que para incrementar el valor de la organización es necesario satisfacer las necesidades de

los clientes, para lo cual estima oportuno las siguientes actuaciones: (1) entender y aproximarse a los clientes, es decir, comprender su percepción de valor; (2) tener un compromiso con la calidad; (3) ofrecer de un alto nivel de servicio; (4) reaccionar de forma rápida ante las amenazas y oportunidades competitivas; e (5) innovar. En la figura 5 podemos observar como la organización a través de estas actuaciones útiles es capaz de obtener la satisfacción de estos grupos de interés.

Figura 5. Relación organización-stakeholder cliente



Fuente: Thompson (1997)

Ante esto, la organización debe preocuparse del cliente, conocer sus necesidades, ya sean verbalmente expresadas o latentes, involucrándolos en la definición de los nuevos productos y tratar a cada uno de ellos como si fuera un segmento de mercado unitario, aprendiendo de su negocio y enseñándoles el de la organización, para descubrir nuevas oportunidades de generación de valor.

Los accionistas, como tercer grupo de interés a estudiar, aparecen en las organizaciones como consecuencia de la separación entre la propiedad y el control. Esta separación puede generar problemas debido a que los accionistas no tienen un control directo sobre el comportamiento de la dirección y esta puede tomar decisiones en beneficio propio. Así, nos encontramos con la existencia de objetivos diferentes. Por ejemplo, mientras que los accionistas tienen como objetivo principal la maximización de su riqueza o la creación de valor, los directivos tienen otros objetivos.

Además, la satisfacción de los accionistas de la organización es fundamental para su desarrollo. Esta se logra consiguiendo unas ganancias que les permitan mantener al mismo tiempo un nivel de liquidez de su inversión y la proyección de unas ganancias de capital.

La organización para poder contar con una colaboración adecuada de los proveedores, es decir, lograr la consecución de suministros de calidad a un coste razonable, con entregas puntuales, y su posible participación en el diseño de nuevos productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, ha de cumplir los compromisos contraídos y, en algunos casos, prever la necesaria vinculación de actividades para evitar que distorsionen el futuro de la organización. Sin embargo, Johnson y Scholes (2001) señalan que el proveedor es el grupo de interés menos protegido en el proceso comercial, por lo que necesita reducir sus riesgos incrementando la prudencia en la consecución de acuerdos comerciales.

Por su parte, los grupos financieros exigen una mayor y mejor información de la organización. Así como, determinadas compensaciones que representen la base de sus relaciones, tanto en términos de las obligaciones resultado de los recursos prestados (pago de intereses y devolución del préstamo), como en términos de las diversas cláusulas o restricciones que puede imponer la empresa para asegurar, o limitar el riesgo de su inversión (Cuervo, 1999).

La comunidad, en general, como grupo de interés espera que las empresas cumplan sus obligaciones legales y los requerimientos sociales. Las organizaciones al formar parte de un sistema social poseen ciertas responsabilidades sociales. Sin embargo, en la práctica esto no se reconoce ni como un objetivo organizativo, ni como un criterio a considerar en la toma de decisiones. Los directivos se encuentran satisfechos de saber que ofrecen oportunidades de empleo, pagan a sus trabajadores salarios adecuados e incrementan su bienestar a través de algunos servicios auxiliares, sin ser conscientes de que sus actuaciones tienen serias implicaciones en la sociedad en general. Esto supone que

además de la responsabilidad de mantener a sus trabajadores. Las organizaciones, en su esfuerzo por conseguir una máxima rentabilidad, formulan e implantan estrategias que afectan claramente a la economía nacional y a la sociedad en general.

El gobierno, los grupos políticos y las asociaciones empresariales, también deben estar satisfechos con la actuación de la organización, siendo respetuosa ésta con el medioambiente y mejorando la calidad de vida del entorno exterior mediante actividades de empleo, de formación y de aportación de bienes públicos.

2.3.2.7.6. Influencia de los grupos de interés en la organización

Tras examinar la necesidad de tener en cuenta los intereses de cada grupo, no podemos olvidar que esta actitud se encuentra fuertemente influenciada por el poder que posea cada uno de los grupos de interés sobre la organización (Freeman, 1999).

El poder se define como el grado en que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o coaccionar a otros para seguir ciertas líneas de conducta, y de acuerdo con sus expectativas influir en las estrategias de la organización (Johnson y Scholes, 2001). Es el mecanismo mediante el cual un conjunto de expectativas dominará el desarrollo estratégico o intentará lograr el compromiso de otros.

En este sentido, los directivos se encuentran ante la importancia de saber tratar con los grupos que están consiguiendo mayor poder y complejidad con la unión entre ellos, siendo esto en ocasiones la base del éxito de la organización. Así, el mayor nivel de poder de los grupos de interés, obliga a un mayor cumplimiento de sus expectativas en el momento de la aceptación de tales.

Al existir una diversidad de fuentes de poder, resulta de interés tener en cuenta ciertos indicadores de poder, para comprobar si los

grupos de interés han podido explotar algunas de las fuentes de poder. Siguiendo a Johnson y Scholes (2001) existen cuatro indicadores de poder:

- El estatus del individuo o del grupo. Una medida del mismo puede ser la posición que tienen los individuos en la jerarquía de la organización, así como, el sueldo del individuo o el escalafón laboral del grupo. Igualmente, la reputación que tiene un individuo o grupo frente a los demás también es relevante. Por otra parte, el estatus del agente externo, viene indicado normalmente por la forma en que es tratado por los empleados, y por la prontitud con que la empresa responde a sus demandas.
- El derecho a la adjudicación de recursos. Se refleja por la proporción del presupuesto que absorbe cada departamento, o el número de trabajadores de ese grupo. En concreto, la tendencia a incrementar o disminuir la participación en el presupuesto es un indicador del grado en que el poder del grupo aumenta o disminuye. En el entorno externo, la dependencia de recursos suele, a menudo, ser mensurable de forma directa, por ejemplo, el tamaño relativo de cada accionista, de los préstamos, o la proporción de dependencia de la empresa de un único cliente. Tal vez uno de los indicadores clave sea la facilidad con la que se puede sustituir a ese proveedor, agente financiero o cliente, o la facilidad con la que éstos pueden cambiar de empresa.
- La representación en posiciones poderosas. Es necesario analizar este indicador con relación a los mecanismos de gobierno corporativo de la organización. Un buen ejemplo es el resultado de la composición de la junta directiva y sus especificidades. Por otra parte, en el entorno externo hay que tener en cuenta los mecanismos de negociación, que reflejan si los participantes externos son tratados con mayor o menor interés.
- Símbolos de poder. La división interna del poder puede medirse según una multitud de indicadores. Símbolos físicos son, por ejemplo, el tamaño y la localización de las oficinas de cada persona,

si tienen secretaria, si se les entregan todas las mañanas documentos y periódicos, etc. En el entorno externo, estos símbolos constituyen importantes pistas del interés hacia determinados grupos, por ejemplo, si el equipo directivo sale a comer con los proveedores o clientes; o el nivel de la persona que negocia con un determinado proveedor.

La figura 6 pone de manifiesto cómo en función del grado de dependencia de la organización del grupo de interés y a la inversa, se conoce el nivel de poder de cada grupo sobre la organización. Así, cuando la organización es más dependiente del grupo de interés que, el grupo de interés de la organización, éste puede utilizar su poder y poner trabas a las intenciones de la empresa. De este modo, el poder es establecido en función del sentido de la dependencia en la relación, siendo exigible una asimetría en la relación de intercambio para que exista tal dependencia.

Figura 6. Poder organización-grupo de interés

	¿Es el grupo de interés dependiente de la organización?		
¿Es la organización dependiente del grupo de interés?		NO	SI
	NO	Baja interdependencia	Poder de la organización
	SI	Poder de los grupos de interés	Alta interdependencia

Fuente: Freeman (1999)

Además, el poder es transitorio, lo que implica que puede ser adquirido y perdido. De este modo, se confirma el deber de la dirección de reconsiderar a menudo el papel que ocupa cada uno de los grupos en la organización para anticiparse a la repercusión sobre las estrategias planteadas y poder así estar alerta a sus respuestas. Freeman (1999) añade que una vez manifestada la situación de divergencia de intereses

entre la organización y los grupos de interés, el poder es el que va a decidir el resultado.

Para finalizar, se puede agrupar a los grupos de interés en función del poder que ejerzan en la organización del siguiente modo: (1) poder formal y de voto, ejercido por los empleados y accionistas, que buscan la equidad en la organización; (2) poder económico, procedente de aquellos que tienen intereses económicos en la organización (clientes, proveedores y grupos financieros) y; (3) poder político, ejercido por aquellos grupos cuyo interés se basa en la influencia del entorno (comunidad, gobierno, grupos políticos y asociaciones empresariales).

Savage et al. (1991) afirman que evaluando el potencial de cada grupo de interés para amenazar o cooperar con la organización, se pueden prevenir los acontecimientos, obteniendo como resultado la actitud a asumir ante cada uno de ellos. De este modo, clasifican a los grupos de interés en cuatro tipos: (1) grupo de interés de apoyo, ésta es la figura que apoya las estrategias de la organización, por lo que es el tipo deseado; (2) grupo de interés marginal, es indiferente ante las estrategias, es decir, ni es propenso a dificultar su desarrollo ni a colaborar; (3) grupo de interés no-apoyo, éste tiene un alto potencial para amenazar a la organización y bajo para apoyarla; y (4) grupo de interés mixto, que es el más importante, pues ofrece tanto un alto nivel de asentimiento como un alto nivel de oposición.

Figura 7. Respuestas ante los grupos de interés

		Potencial de los grupos de interés para amenazar a la organización	
		Alto	Bajo
Potencial de los grupos de interés para cooperar con la organización	Alto	Grupo de interés mixto Colaborar	Grupo de interés apoyo Implicar
	Bajo	Grupo de interés no-apoyo Defensa	Grupo de interés marginal Controlar

Fuente: Savage et al. (1991)

2.3.2.7.7. Propósito de la organización

Se tratan de las distintas formas en que las organizaciones expresan y llevan a la práctica sus propósitos

2.3.2.7.8. Formulación de la misión

La formulación de la misión organizacional es una declaración genérica de los propósitos generales de la organización, es decir, intenta explicar la identidad y personalidad de la empresa

En su formulación se debe recoger la razón de ser de la empresa, por la que se justifica su existencia, constituyendo de este modo, una declaración de principios mediante la cual la empresa se presenta ante la sociedad

Es importante, que la misión sea conocida por todos los miembros de la organización, pues es un elemento de identificación con la filosofía de la empresa y de cohesión entre todos los participantes. Por tanto, la misión concede a la empresa una estabilidad en cuanto a su propia identidad.

Además, es un concepto dinámico, que evoluciona como el resto de los componentes de la organización.

La declaración de misión, para que tenga alguna utilidad debe incluir las siguientes cuestiones:

- Debe ser visionaria y con la posibilidad de persistir durante un período de tiempo suficiente, además de ser acorde con los objetivos de los grupos de interés.
- La formulación de la misión debe dejar claro cuáles son las principales intenciones y aspiraciones de la organización.
- La declaración de misión ha de describir las principales actividades de la organización y la posición que se desea alcanzar en la industria en la que se trabaja.
- Ha de existir una declaración de los valores clave de la organización.
- La organización ha de tener la intención y la capacidad de vivir de un modo acorde a su formulación de la misión.

2.3.2.7.9. Concepto de objetivo

Las características esenciales en la definición de objetivo se pueden resumir como:

- Guiar, incitar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.
- Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
- Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, en busca de la implicación de estos en la organización.
- Transmitir al exterior las intenciones de la empresa, en busca de apoyos, de imagen, etc.

Se necesita que los objetivos, además de ser claros, específicos y realistas, sean medibles, para poder conocer el trabajo a realizar y posibilitar la función de evaluación y control.

A continuación se consideran tres niveles de objetivos en la organización: objetivos corporativos, de unidad estratégica de negocios y operacionales.

1) Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos de la empresa han de expresar las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global y a largo plazo, teniendo en cuenta la definición de la misión de la organización, así como la situación del entorno en que se encuentra.

Los objetivos corporativos suelen definirse en términos financieros, como las ventas deseadas, el beneficio esperado, la tasa de crecimiento, etc. Pero, hoy en día, se están comenzando a utilizar objetivos corporativos de naturaleza no financiera, como el bienestar de los trabajadores, las características tecnológicas, que en la mayoría de los casos van acompañados de objetivos financieros.

2) Objetivos de las unidades estratégicas de negocio

Hacen referencia a cada unidad particular de la organización

Para cada unidad de negocio existen objetivos múltiples, que constituyen el desarrollo de los objetivos corporativos de la empresa en su conjunto

3) Objetivos operacionales

Fijación de objetivos en cada unidad que forme parte de las unidades estratégicas de negocio, a fin de concretar los objetivos generales y de unidad de negocios, para hacerlos operativos, es decir, posibilitar su realización

Los objetivos generales se desglosan en subobjetivos, y así de un modo sucesivo, dando lugar a la aparición de una estructura

arborescente, que coincidirá con la estructura organizativa existente, constituyendo el sistema de objetivos de la empresa.

2.3.2.8. Gestión del Procesamiento Informático de los Expedientes de Casos

Consiste esencialmente en la capacidad gerencial de la entidad pública en priorizar y fomentar el constante mejoramiento continuo en el procesamiento y evaluación de los expedientes, y del análisis documental, a fin de poderse resolver los casos de manera efectiva, y dictaminarse medidas oportunas en relación con la situación de los usuarios que estén bajo tutela de los servicios brindados por la institución pública correspondiente; siendo una prioridad gerencial en toda Entidad del Estado en poder automatizar los procesos de análisis y evaluación de expedientes, y de implementarse para ello un sistema de gestión documental que permita el facilitamiento automático o informatizado en la disposición, evaluación y actualización de los expedientes acorde con la resolución de casos, y de asegurarse un almacenamiento seguro y viable de la información documental.

Trasciende así la importancia de la Gestión de procesos y productividad con tecnologías de la información, dadas las presiones crecientes de la competencia, la vertiginosa innovación tecnológica, la globalización de la economía, clientes más exigentes, la necesidad de una importante reducción de costos, etc. impactan en los negocios en forma muy dinámica marcando el paso en su entorno; esto obliga a que sea necesario estar preparados en forma anticipada a los cambios, transformando la empresa para hacerla más competitiva y preparada para la adaptabilidad en estos casos.

Esta situación incide en que las empresas analicen y evalúen desafíos de mejora de la productividad y de competitividad en forma sostenible, tomando decisiones en la búsqueda de alternativas que permitan un normal desarrollo y en el horizonte un potencial crecimiento (Ángeles, 2010).

Es entonces también que las empresas buscan integrar en forma concreta las estrategias con la ejecución, para convertir este desafío en realidad, es necesario tener visibilidad de todos sus proyectos y procesos que le facilitan información, eficiencia y flexibilidad. Información para mejorar el rendimiento y la capacidad para valorar programas e identificar iniciativas con mayor impacto. Eficiencia para optimizar recursos, cumplir los requisitos de la empresa y reducir costes. Flexibilidad para responder de manera precisa, dentro de la empresa y más allá de sus límites, a la legislación, políticas y normativas en constante cambio, así como a las expectativas constituyentes.

Se debe considerar que los temas como reingeniería, optimización, calidad total están actualmente íntimamente vinculados a temas de multimedia, bases de datos, cliente-servidor, automatización de procesos y otros, los cuales resultan familiares para la alta dirección de muchas organizaciones.

Sin embargo existe también el natural temor a dar un paso a lo desconocido, debemos entonces concientizarnos de la importancia del uso de los modelos, métodos y herramientas de mejora, y cómo éstas pueden ayudar a ser más eficientes las empresas. El liderazgo, compromiso y la implicación de la alta dirección son esenciales para desarrollar e impulsar los cambios basados en el establecimiento de políticas y objetivos estratégicos consistentes con el propósito de la organización. Esto redundara en la consecución del logro de los beneficios en todas las partes interesadas.

La dirección debe involucrar a todos en la organización en esas acciones con el trabajo de equipos multidisciplinarios. El mayor valor de las empresas del Siglo XXI ya no viene de activos físicos como edificios, terrenos ó maquinaria. Es el conocimiento sistematizado acerca de sus procesos, servicios y productos lo que cada día se convierte en el activo más importante. El éxito de las organizaciones depende cada vez más de su capacidad de sistematizar el conocimiento, entrar en un entorno de mejora continua y competir en un mundo globalizado.

La reingeniería “Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras superlativas en medidas críticas y

contemporáneas de rendimiento enfocados en costo, calidad, servicio y disponibilidad (rapidez). No está relacionado a hacer mejoras marginales, todo lo contrario a dar pasos gigantescos en rendimiento”.

Entre otras definiciones involucradas en el cambio, se tienen:

- **Planeamiento Empresarial:** Implica la redefinición y el reposicionamiento del negocio, la orientación para la aplicación de las otras estrategias.
- **Estructura Organizacional:** Rediseño total o parcial de la estructura organizacional por variables de mejora o implementación de procesos, macroeconómicas, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios. Para ello debemos facilitar el cambio que implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente.
- **Cultura Empresarial:** Es la orientación de la nueva administración en la organización más que estar orientada a funciones trabajadas en forma vertical cambiará a una forma de administración con gerentes orientados a administrar procesos, como por ejemplo el proceso de investigación y desarrollo de productos, que atraviesan en forma horizontal las funciones de la organización que hoy conocemos. Debemos incorporar en nuestras empresas una cultura organizacional que permita que todas estas estrategias se implanten adecuadamente y se logren los objetivos trazados. Capacitar al personal, hacerlos partícipes del proceso, contar con políticas bien definidas y recuperar al ser humano como agente de cambio.
- **La reingeniería** determina en primera instancia qué debe hacer una empresa y luego cómo debe hacerlo.

Los procesos que sean seleccionados para la reingeniería deben ser de carácter fundamental, como las actividades mediante las cuales una empresa atiende los pedidos de sus clientes. A continuación, la reingeniería requiere la adopción de un enfoque

centrado en el proceso elegido, empleando a menudo equipos interdisciplinarios, tecnología de la información, liderazgo y análisis de procesos.

Proceso: Se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones lógicamente relacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido. Hay tres elementos importantes en un proceso: **a) Valor agregado:** Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente. **b) Traspaso (flujo):** Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos. **c) Control:** Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido. Algunos ejemplos de procesos pueden ser los de producción de bienes, entrega de productos o servicios, el de gestión de las relaciones con los clientes, el de desarrollo de la estrategia general de la empresa, el de desarrollo de nuevos productos o servicios, etc.

Productividad: Es el grado de rendimiento con que se emplean los recursos disponibles para alcanzar los objetivos predeterminados. En el caso de la producción de bienes, el objetivo es la fabricación de artículos a un mejor costo, a través del insumo, con productividad de los recursos primarios de la producción.

Sobre éstos es donde la acción del ingeniero industrial debe enfocar sus esfuerzos para aumentar los índices de productividad actual y en esa forma.

Eficiencia: Capacidad de logro de resultados con mínimos recursos posibles viables.

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Calidad Total: Es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está focalizado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico o el personal operativo están comprometidos con los objetivos empresariales.

La calidad se presenta en cada uno de las actividades, desde la gestión de la alta dirección hasta las más mínimas tareas y actividades; cada uno de ellos en mayor o menor grado representa un ahorro efectivo hacia nuestra organización.

2.3.2.9. Gestión de los recursos operativos y tecnológicos

Se trata de la capacidad de dirección y función gerencial enfocada a mejorar el manejo y disposición eficiente de los recursos operativos y tecnológicos, que se deben asignar y distribuir adecuadamente, además de aplicarse las medidas racionalizadoras necesarias, para efectos de que tales recursos puedan cubrir las necesidades operativas de los especialistas o del personal en el ofrecimiento de los servicios a efectuarse; teniendo muy en cuenta que la disposición y asignación efectiva de los recursos tecnológicos modernos permitirá un efectivo funcionamiento del sistema de procedimiento administrativo, así como de hacer más eficientes y simplificados los trámites, para finalmente

brindarse servicios oportunos, inmediatos y eficientes a los clientes – usuarios.

2.3.2.12. Gestión de Sistema Funcional para el manejo de los recursos materiales, humanos y técnicos

Consiste en la capacidad de desarrollo, implementación y puesta en funcionamiento de un sistema funcional que permita asegurar una gestión adecuada en el manejo y asignación de los recursos materiales y técnicos – operativos según el número del Personal Operario y de servicio; a efectos de mejorarse la eficiencia y efectividad de los procesos y trámites administrativos; y para que cada miembro especialista cuente con los recursos tecnológicos requeridos para cumplir su labor en forma satisfactoria y eficaz, y de esa manera integrándose el máximo desempeño en las labores a realizarse por todos los especialistas, según sus funciones en las etapas respectivas de ejecución de los procedimientos administrativos, para que puedan finalmente contribuir en ofrecer servicios de calidad y de manera efectiva en la atención a los usuarios - clientes.

Al respecto, cabe resaltar lo que aporta la autora Tapia Vivas (2009), al sostener que “toda Entidad Pública del Estado debe tener objetivos muy definidos, una estructura administrativa estable, un sistema funcional de manejo de sus recursos materiales, humanos y técnicos, las estructuras y funciones del personal, y una programación acorde con las necesidades de los menores atendidos, programas que deben consignarse en la ley y reglamento para ser cumplidos a fidelidad” (p. 36).

2.3.2.13. Gestión de Personal

Consiste en el manejo administrativo y de mantenimiento del Personal competente en la organización; asegurándose de que pueda tener un alto desempeño en el ejercicio de sus funciones y labores, dotándosele de los recursos operativos y tecnológicos necesarios para que puedan efectuar sus actividades funcionales – operativas con la máxima eficiencia y efectividad requerida; y a efectos así de promoverse el mantenimiento, la promoción y aseguramiento del Personal más

competitivo que necesite permanentemente la organización para el ofrecimiento de servicios de calidad a los clientes – usuarios.

Se tiene el caso específico de la Dirección de Investigación Tutelar del Ministerio de la Mujer (DIT – MIMP), que permanentemente ha tenido el problema de la falta de una adecuada gestión del Personal Especializado que conforman los equipos multidisciplinarios para la atención y evaluación de casos de NNA's en estado de abandono; dado que predomina constantemente la aplicación de las medidas de rotación laboral, por lo que no se llega a mantener a los especialistas más competentes que puedan asegurar en brindar servicios más efectivos y en la ejecución de procedimientos como trámites más oportunos y eficientes. De esta manera, se tiene la problemática actual del escaso número de personal especializado en los equipos de análisis y evaluación de expedientes sobre casos de NNA's en abandono; resultando que al tenerse un limitado número de especialistas, no se pueda dar la atención requerida en el procesamiento y la evaluación sobre los expedientes aún por resolver.

2.3.2.14. Modelo de Organización

Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. “Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).” (PCM, 2013).

La Organización implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización. La Organización es un conjunto fijo de normas, estructuras y

procedimientos para ordenar el debido funcionamiento y actividad de trabajo

Se requiere efectuar una organización adecuada en la asignación de los recursos como determinación de las atribuciones de los órganos que serán los encargados de llevar a cabo las acciones planificadas; debiéndose concatenar la planificación de acciones y su organización, a fin de evitarse pérdida negativa de recursos o de tiempo, sin lograrse resultados.

El funcionamiento operativo y administrativo de toda organización empresarial se debe basar fundamentalmente en el aprovechamiento eficiente de los recursos que disponga, y con una alta capacitación y selección de personal altamente competitivo al respecto, para ejercer los puestos asignados, y en el uso efectivo de los recursos que tenga bajo su mando.

2.3.2.15. Estudios de seguimientos, aportes y logros por parte de la OMI –MIMP en la ejecución de sus funciones de Modernización Institucional

Entre las actividades de función administrativa, llevadas a cabo por la OMI-MIMP en pos del control, monitoreo y aseguramiento en la ejecución de procedimientos administrativos eficientes y decisivos de cada órgano administrativo; ha aportado los siguientes logros, avances e informes de seguimiento sobre la situación de eficacia administrativa de los órganos de Administración Interna del MIMP:

A. Elaboración y Aprobación del Manual de Procedimientos Administrativos – 2016 del MIMP por Resolución Ministerial N° 165-2016-MIMP

Mediante Resolución N° 165-2016-MIMP del 26 de julio del 2016, el Ministerio de la Mujer aprobó el “Manual de Procedimientos – MAPRO de los Órganos de Administración Interna del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables”, dejándose sin efecto la Resolución Ministerial

Nº 255-2013-MIMP y la Resolución de Secretaría General Nº 099-2009-MIMDES/SG.

El actual MAPRO 2016 de la OMI – MIMP se basa en los siguientes fundamentos normativos y aplicativos:

- Que, la Ley Nº 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano;
- Que, con Decreto Legislativo Nº 1098 se aprobó la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, determinándose su ámbito de competencia, funciones y estructura orgánica básica, como organismo rector en las políticas nacionales y sectoriales sobre mujer y promoción y protección de las poblaciones vulnerables;
- Que, mediante Decreto Supremo Nº 003-2012-MIMP se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables – MIMP, así como su correspondiente Organigrama Estructural;
- Que, a través del literal a) del numeral 3, Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobado mediante Decreto Supremo Nº 004-2013-PCM, se establece que en los Manuales de Procedimientos (MAPRO) quedará establecida la manera como la entidad transforma los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano;
- Que, asimismo, el numeral 5.1 de la Directiva General Nº 004-2014-MIMP, “Normas Complementarias para la Simplificación de Procedimientos en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables”, aprobada por Resolución Ministerial Nº 204-2014-MIMP, señala que el Manual de Procedimientos es un documento de gestión que sistematiza y describe un conjunto de procedimientos

administrativos o internos referidos a un tema, un órgano o a una institución;

- Que, en mérito de lo antes señalado, mediante Notas N° 182-2016-MIMP/OGPP-OMI, N° 169-2016-MIMP/OGPP-OMI y N° 162-2016-MIMP/OGPP-OMI e Informes N° 009-2016-MIMP/OGPP/OMI-JMCHF y N° 011-2016-MIMP/OGPP/OMI-JMCHF, la Oficina de Modernización Institucional ha sustentado y propuesto el “Manual de Procedimientos – MAPRO de los Órganos de Administración Interna del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables”;
- Que, en tal sentido, resulta pertinente emitir el acto mediante el cual se apruebe el “Manual de Procedimientos – MAPRO de los Órganos de Administración Interna del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables”;
- Con las visaciones de la Secretaria General, de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto y de la Oficina General Asesoría Jurídica;
- De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado; la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; el Decreto Legislativo N° 1098, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables; su Reglamento de Organización y Funciones, aprobado por Decreto Supremo N° 003-2012-MIMP y modificatorias; y el Decreto Supremo N° 007-2011-PCM.

B. Opinión de la propuesta del Manual procedimental – administrativo de las Unidades Desconcentradas de Servicio de Adopción

Se tiene acerca de los Informes N° 40-2014-MIMP/DGA-DAPA/SCC y N° 19-2014-MIMP/DGA-SCC de la Dirección General de Adopciones y el Informe N° 033- 2014-MIMP/OGPP-OM-JAP de la Oficina de Modernización Institucional de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables; que teniendo en consideración lo establecido en Ley N° 27337 — Código de los Niños y Adolescentes, regula en sus artículos 131° y 132°, la etapa post adoptiva en los casos de adopción

nacional e internacional, que tiene por finalidad de informar sobre el desarrollo integral del niño, niña o adolescente adoptado; y que, en el Título III — Capítulo Único del Reglamento de la Ley del Procedimiento Administrativo de Adopción de Menores de Edad Declarados Judicialmente en Abandono, aprobado por Decreto Supremo N° 010-2005-MIMDES y su modificatoria, regula el objetivo, forma y plazo del control post adoptivo, cuyo objetivo principal es velar por el bienestar de la niña, niño y adolescente y su evolución futura; Que, el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, aprobado por Decreto Supremo N° 003-2012-MIMP, señala en su artículo 68° las funciones asignadas a la Dirección General de Adopciones, entre ellas, la de realizar el seguimiento post-adoptivo de las niñas, niños y adolescentes adoptados, por un período de tres (3) años tratándose de adopciones nacionales y cuatro (4) años en adopciones internacionales; por lo que, en tal sentido, resulta pertinente emitir el acto mediante el cual se apruebe la Directiva "Lineamientos para el Control Post Adoptivo de Niños, Niñas y Adolescentes Adoptados"; con las visaciones del Despacho Viceministerial de Poblaciones Vulnerables, de la Secretaria General, de la Dirección General de Adopciones, de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto y de la Oficina General de Asesoría Jurídica; y, De conformidad con lo establecido en la Ley N° 27337 - Código de los Niños y Adolescentes, la Ley N° 26981 - Ley de Procedimiento Administrativo de Adopción de Menores de Edad Declarados Judicialmente en Abandono, su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 010-2005-MIMDES y modificatoria, el Decreto Legislativo N° 1098 - Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, su Reglamento de Organización y Funciones aprobado por Decreto Supremo N° 003-2012-MIMP, y la Directiva General N° 002-2013-MIMP aprobada por Resolución Ministerial N° 069-2013-MIMP; se resolvió finalmente aprobar la Directiva General N° 606-2014-MIMP "Lineamientos para el Control Post Adoptivo de Niños, Niñas y Adolescentes Adoptados".

Dicha directiva tiene como objetivo normar y establecer los lineamientos para el control post adoptivo de niños, niñas y adolescentes adoptados; aplicados en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables – MIMP; y asimismo su finalidad es la de uniformizar los criterios de aplicación del control post adoptivo orientados a motivar y fortalecer la integración familiar, garantizando el desarrollo integral del niño, niña y adolescente adoptado. La Directiva General es de aplicación de la Dirección de Adopción y Post Adopción (DAPA), de la Dirección General de Adopciones (DGA), y las Unidades de Adopciones (UA) desconcentradas a nivel nacional.

C. Mejoramiento de los procedimientos administrativos del Servicio de Atención Integral a Niños, Niñas y Adolescentes en presunto estado de Abandono

El Mejoramiento del Servicio de Atención Integral a NNA's en estado de abandono, consiste plenamente en cuanto a poderse asegurar y garantizar el mejoramiento consolidado de los servicios de atención y protección integral a brindarse finalmente a los menores de edad en abandono; implicando propiamente en mejorarse la eficiencia de ejecución de las diligencias, trámites y procesos administrativos en cada etapa o fase del procedimiento de atención integral, desde la etapa de recepción de casos, y en lo que corresponde a las etapas de atención y evaluación de expedientes de casos, hasta llegarse finalmente con el desarrollo efectivo de las acciones de seguimiento y cumplimiento de las medidas de protección que se dictaminen para los menores en abandono.

De esta manera es esencial conocerse sobre las etapas de ejecución del procedimiento de atención integral que la DIT – MIMP ejecuta en el servicio brindado a los NNA's en abandono, teniéndose las siguientes:

- a. Etapa de recepción de casos:** Es la etapa en que se ejerce el servicio de recepcionamiento y reporte de los casos de NNA's en presunto estado de abandono, que el equipo

CallCenter registra y pone en conocimiento inmediato de los equipos multidisciplinarios de la DIT – MIMP, para efectuarse la posterior constatación de los casos de menores de edad en presunto estado de abandono; teniendo así como funciones específicas a realizarse por el Call Center de la DIT, las siguientes:

- Recibir las llamadas de alerta durante las 24 horas.
- Derivar al Equipo de Atención de Urgencia – Itinerante los casos que indican presunción de abandono de una niña, niño o adolescente.
- Orientar a los usuarios sobre los procedimientos de atención integral a realizarse.
- De no ser competencia de la Dirección de Investigación Tutelar – Unidad de Investigación Tutelar, canaliza la llamada al servicio o programa pertinente.

b. Etapa de atención de casos: Etapa en que se efectúa el servicio de atención que corresponda por parte de los equipos multidisciplinarios de Atención de Urgencia – Itinerante, que tienen las siguientes funciones específicas:

- Se traslada con inmediatez al lugar donde la niña, niño o adolescente se encuentre.
- Coordina con la Fiscalía y PNP de la jurisdicción para una intervención conjunta, según el caso.
- Brinda contención.
- Evalúa la existencia o no, de indicadores de presunto estado de abandono:
 - Si no es de competencia, informa y deriva su atención a servicios o programas.
 - De ser competencia, traslada a los NNA a la DIT o UIT.

c. Etapa de evaluación de expedientes: Etapa en que se efectúa el análisis y evaluación de casos sobre NNA's en presunto estado de abandono, para determinarse finalmente

se encuentran en dicho estado, y poder dictaminarse las medidas de protección que correspondan. Ejerce esta etapa el equipo de evaluación, quien debe evaluar todos los casos en los que se presume estado de abandono, y de existir presunción de abandono, se procede con:

- Abrir investigación tutelar mediante la Resolución Administrativa correspondiente.
- Aplicar la medida de protección: 1) Cuidado en el Propio Hogar 2) Acogimiento Familiar 3) Participación en un servicio o programa especial, o, 4) Atención Integral en un CAR.

En caso de no haber presunción de abandono, se procede con:

- Emitir Resolución de no abrir investigación tutelar.
- Derivar el caso al equipo de soporte socio - familiar para su vinculación con redes de apoyo social.

d. **Etapa de desarrollo:** Etapa en que llevada a cabo por el Equipo Multidisciplinario de Desarrollo, se procede a ejecutar las siguientes acciones específicas:

- Elaboración del Plan de Trabajo Individual.
- Seguimiento a la medida de protección.
- Variación de la medida de protección.
- Trabajo para promover el rol protector de la familia y relaciones saludables entre sus miembros. Coordina la atención de casos complejos con el equipo de Soporte Socio-familiar.
- Elaboración del informe final para concluir el caso, en que se determine: a) La Reinserción familiar, b) La Conclusión anticipada, o, c) el de tramitar la declaración del estado de abandono; implicando finalmente en caso de Reinserción Familiar, que se proceda con el retorno de la

niña, niño o adolescente a su entorno familiar; o caso contrario de instarse al Equipo de Impulso Tutelar para que se efectúe el seguimiento procesal en los juzgados.

Considerando que el mejoramiento de los servicios brindados por la DIT – MIMP implica que en cada etapa del procedimiento de atención integral, se mejoren y optimicen los servicios y trámites administrativos, se puede así derivar en los siguientes indicadores de estudio:

D. Situación Actual de la Calidad del Servicio de Atención

Se trata del ofrecimiento definitivo de servicios de atención integral con la alta calidad exigida para los NNA's en estado de abandono, en que dichos menores de edad puedan recibir la atención necesaria en forma oportuna y sin demoras, velándose por su integridad y derechos bajo el principio de interés superior del niño, y que asimismo se determinen en plazos más inmediatos y oportunos, las medidas de protección que se necesitan ejecutar para que los menores puedan tener un cuidado y protección especial por parte de la misma entidad ministerial, o de ser colocados en familias donde puedan continuar con una vida normal, y tener un crecimiento como bienestar personal garantizado.

2.3.2. MARCO LEGAL - ADMINISTRATIVO

2.5.1. Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado de 2002

Según (Ley N° 27658,2002)se declara al Estado peruano en proceso de modernización, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano

La Finalidad de la Ley es la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, para lograr una mejor atención ciudadana, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. Se busca

alcanzar un Estado: a) Al servicio de la ciudadanía; b) Con canales efectivos de participación ciudadana;

c) Descentralizado y desconcentrado; d) Transparente en su gestión; e) Con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados; y, f) Fiscalmente equilibrado.

2.5.2. Normas Administrativas en torno al Área de Modernización Institucional del MIMP

Entre los aportes de gestión que ha venido realizando la Oficina de Modernización Institucional del MIMP, se tiene principalmente de haber sustentado y propuesto mediante las Notas N° 182- 2016-MIMPOGPP-OMI, N° 169-2016-MIMP/OGPP-OM y N°. 162-2016-MIMP/OGPP-OM e Informes N° 009-2016-MIMP/OGPP/OM-JMCHF y N°. 011-2016-MIMP/OGPP/OM-JMCHF, el "Manual de Procedimientos — MAPRO de los Órganos de Administración Interna del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables".

Asimismo mediante Nota N° 108-2015-MIMP/OGPP, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto hizo suyo el Informe N° 003-2015-MIMP/OGPP/OMI de la Oficina de Modernización Institucional; la cual, luego de haber revisado los criterios previstos en los "Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones- ROF por parte de las entidades de la Administración Pública", aprobado por Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, ha sustentado la modificación parcial del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP.

Actualmente se cuenta con un manual específico de procedimientos administrativos de ejecución de trámites y procesos del área misma, y entre otros documentos referentes que tienen por finalidad en cuanto a mejorar los procesos administrativos del Ministerio, para que sean más simplificados y eficaces los procedimientos, y poderse dar así ejecución de las acciones primordiales que conlleven a hacer más eficaces la ejecución de los procesos y actividades estratégicas del área de modernización institucional. A pesar de que por

Resolución Ministerial N° 165-2016-MIMP del 26 de Julio de este año, se aprobó el Manual de Procedimientos Administrativos del MIMP en relación con los procesos a ejecutarse por los órganos internos - administrativos, pero dicho manual todavía contempla procedimientos muy burocráticos para todas las áreas u órganos administrativos – operativos del Ministerio, y está más correlacionado con el Texto Único de Procedimientos Administrativos – MIMP ya dado anteriormente por Decreto supremo N°016-2006-MIMDES; pero aun así se ha llegado a detallar con la mayor precisión que se requiere sobre los procedimientos y procesos a realizarse en torno al área u Oficina de Modernización Institucional, que es esencial para la gestión, promoción y desarrollo de mejoramiento estratégico de la capacidad ejecutable de todos los procesos y trámites que se deben realizar en las áreas, programas y servicios ofrecidos por la institución ministerial referida.

2.5.3. Normas Administrativas

Entre los documentos de gestión en Modernización Pública y de los procedimientos administrativos a ejecutarse se tienen los siguientes, para el área de Modernización Institucional del MIMP:

a. Resolución Ministerial N° 165-2016-MIMP:Manual de Procedimientos - MAPRO de los Órganos de Administración Interna del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables"

Dado por Resolución Ministerial N° 165-2016-MIMP, aprobar el "Manual de Procedimientos - MAPRO de los Órganos de Administración Interna del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables; teniéndose que dicho manual fue elaborado y propuesto por la misma Oficina de Modernización Institucional – MIMP considerando para ello lo normado en la (Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, 2002) declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio de la ciudadanía; en segundo lugar se tuvo en cuenta que, por Decreto Supremo N° 004-

2013-PCM se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, siendo uno de sus objetivos específicos implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a la ciudadanía y a las empresas.

En el marco de la citada Política Nacional se establece que la administración pública debe adoptar, también de manera paulatina, la gestión por procesos en todas las entidades, para que brinden a la ciudadanía servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien; señalando que en los Manuales de Procedimientos (MAPROs), quedará establecida la manera cómo la entidad transforma los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción de la ciudadanía;

Asimismo los artículos 27 y 31 del Reglamento de Organización y Funciones del MIMP, aprobado por Decreto Supremo N° 003-2012-MIMP y sus modificatorias, establecen como una de las funciones de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto; el asesorar a los órganos, Programas Nacionales y Organismos Públicos adscritos al Ministerio en la formulación e implementación de actividades de Modernización de la Gestión del Estado, y de la Oficina de Modernización Institucional; el conducir el proceso de simplificación administrativa en el Ministerio, respectivamente.

Que, por Resolución Ministerial N° 204-2014-MIMP se aprobó la Directiva General N° 004-2014-MIMP “Normas Complementarias para la Simplificación de Procedimientos en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables”, que tiene por finalidad optimizar los procedimientos de prestación de servicios a la población y la gestión del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP; la citada Directiva establece que el Manual de Procedimientos es un documento de gestión que sistematiza y describe un conjunto de procedimientos administrativos o internos referidos a un tema, un órgano o una institución;

En base a los documentos de Vistos, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto ha remitido la propuesta del Manual de Procedimientos de cada uno de los órganos que tienen procedimientos descritos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (T.U.P.A) del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2013-MIMP y, modificado por Resolución Ministerial N° 268-2015-MIMP; que, estando a lo expuesto, corresponde aprobar el Manual de Procedimientos (MAPRO) del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables a fin de contar con el instrumento de gestión interna que facilite la prestación del servicio a la ciudadanía; y de conformidad con el Decreto Legislativo N° 1098, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y su Reglamento de Organización y Funciones, aprobado por Decreto Supremo N° 003-2012-MIMP y sus modificatorias;

Entre los procedimientos administrativos a ejecutarse en la Oficina de Modernización Institucional del MIMP, se tienen los siguientes con los trámites y procesos correspondientes:

b. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL MARCO DEL D.S. N° 004-2013-PCM – POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2021

b.1. Objeto

Orientar a las entidades de la administración pública para el cumplimiento de lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que establece la adopción de manera paulatina de la gestión por procesos.

b.2. Finalidad

Mejorar los procesos de las entidades de la administración pública para que brinden bienes y servicios de calidad que impacten positivamente en el bienestar de los ciudadanos.

b.3.Importancia de implementar la gestión por procesos orientada a resultados en las entidades de la administración pública

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública establece que la gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados entendiendo por ésta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan – en el marco de las políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno – por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos operativos o misionales como los de apoyo o soporte con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible. A su vez, establece como uno de los pilares centrales a la Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional.

La mejora de la gestión institucional se orienta a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, personas, grupos, entidades o empresas, entre otros estableciendo bases duraderas para el fortalecimiento del Estado, en un ambiente en el cual la gestión por procesos es elemento central de un sistema de calidad, catalizador de la demanda ciudadana.

La gestión por procesos constituye una efectiva estrategia de gestión, porque fortalece la capacidad para lograr resultados superando las barreras de una estructura organizacional de tipo funcional. Debe vincularse con los fines institucionales y orientarse a servir al ciudadano. La identificación, sistematización y mejora de los procesos serán claves para elevar las capacidades de gestión, optimizar el uso de los recursos públicos para lograr resultados fortaleciendo el rol del Estado y de los organismos que lo integran.

La revisión exhaustiva de las etapas de un proceso, eliminación de procesos y de actividades que no agregan valor e identificación de oportunidades de mejora, conducen a una reducción de tiempos y costos para la entrega final de un bien y servicio, y una mayor satisfacción del ciudadano.

Un aspecto particularmente relevante es la capacidad de escuchar y tener en cuenta la opinión de los ciudadanos. Son ellos los que evalúan y determinan la calidad del bien y servicio, resultado del proceso, y su opinión es clave para identificar problemas e insatisfacción, así como atender quejas y reclamos, evaluar su satisfacción y solicitar su opinión, permitirá obtener valiosa información para adoptar acciones correctivas.

b.4. Principios orientadores de la gestión por procesos

b.4.1. Liderazgo Visionario

La Alta Dirección debe establecer una visión orientada hacia el ciudadano, demostrar valores organizacionales claros y visibles, y establecer altas expectativas para los servidores públicos, balanceando las necesidades de todas las partes interesadas. Los líderes deben asegurar la creación de estrategias, sistemas y métodos para conseguir excelencia en el desempeño, estimular la innovación, construir conocimiento y habilidades, y asegurar la sostenibilidad de la entidad.

Los valores y estrategias definidos, deben guiar todas las actividades y decisiones de la entidad. La Alta Dirección debe inspirar y alentar a todos los servidores de la entidad a contribuir, desarrollar y aprender, a ser innovadores y aceptar el cambio. Los miembros de la Alta Dirección deben servir como modelo a seguir por su comportamiento ético y compromiso personal al planear, proporcionar un ambiente de apoyo para tomar riesgos inteligentes, comunicar, entrenar y motivar a los servidores, desarrollar futuros líderes, revisar el desempeño organizacional y dar reconocimiento a sus servidores.

b.4.2. Orientación al Servicio del Ciudadano

Todas las entidades están al servicio del ciudadano o destinatario de bienes y servicios y dependen de él, en consecuencia deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

b.4.3. Transparencia, Participación Ciudadana y Ética Pública

Todas las entidades tienen que ser transparentes en su gestión, abiertas al escrutinio público, tolerantes a la crítica y permeables a la propuesta de mejora y de cambios provenientes de la ciudadanía. El Estado, sus autoridades y servidores deben garantizar la transparencia en la actuación de las entidades de la administración pública y generar canales adecuados para facilitar el acceso al ciudadano o destinatario de bienes y servicios a la información pública, promoviendo la participación ciudadana en los asuntos de interés público.

b.4.4. Valoración al Servidor Público

El éxito de toda entidad depende cada vez más del compromiso de sus servidores con el trabajo que desempeñan. El compromiso será mayor cuando exista una dirección organizacional clara, un ambiente seguro, confiable y cooperativo. Es muy importante que la entidad capitalice conocimientos, habilidades, creatividad y motivación de sus servidores.

Es decir, toda entidad debe valorar a su servidor, lo que significa comprometerse con su satisfacción, desarrollo y bienestar. Esto involucra prácticas de trabajo más flexibles y de alto desempeño adecuadas a lugares de trabajo y necesidades familiares.

Los principales retos para la valoración al servidor son: 1) Demostrar el compromiso de los líderes hacia su éxito, 2) Proporcionar motivación y reconocimiento que va más allá del sistema regular de compensaciones, 3) Ofrecer desarrollo y progreso dentro de la entidad, 4) Compartir el conocimiento de la entidad, para que el servidor mejore su capacidad de prestar un buen servicio y contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos, 5) Crear un ambiente que incentive la toma de riesgos inteligentes para alcanzar la innovación y 6) Crear un ambiente de apoyo para el servidor. El servidor a todos los niveles, es la esencia de una entidad y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

b.4.5. Evaluación Permanente, Mejora Continua, Orientación a Resultados y Rendición de Cuentas

Una gestión pública de calidad y orientada a resultados es aquella que contempla la evaluación permanente, interna y externa; orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano o destinatario de bienes y servicios proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas.

Las mediciones de desempeño de una entidad, necesitan estar enfocadas en resultados. Una combinación balanceada de mediciones de desempeño, es un medio efectivo de comunicar prioridades de corto y largo plazo, monitorear desempeño actual y proveer una clara base para mejorar los resultados.

b.4.6. Innovación y Aprovechamiento de las Tecnologías

La innovación debe conducir a la entidad a nuevas dimensiones de desempeño a través de cambios significativos en los procesos, con el fin de mejorar los bienes y servicios que brinda al ciudadano, persona, grupo, entidad, empresa entre otros. Para alcanzar los resultados que los ciudadanos o destinatarios de bienes y servicios esperan, se requiere que las entidades de la administración pública avancen en un proceso constante de revisión y renovación de los procesos y procedimientos, mediante los cuales implementan sus acciones. Ello las llevará seguramente, a implementar nuevas propuestas de servicios o procedimientos, que innoven su gestión, para responder mejor a las expectativas de los ciudadanos. El proceso constante de innovación debe incorporar el aprovechamiento intensivo de tecnologías apropiadas, no sólo a nivel de dependencias prestadoras de servicios, sino también de aquellas responsables de sistemas administrativos, de manera que dichas tecnologías contribuyan al cambio y mejora de la gestión pública.

b.4.7. Agilidad y Flexibilidad

El éxito en un ambiente siempre cambiante y competitivo a nivel global demanda agilidad (capacidad para el cambio rápido) y flexibilidad en las operaciones. Las entidades se enfrentan a ciclos cada vez más cortos para satisfacer las demandas de los ciudadanos y ofrecer cada vez mejores bienes y servicios. Los cambios bruscos están ocurriendo con más frecuencia.

Ellos pueden ser desencadenados por introducciones de tecnologías, presión o agitación económica, o demandas sociales. Las entidades deben ser capaces de hacer cambios profundos, en un ciclo de tiempo cada vez más corto. Las mejoras significativas en tiempos de respuesta a menudo requieren de nuevos sistemas de trabajo, mejora e innovación de procesos, mayor simplificación administrativa o la habilidad para un cambio rápido de un proceso a otro. Un servidor capacitado y con conocimiento integral de la entidad, es un activo vital en un ambiente tan demandante.

Las entidades deben desarrollar una gestión ágil, eficaz, eficiente y oportuna, para lo cual deben responder oportunamente a la heterogeneidad y coyunturas propias del medio donde intervienen. Ello será posible, en tanto sean capaces de adaptar oportunamente sus estructuras organizacionales, así como sus procesos y procedimientos (sobre todo los vinculados a los sistemas administrativos) de manera que se asegure la prestación de servicios públicos según las necesidades de los ciudadanos, sin descuidar el control sobre el uso correcto de los recursos y bienes públicos, con un enfoque más centrado en los resultados, que en el solo control de los procesos e insumos, que en muchos casos termina promoviendo el simple cumplimiento de la legalidad y la realización de procesos de gestión que no aportan valor público. Se requiere por lo tanto, un equilibrio entre la flexibilidad necesaria para gestionar y la necesaria regulación y control que garanticen el uso correcto de los recursos públicos y a su vez logren la mayor satisfacción de los ciudadanos.

2.3.3. Otros marcos

1. Calidad de Servicio

Es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado en palabras de J. M. Juran, como aptitud de uso. Está referida a las prestaciones accesorias y al modo como se recibe la prestación principal.

2. Procedimiento Administrativo

Es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin.

3. Servicio

Es el conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una empresa por ejemplo para poder responder y satisfacer las necesidades de un usuario.

4. Servicio de Atención

Servicio de atención que corresponda por parte de los equipos multidisciplinarios de Atención de Urgencia – Itinerante, a efectos de trasladarse con inmediatez al lugar donde la niña, niño o adolescente se encuentre.

2.4.HIPOTESIS Y VARIABLES

2.4.1. Hipótesis General

El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre el cumplimiento de funciones de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- A. El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre la mejora continua de la Gestión Institucional del Ministerio de la Mujer.
- B. El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre el proceso de simplificación administrativa del Ministerio de la Mujer.

C. El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre el modelo de organización del Ministerio de la Mujer.

D. El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre la gestión administrativa de competencias de las Unidades Orgánicas del Ministerio de la Mujer.

2.4.3. Variables e Indicadores

Variable Independiente: Plan Estratégico

Variable Dependiente: Gestión de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer

El Área de Modernización Institucional ejerce su gestión administrativa en base al cumplimiento de funciones específicas como la de formular y proponer políticas, planes, estudios, métodos y técnicas para la mejora continua y modernización de la gestión institucional; la de orientar, coordinar y proponer directivas para la formulación de reglamentos, manuales, directivas y otros documentos de gestión institucional; así como en cuanto a conducir el proceso de simplificación administrativa en el Ministerio; de asesorarse y brindar apoyo técnico en el desarrollo y aplicación de métodos, procedimientos y modelos de organización; y la de emitir opinión técnica previa a los proyectos de directivas, procedimientos e instructivos que emitan institucionalmente las unidades orgánicas, en el marco de sus competencias.

Indicadores:

Variable Independiente: Plan Estratégico

Indicadores.

- **Análisis de Macroentorno (Identificación de Oportunidades y Amenazas)**
- **Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Organización**
- **Formulación de Metas y Objetivos**

Las organizaciones deben tener perfectamente definidas las metas y objetivos para conducir los esfuerzos de las personas

hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también reportan medios para asignar los recursos de forma eficaz.

- **Acciones Estratégicas**

Es el conjunto organizado y sistematizado de estrategias a aplicarse bajo un sentido de dirección estratégica, acorde con el empleo general de recursos y de esfuerzos, para el logro de los fines u objetivos estratégicos planificados.

Variable Dependiente: Gestión de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer

Indicadores.

- **Mejora Continua**

Es el espíritu y práctica de los principios de mejora continua en la organización, en todos sus procesos y servicios, a fin de que estos se puedan ejecutar eficaz y eficientemente.

- **Simplificación Administrativa**

Es la capacidad de mejoramiento y optimización de los procedimientos tramitadores que se efectúan en los procesos administrativos de servicios que brindan las áreas de servicios del MIMP, implicando la reducción de requisitos redundantes e innecesarios, así como la eliminación de trabas burocráticas que se presenten.

- **Modelo de organización**

Modelo de organización horizontal adecuada para la asignación de los recursos como determinación de las atribuciones de los órganos que serán los encargados de llevar a cabo las acciones planificadas.

- **Gestión Administrativa de Competencias**

Se trata de la Gestión enfocada en el mejoramiento y optimización del ejercicio de las competencias de las Direcciones y Áreas de Servicios en el MIMP.

CAPÍTULO III

METODO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo mixta, tanto descriptiva y aplicada, por cuanto que se han fundamentado los objetivos y fines de la investigación para conocerse sobre la realidad problemática de un fenómeno o en torno a la función de una entidad; llegándose a describir pormenorizadamente sobre la actual gestión del área de Modernización Institucional, y de la influencia positiva que tiene sobre la calidad de servicios que brinda el MIMP, a través de una óptima gestión administrativa – funcional de sus órganos administrativos y programas de servicios; basándose en el desarrollo aplicativo del Plan Estratégico correspondiente para poderse plantear las estrategias de solución pertinentes a aplicarse en dicha área funcional para que pueda cumplir plenamente sus funciones competentes en gestión y desarrollo de las acciones pertinentes hacia una modernización efectiva de la gestión institucional, y en el mejoramiento de la calidad de servicios del MIMP.

El nivel de desarrollo de esta investigación ha sido el descriptivo y explicativo.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Es correlacional, teniendo en cuenta de que se ha determinado a profundidad sobre el actual nivel de gestión administrativa en torno a la formulación del plan estratégico, y en base a las acciones estratégicas que se han elaborado con dicho plan, a efectos de determinarse sobre la influencia positiva que viene teniendo acerca de la calidad de gestión del área de Modernización Institucional del MIMP.

3.3. ESTRATEGIA DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

Mediante análisis cuantitativo y cualitativo, se ha determinado sobre las capacidades y elementos de gestión a mejorarse en torno a las funciones que deben ejecutarse competentemente por el área de Modernización Institucional -

MIMP, en base a la elaboración y aplicación del plan estratégico correspondiente de dicha área funcional.

3.4. VARIABLE

Tanto sobre las variables Plan Estratégico y Gestión de la Oficina de Modernización Institucional del MIMP, son variables cualitativas medibles básicamente en sus indicadores, en modo tanto cualitativo como cuantitativo.

3.5. POBLACIÓN

La población consistió en el total de Funcionarios que se desempeñan en el área de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer y de Poblaciones Vulnerables, en la Región de Lima.

3.6. MUESTRA

Mediante técnica de muestreo predeterminado e intencional, se seleccionó como muestra de estudio al total de funcionarios que se desempeñan en el área de Modernización Institucional, siendo un total de 16 miembros, clasificados en base al siguiente cuadro:

Cuadro de Asignación de Personal de la OMI- MIMP de Lima

Funcionarios del área de Modernización Institucional según Función	Cantidad
Jefe de área	1
Personal Administrativo	13
Otros (Especialistas de Gestión Administrativa - Institucional)	2
Total	16

3.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.7.1. Instrumentos y/o fuentes de recolección de datos

El instrumento principal de recolección de datos se basó en el cuestionario de encuesta que se aplicó a los Funcionarios que laboran en el área de Modernización Institucional - MIMP, que brindaron sus opiniones y datos sobre la actual gestión que se viene efectuando en su área y de la necesidad de elaborar un plan estratégico interno para mejorar la gestión del

mismo área funcional, y de coadyuvar al mejoramiento de la gestión institucional y de la calidad de servicios que brinda el MIMP.

3.7.2. Técnicas de Validación de los instrumentos por juicio de expertos

3.7.3. Procesamiento de análisis de datos

Mediante el Desarrollo del Análisis Estadístico Inferencial, a través del cual se llevó a cabo, el procedimiento de contratación y validación de las hipótesis formuladas, ejecutándose la técnica de la Estadística Inferencial en función del intercruce de datos de entre las dimensiones e indicadores de las variables de estudio entre sí. El desarrollo del procedimiento estadístico se efectuó con el Programa SPSS 2.0.

3.7.4. Técnicas de análisis e interpretación de la información

Como técnicas de análisis de datos en esta investigación, se aplicó la **Organización y Tabulación de Datos**: Se efectuó sobre la obtención y clasificación de los datos obtenidos como respuestas de las encuestas y entrevistas aplicadas, lo que se tabuló y analizó posteriormente mediante los métodos de cálculo estadístico que permitieron una interpretación de resultados que contribuyeron a contrastar las hipótesis formuladas, y poder validarlas, llegándose finalmente a plantear las conclusiones correspondientes.

3.7.5. Operacionalización de las variables

Variable Independiente: Plan Estratégico	Variable Dependiente: Gestión de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer
Indicadores:	Indicadores:

<p>X1: Análisis de Macroentorno</p> <p>Del análisis del Macro – entorno se deben derivar e identificar tanto las amenazas y oportunidades, al que puede estar expuesta la organización o un área funcional específica, teniéndose así que:</p> <p>Oportunidades: Son condiciones favorables para la ejecución del servicio que brinde la organización. Las oportunidades se deben, primero, identificarlas y luego aprovecharlas.</p>	<p>Y.1: Mejora Continua</p> <p>Es el espíritu y practica de los principios de mejora continua en la organización, en todos sus procesos y servicios, a fin de que estos se puedan ejecutar eficaz y eficientemente.</p>
<p>X2: Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Organización</p>	<p>Y.2: Simplificación de trámites administrativos</p> <p>Es la capacidad de mejoramiento y optimización de los procedimientos tramitadores que se efectúan en los procesos administrativos de servicios que brindan las áreas de servicios del MIMP, implicando la reducción de requisitos redundantes e innecesarios, así como la eliminación de trabas burocráticas que se presenten.</p>
<p>X3: Formulación de Metas y Objetivos</p> <p>Un objetivo, se refiere a un resultado</p>	<p>Y.3: Modelo de organización</p> <p>La Organización implica establecer una estructura</p>

<p>que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.</p> <p>Las organizaciones deben tener perfectamente definidas las metas y objetivos para conducir los esfuerzos de las personas hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también reportan medios para asignar los recursos de forma eficaz.</p>	<p>intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización. La Organización es un conjunto fijo de normas, estructuras y procedimientos para ordenar el debido funcionamiento y actividad de trabajo.</p> <p>Se requiere efectuar una organización adecuada en la asignación de los recursos como determinación de las atribuciones de los órganos que serán los encargados de llevar a cabo las acciones planificadas.</p> <p>Y.4: Gestión Administrativa de Competencias</p>
<p>X4: Acciones Estratégicas</p>	<p>Gestión administrativa enfocada en el mejoramiento y optimización del ejercicio de las competencias de las Direcciones y Áreas de Servicios en el MIMP.</p>

3.7.6. Diseño Estadístico

Desarrollo del Análisis Estadístico Descriptivo: Mediante la cual se ha efectuado la contabilización estadística de los datos agrupados en

cuadros ordenados y estructurados acerca del comportamiento de cada variable de estudio de la investigación. Como programa de software estadístico básico, se empleó el Microsoft Excel 2010; y para la determinación de los coeficientes de correlación entre las variables e indicadores, se utilizó el programa SPSS 21.0.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. CONTRASTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.1.1. Con respecto a la Hipótesis General:

HG: El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre el cumplimiento de funciones de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer.

Ho: La falta de un desarrollo adecuado del Plan Estratégico influye negativamente con la falta de cumplimiento de funciones de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer.

Estadístico de prueba

Los valores presentados a continuación corresponden a la magnitud del coeficiente de correlación de Pearson (r_s) y la probabilidad asociada (p). Si dicha probabilidad es igual o menor a $p = 0.05$, el coeficiente es considerado significativo.

Es decir:

- Si p es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.
- Si p valor es mayor e igual a 0.05 se acepta la hipótesis nula.

Por tanto para los análisis posteriores sólo se entregarán los estadísticos ya mencionados.

Tabla 01: Variables de Estudio

Model	<i>Variable Dependiente:</i> Gestión de Modernización Inst.
<i>Variable independiente:</i> Desarrollo de Plan Estratégico	$r_s=0,979^{**}$ $p=0,009$

******La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Con respecto a la relación entre el Desarrollo del Plan Estratégico y la Gestión de Modernización Institucional OMI – MIMP, la correlación es positiva y de alta magnitud ($r_s=0.979$; $p=0.009$) lo que implica que el Desarrollo Organizacional se influye altamente en la Cooperación Internacional.

4.1.2. Sobre las Hipótesis Específicas

A. Con respecto a la Hipótesis específica 1:

HG: El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre la mejora continua de la Gestión Institucional del Ministerio de la Mujer.

Ho: La falta de desarrollo del Plan Estratégico influyenegativamente sobre la mejora continua de la Gestión Institucional del Ministerio de la Mujer.

Estadístico de prueba

Los valores presentados a continuación corresponden a la magnitud del coeficiente de correlación de Pearson (r_s) y la probabilidad asociada (p). Si dicha probabilidad es igual o menor a $p = 0.05$, el coeficiente es considerado significativo.

Es decir:

- Si p es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.
- Si p valor es mayor e igual a 0.05 se acepta la hipótesis nula.

Tabla 02: Desarrollo del Plan Estratégico y Mejora Continua

Model	<i>Variable Dependiente:</i> Mejora Continua
<i>Variable independiente:</i> Desarrollo del Plan Estratégico	$r_s = 0.907$ $P = 0.008$

Entre el “Desarrollo del Plan Estratégico” y “Mejora Continua de la Modernización Institucional”, la correlación es positiva y fuerte ($r_s=0.907$; $p=0.008$) lo que implica que el desarrollo adecuado y óptimo del plan estratégico en la OMI, influirá directamente en una mejora continua constante y decisiva de los procesos administrativos que se ejecutan en todos los órganos de la Administración Interna del MIMP.

Hipótesis específica 2

Existe influencia entre el desarrollo del Plan Estratégico y el proceso de simplificación administrativa del Ministerio de la Mujer.

Planteamiento:

- HE2: El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre el proceso de simplificación administrativa del Ministerio de la Mujer.
- HO2. La falta de un desarrollo profundizado del Plan Estratégico influirá negativamente sobre el proceso de simplificación administrativa del Ministerio de la Mujer.

Estadístico de prueba

Los valores presentados a continuación corresponden a la magnitud del coeficiente de correlación de Pearson (r_s) y la probabilidad asociada (p). Si dicha probabilidad es igual o menor a $p = 0.05$, el coeficiente es considerado significativo.

Es decir:

- Si p es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.
- Si p valor es mayor e igual a 0.05 se acepta la hipótesis nula.

Para los análisis posteriores sólo se entregarán los estadísticos ya mencionados.

Tabla 03: Desarrollo del Plan Estratégico y Simplificación Administrativa

Model	<i>Variable Dependiente:</i> Simplificación Administrativa
<i>Variable independiente:</i> Desarrollo del Plan Estratégico	$r_s = 0.906$ $P = 0.039$

Entre el “Desarrollo del Plan Estratégico” y la “Simplificación Administrativa” la correlación es positiva y fuerte ($r_s=0.906$; $p=0.039$) lo que significa que a mejor elaboración, diseño y aplicación del Plan Estratégico de la OMI–MIMP, mejor ejecución y consolidación aplicativa se tendrá en cuanto a la simplificación de todos los procedimientos administrativos a ejecutarse de manera eficiente y óptima por cada órgano de la administración interna del MIMP.

De acuerdo a los resultados se acepta la afirmación hipotética positiva ya que conforme a los resultados se determina que el adecuado y eficaz desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre la simplificación de todos los procedimientos administrativos que se ejecuten dentro de la administración interna del MIMP.

Tabla 04: Desarrollo del Plan Estratégico y Modelo Organizacional

Model	<i>Variable Dependiente:</i> Modelo Organizacional
<i>Variable independiente:</i> Desarrollo del Plan Estratégico	$r_s = 0.894$ $P = 0.039$

Entre el “Desarrollo del Plan Estratégico” y el “Modelo Organizacional” la correlación también es positiva y fuerte ($r_s=0.894$; $p=0.039$) lo que significa que a mejor elaboración, diseño y aplicación del Plan Estratégico de la OMI–MIMP, mejor ejecución y tendencia efectiva se tendrá hacia la aplicación de un modelo organizacional óptimo y eficaz para la Asignación y Distribución de las actividades administrativas de ejecución de funciones de la OMI- MIMP.

Tabla 05: Desarrollo del Plan Estratégico y Gestión de Competencias

Model	<i>Variable Dependiente:</i> Gestión de Competencias
<i>Variable independiente:</i> Desarrollo del Plan Estratégico	rs = 0.898 P = 0.039

Entre el “Desarrollo del Plan Estratégico” y el de “Gestión de Competencias” la correlación también es positiva y fuerte (rs=0.898; p=0.039) lo que significa que a mejor elaboración, diseño y aplicación del Plan Estratégico de la OMI–MIMP, se podrá garantizar un mejor desarrollo ejecutable de la gestión administrativa de competencias, en cuanto a la determinación y asignación de las competencias esenciales que los operarios o trabajadores administrativos deberán ejecutar en cada procedimiento administrativo que se desarrolle por cada órgano de la administración interna del MIMP.

Finalmente cabe presentar la tabla resumen de la correlación de Desarrollo de Plan Estratégico y gestión de Modernización Institucional OMI – MIMP, y se observa que, en efecto, el Desarrollo del Plan Estratégico está correlacionado significativamente con todas las dimensiones de la gestión de Modernización Institucional. La correlación más fuerte es con la Dimensión Mejora Continua (r=0.907, p<0.008).

Tabla 06: Resumen de Correlación de las variables Desarrollo de Plan Estratégico y gestión de Modernización Institucional OMI – MIMP

	Mejora Continua	Simplificación Administrativa
--	-----------------	-------------------------------

Desarrollo de Plan Estratégico	Correlación de Pearson	rs = 0.907 P = 0.008	rs = 0.906 P = 0.039 (**)
--------------------------------	------------------------	-------------------------	------------------------------

Fuente: Elaboración propia

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Análisis de la regresión lineal

Para determinar qué Dimensiones del Desarrollo de Plan Estratégico son las que más influyen en gestión de Modernización Institucional OMI – MIMP, se ha realizado un análisis de regresión lineal.

X: Desarrollo de Plan Estratégico

X1: Análisis de Planeamiento Estratégico (FODA, EFI, EFE, MIO)

X2: Acciones Estratégicas

Y: Gestión de Modernización Institucional

Y1: Mejora Continua

Y2: Simplificación Administrativa

Los valores de las variables fueron obtenidos como los promedios de las respuestas brindadas a las preguntas que las conforman (Ver el archivo MS Excel para una mejor visualización).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 X_2$$

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	X2, X1 ^b		. Introducir

a. Variable dependiente: Y: Gestión de Modernización Institucional

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,730 ^a	,532	,510	,61190

a. Variables predictoras: (Constante), X2, X1

Coefficiente de determinación corregido (R^2 corregido) = 0.51

El 51% de la variabilidad de la variable Y es explicado por las variables X1 y X2

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	GI	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	17,910	2	8,955	23,917	,000 ^b
	Residual	15,726	42	,374		
	Total	33,636	44			

a. Variable dependiente: Y:Gestión de Modernización Institucional

b. Variables predictoras: (Constante), X2, X1

Hipótesis:

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$ (Modelo no adecuado)

$H_1: \text{Al menos un } \beta_i \neq 0$ (Modelo adecuado)

El modelo en su conjunto es adecuado, ya que el P value = $0 \leq 0.05$, es decir, se rechaza H_0

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficiente s tipificados	T	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	-1,592	,742		-2,145	,038

X1: Análisis de Planeamiento Estratégico	1,257	,329	,751	3,818	,000
X2: Acciones Estratégicas	-,035	,273	-,026	-,130	,897

a. Variable dependiente: Y: Gestión de Modernización Institucional

Hipótesis:

$H_0: \beta_1 = 0$ (Variable X_1 no es significativa para el modelo)

$H_1: \beta_1 \neq 0$ (Variable X_1 es significativa para el modelo)

Como el P value = $0.00 \leq 0.05$, entonces, se rechaza H_0 . Por lo tanto la Variable X_1 es significativa para el modelo

Hipótesis:

$H_0: \beta_2 = 0$ (Variable X_2 no es significativa para el modelo)

$H_1: \beta_2 \neq 0$ (Variable X_2 es significativa para el modelo)

Como el P value = $0.897 > 0.05$, entonces, NO se rechaza H_0 . Por lo tanto la Variable X_2 NO es significativa para el modelo

Conclusión: A pesar de que el modelo en su conjunto es adecuado, la variable X_2 no es significativa para el modelo, y por lo tanto puede ser retirada del modelo.

Retirando la variable X_2 del modelo

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1$$

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	X_1^b		. Introducir

- a. Variable dependiente: Y
- b. Todas las variables solicitadas introducidas.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,730 ^a	,532	,521	,60486

a. Variables predictoras: (Constante), X1

Coefficiente de determinación corregido (R^2 corregido) = 0.521
 El 52.1% de la variabilidad de la variable Y es explicado por la variable X1

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	17,904	1	17,904	48,936	,000 ^b
	Residual	15,732	43	,366		
	Total	33,636	44			

a. Variable dependiente: Y

b. Variables predictoras: (Constante), X1

Coefficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-1,594	,733		-2,175	,035
	X1	1,221	,175	,730	6,995	,000

a. Variable dependiente: Y

Hipótesis:

$H_0: \beta_1 = 0$ (Modelo no adecuado)

$H_1: \beta_1 \neq 0$ (Modelo adecuado)

El modelo es adecuado, ya que el P value = 0 \leq 0.05, es decir, se rechaza H_0 .

En un modelo de regresión lineal simple la prueba global del modelo es similar a la prueba individual de la significancia de la variable.

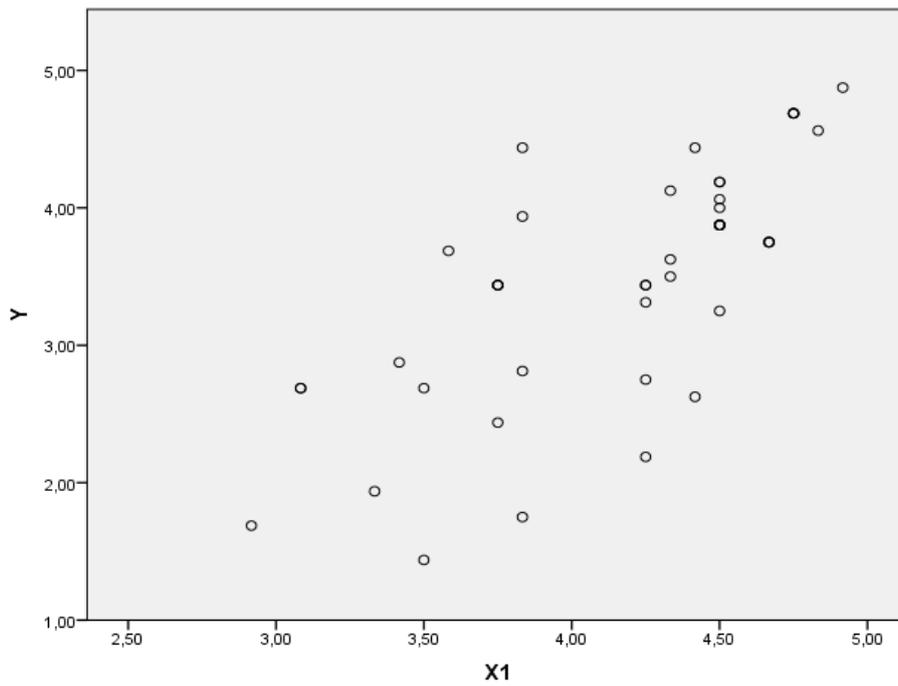
Conclusión:

El modelo de regresión lineal que explica a la variable Y: Gestión de Modernización Institucional mediante la variable X: Desarrollo de Plan Estratégico es adecuado. (R^2 corregido = 52.1% < 70%).

Como vemos en las figuras No. 8 y 9 se aprecia una mejor relación lineal entre la variable Gestión de Modernización Institucional (Y) y la variable Desarrollo de Plan Estratégico en su dimensión Análisis Estratégico de planeamiento (FODA y otras matrices) (X_1), así como una positiva pero regular relación lineal entre la variable Gestión de Modernización Institucional (Y) y la variable Desarrollo de Plan Estratégico en su dimensión Acciones Estratégicas (X_2).

Lo que significa que el Desarrollo del Plan Estratégico principalmente en sus indicadores de Análisis de Macroentorno (Identificación de Oportunidades y Amenazas), Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Organización, e integración del análisis FODA con otras matrices (EFI, EFE, MIO); tiene una influencia fuerte y positiva en la Gestión de Modernización Institucional de la OMI-MIMP.

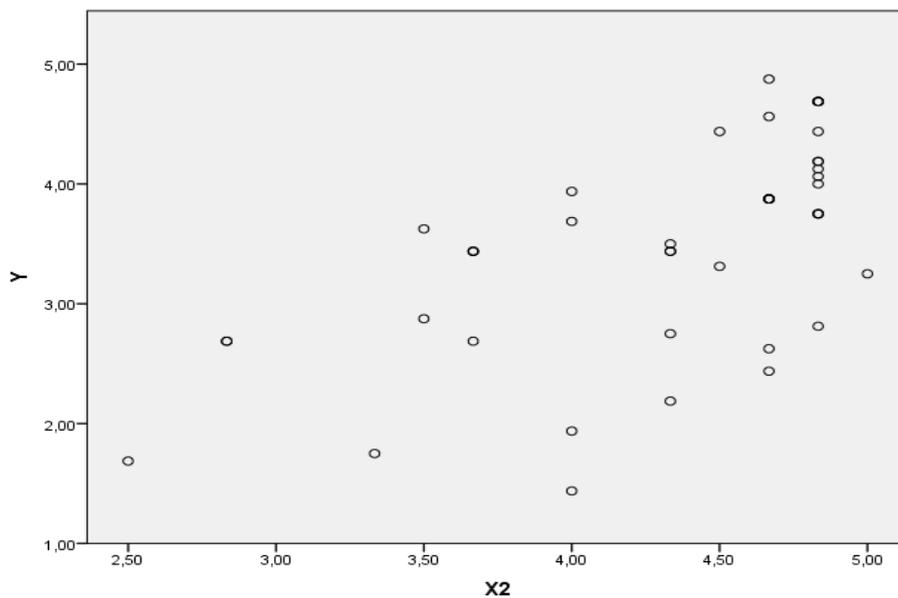
Figura 8: *Relación Lineal entre Y \wedge X1*



Fuente: Elaboración propia

Podemos apreciar una mejor relación lineal entre $Y \wedge X_1$

Figura 9: *Relación Lineal entre $Y \wedge X_2$*



Fuente: Elaboración propia

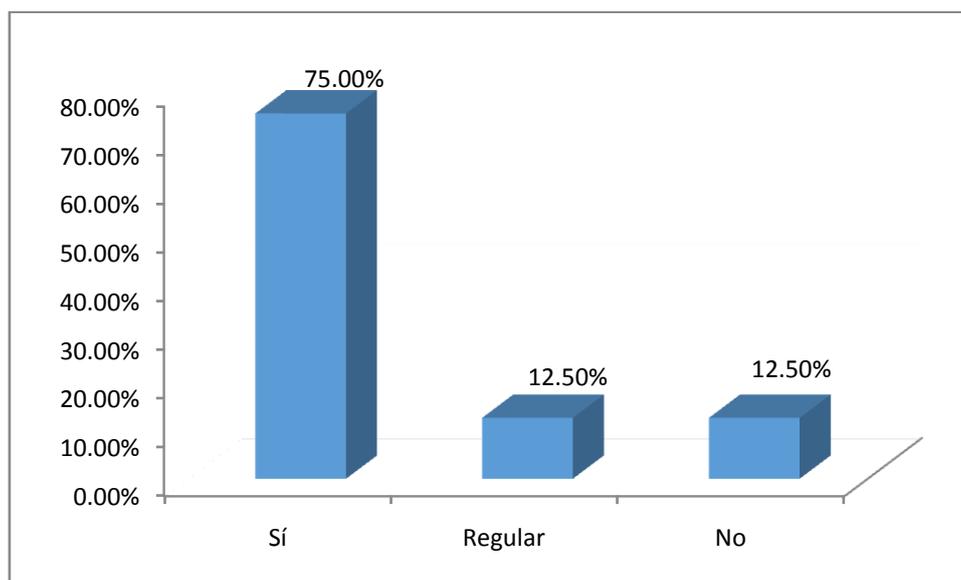
Podemos apreciar una regular relación lineal entre $Y \wedge X_2$

4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En base a la encuesta aplicada a los 16 miembros de la Oficina de Modernización Institucional del MIMP, con preguntas formuladas en base a las variables estudiadas “Desarrollo del Plan Estratégico” y la “Gestión de Modernización Institucional en el MIMP” y de sus indicadores correspondientes, se obtuvieron los siguientes resultados descriptivos e interpretativos:

1. ¿Se ha venido desarrollando un adecuado Plan Estratégico por parte de la OMI - MIMP?

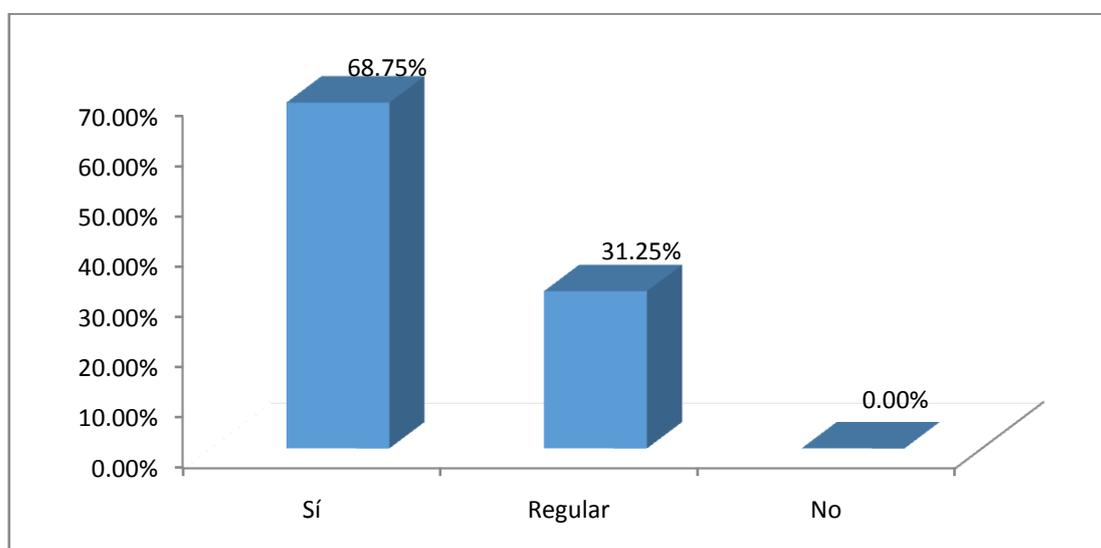
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	12	75.00%
Regular	2	12.50%
No	2	12.50%
TOTAL	16	100%



El 75.00% de los encuestados sostuvo que sí se ha venido desarrollando un plan estratégico adecuado pero básico por parte de la OMI-MIMP, mientras que el 12.50% considera que es regular el plan estratégico que se viene aplicando al respecto.

2. Es necesario profundizar la elaboración del Plan Estratégico de la OMI-MIMP con nuevas matrices y herramientas modernas de gestión estratégica?

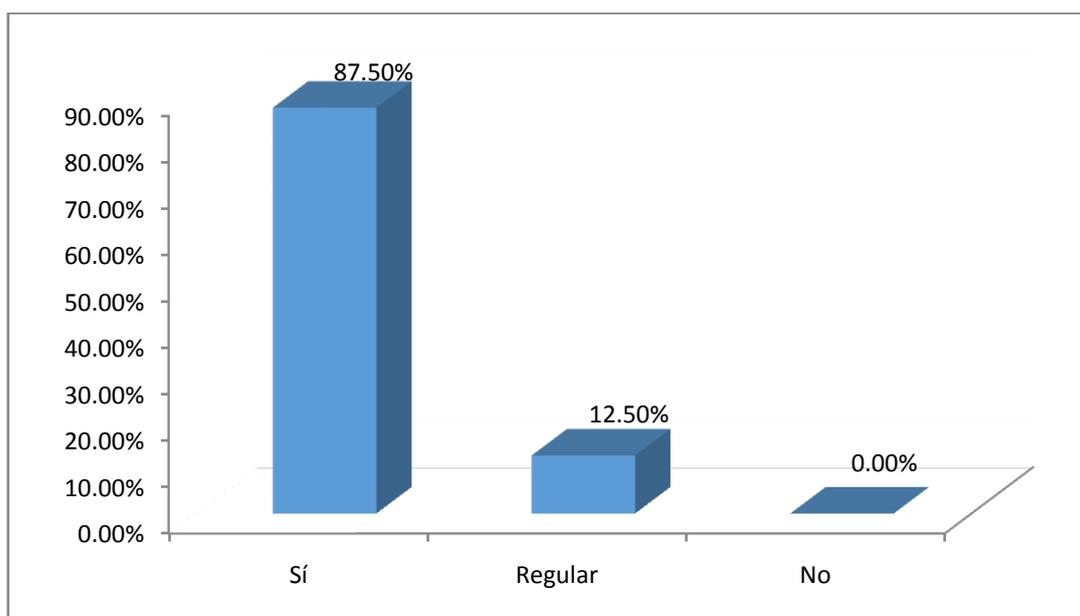
Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	11	68.75%
Regular	5	31.25%
No	0	0.00%
TOTAL	16	100%



El 68.75% de encuestados sostuvo que sí es necesario profundizar la elaboración del Plan Estratégico de la OMI-MIMP con nuevas matrices y herramientas modernas de gestión estratégica, específicamente en cuanto a integrarse el diagnóstico del Análisis FODA con los aportes de los diagnósticos de las matrices EFE, EFI, MIO y entre otros, que se puedan aplicar en torno a la actual situación de funcionamiento y desempeño administrativo – estratégico del MIO; mientras que el 31.25% considera que de manera regular se debería aplicar de manera complementaria o meramente adicional otras herramientas estratégicas al actual procedimiento básico de planeamiento estratégico que se viene efectuando por parte de la OMI.

3. ¿Se ha venido desarrollando un Análisis FODA adecuado en torno a la Formulación del Plan Estratégico de la OMI - MIMP?

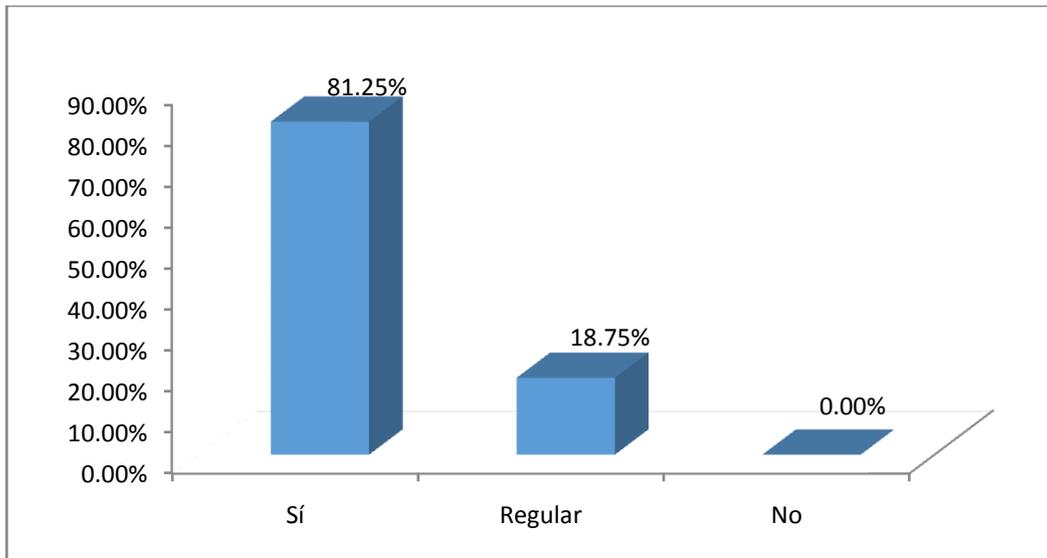
Sí	14	87.50%
Regular	2	12.50%
No	0	0.00%
TOTAL	16	100.00%



El 87.50% de encuestados sostuvo que sí se ha venido desarrollando un Análisis FODA adecuado en torno a la Formulación del Plan Estratégico de la OMI – MIMP.

4. Se desarrolla un adecuado análisis del macroentorno referente al ámbito funcional – administrativo de la OMI-MIMP?

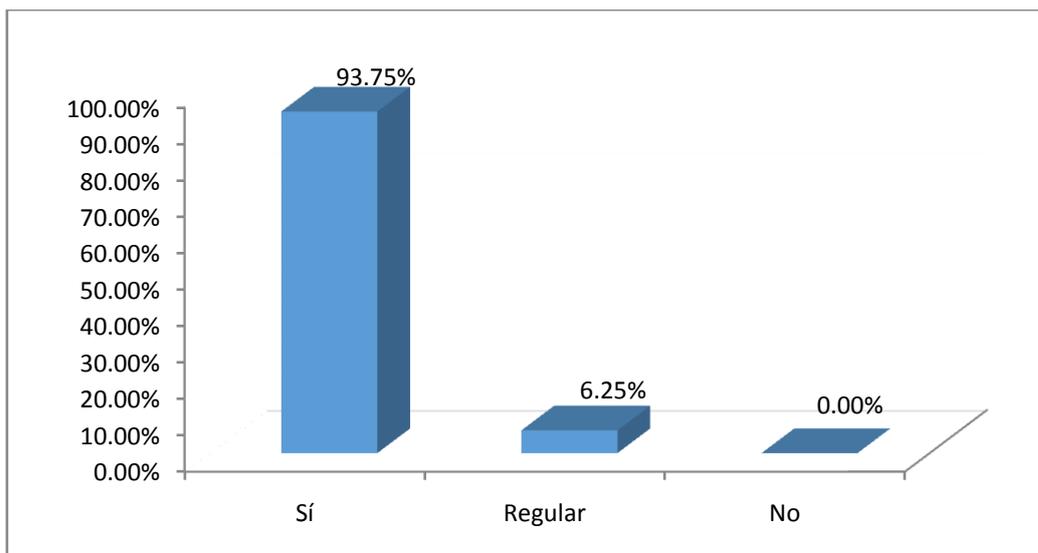
Sí	13	81.25%
Regular	3	18.75%
No	0	0.00%
TOTAL	16	100.00%



El 81.25% de encuestados sostiene que sí se desarrolla un adecuado análisis del macroentorno referente al ámbito funcional – administrativo de la OMI-MIMP.

5. ¿Se llegan a identificar debidamente tanto las Oportunidades y Amenazas en torno al ámbito funcional – administrativo de la OMI-MIMP?

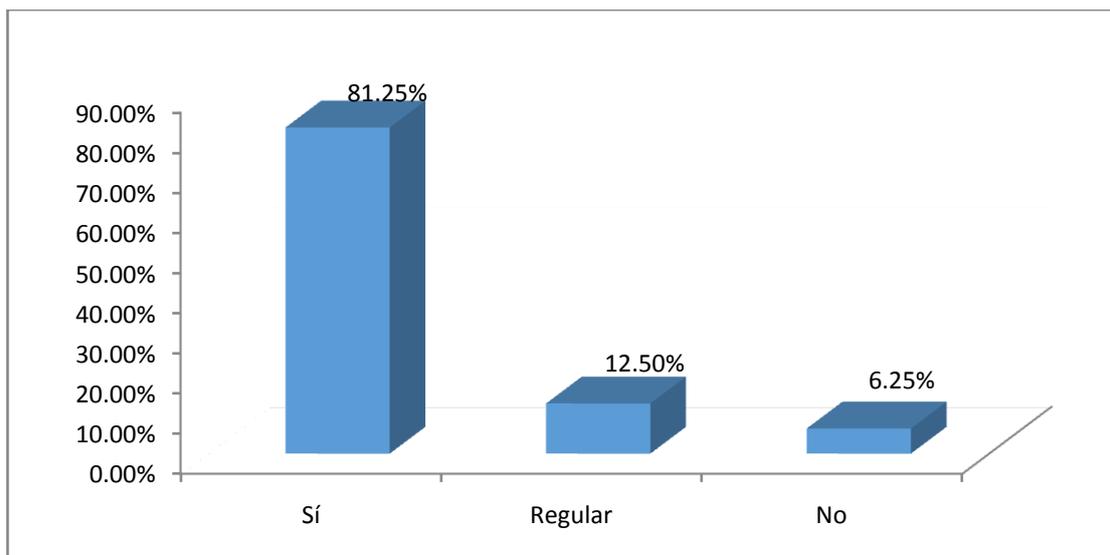
Sí	15	93.75%
Regular	1	6.25%
No	0	0.00%
TOTAL	16	100.00%



El 93.75% de encuestados sostiene que sí se ha llegado a identificar debidamente tanto las Oportunidades y Amenazas en torno al ámbito funcional – administrativo de la OMI-MIMP.

6. ¿Se desarrolla un adecuado análisis del microentorno referente al ámbito funcional – administrativo de la OMI-MIMP?

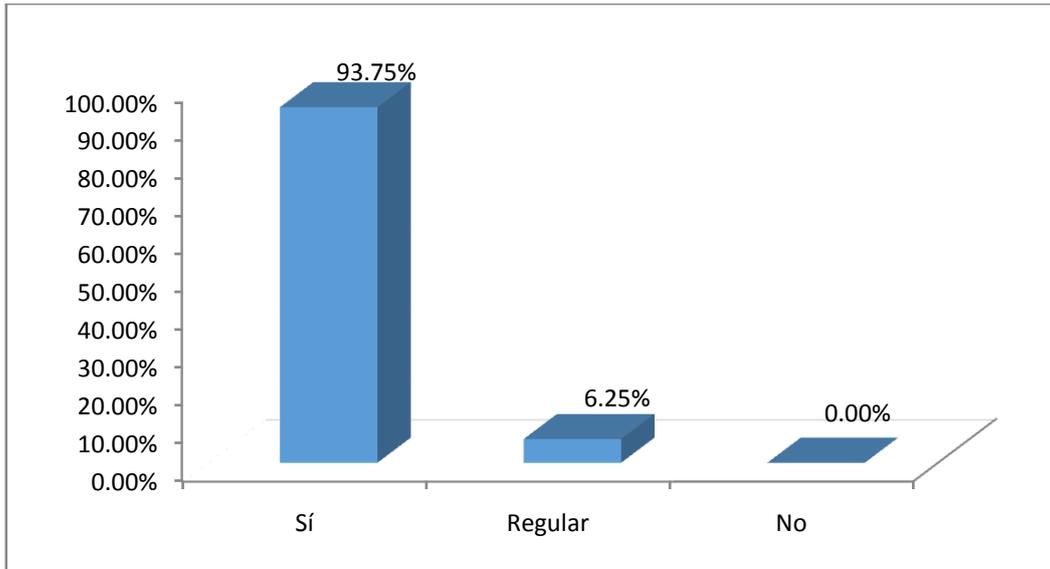
Sí	13	81.25%
Regular	2	12.50%
No	1	6.25%
TOTAL	16	100.00%



El 81.25% de encuestados sostiene que sí se desarrolla un adecuado análisis del microentorno referente al ámbito funcional – administrativo de la OMI-MIMP.

7. Se llegan a identificar debidamente tanto las Fortalezas y Debilidades en torno al ámbito funcional – administrativo interno de la OMI-MIMP?

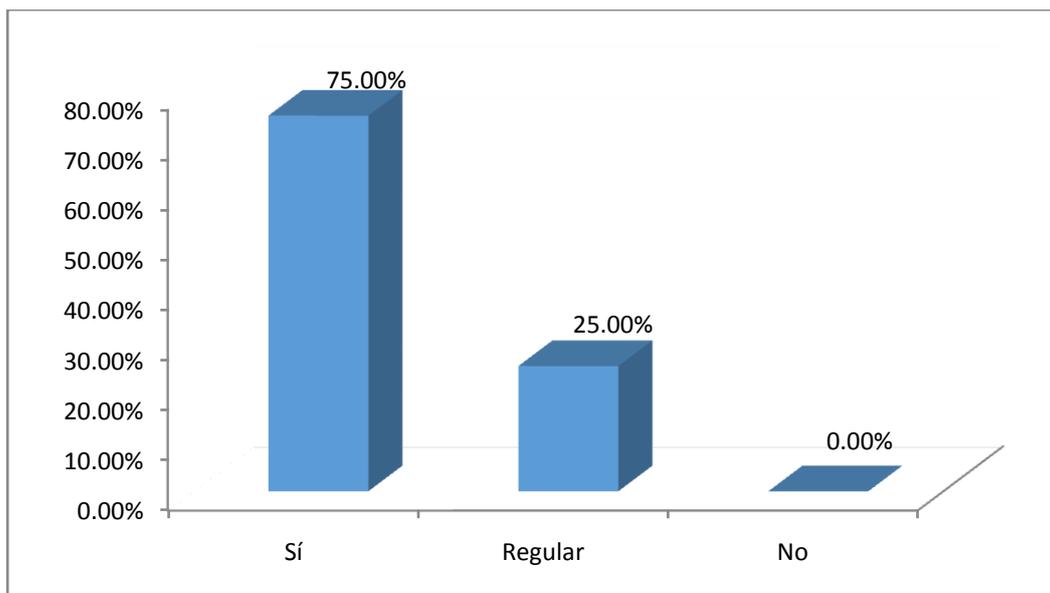
Sí	15	93.75%
Regular	1	6.25%
No	0	0.00%
TOTAL	16	100.00%



El 93.75% de encuestados sostienen que sí llegan a identificar debidamente tanto las Fortalezas y Debilidades en torno al ámbito funcional – administrativo interno de la OMI-MIMP.

8. ¿Se formulan adecuadamente las metas estratégicas con respecto a las funciones y expectativas de la OMI-MIMP?

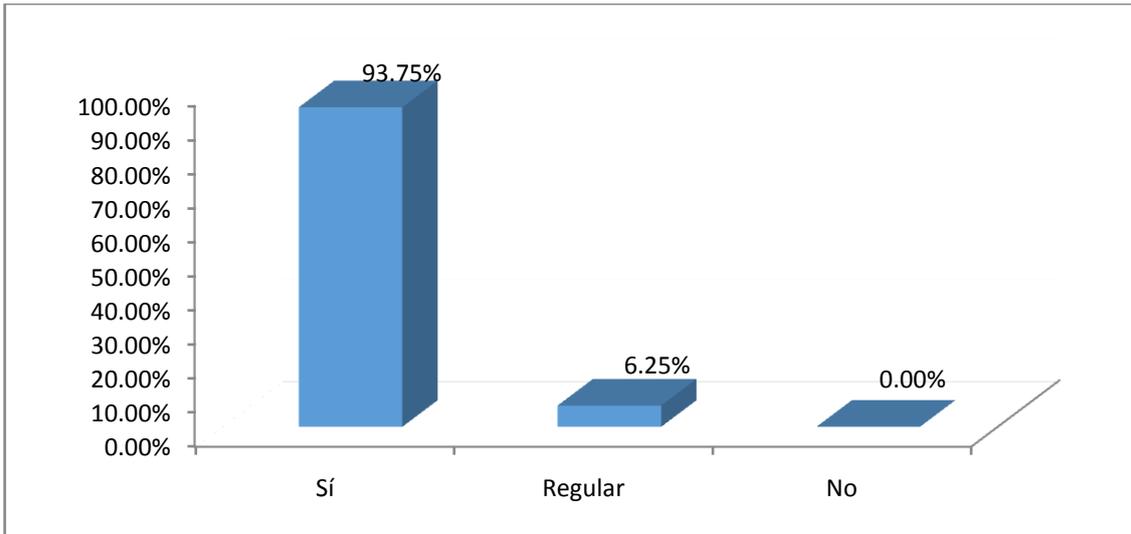
Sí	12	75.00%
Regular	4	25.00%
No	0	0.00%
TOTAL	16	100.00%



El 75% de encuestados sostienen que sí se formulan adecuadamente las metas estratégicas con respecto a las funciones y expectativas de la OMI-MIMP.

9. ¿Se formulan adecuadamente los objetivos estratégicos con respecto a las funciones y expectativas de la OMI-MIMP?

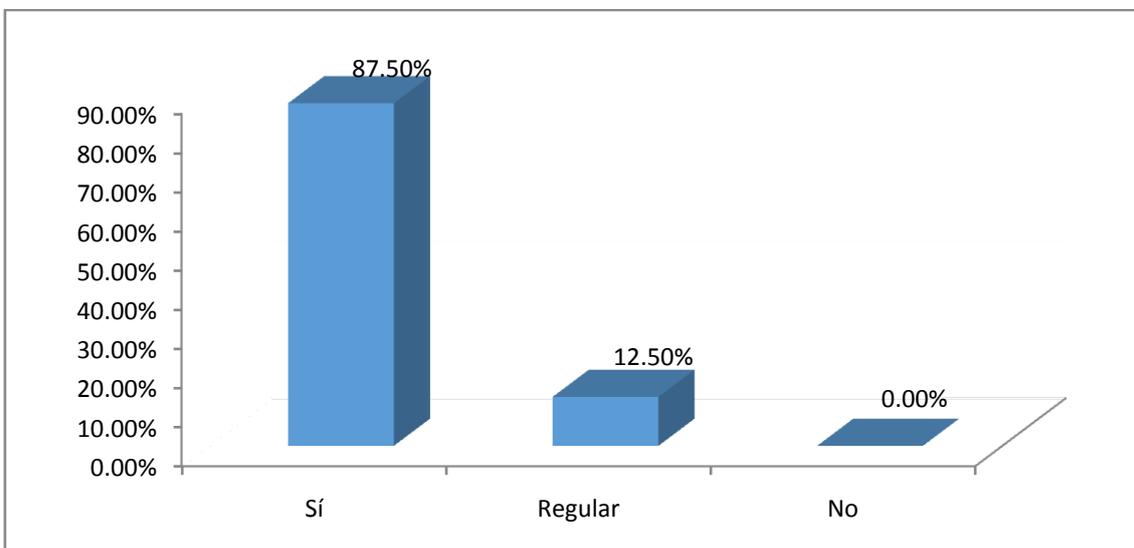
Sí	15	93.75%
Regular	1	6.25%
No	0	0.00%
TOTAL	16	100.00%



El 93.75% de encuestados sostuvieron que sí se formulan adecuadamente los objetivos estratégicos con respecto a las funciones y expectativas de la OMI-MIMP.

10. ¿Se formulan debidamente las Acciones Estratégicas que debe ejecutar la OMI-MIMP, para el pleno desarrollo competente de sus funciones administrativas de modernización institucional?

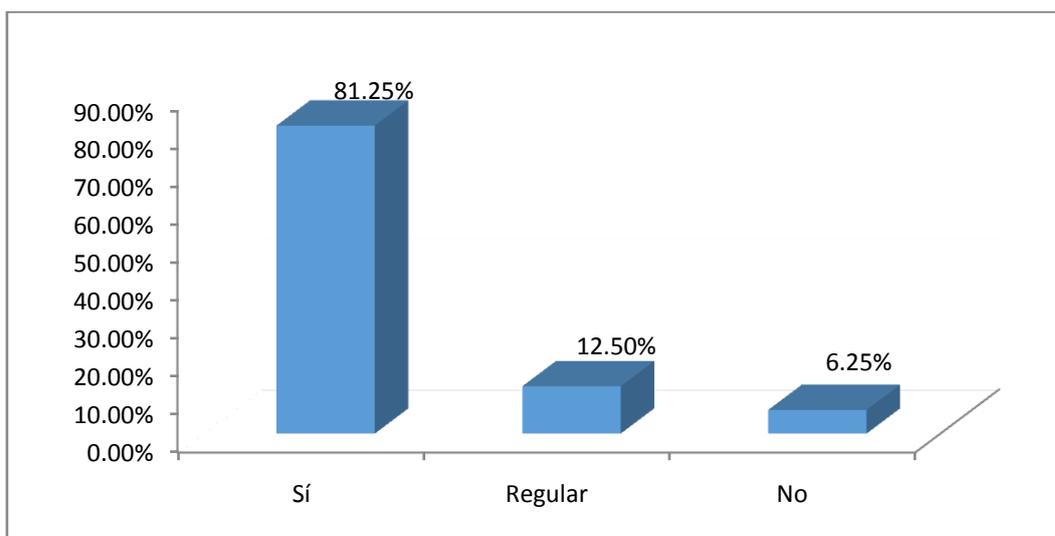
Sí	14	87.50%
Regular	2	12.50%
No	0	0.00%
TOTAL	16	100.00%



El 87.50% de encuestados sostuvieron que sí se formulan debidamente las Acciones Estratégicas que debe ejecutar la OMI-MIMP, para el pleno desarrollo competente de sus funciones administrativas de modernización institucional

11. ¿Es adecuada y efectiva la Gestión Administrativa - Estratégica que viene realizando la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer?

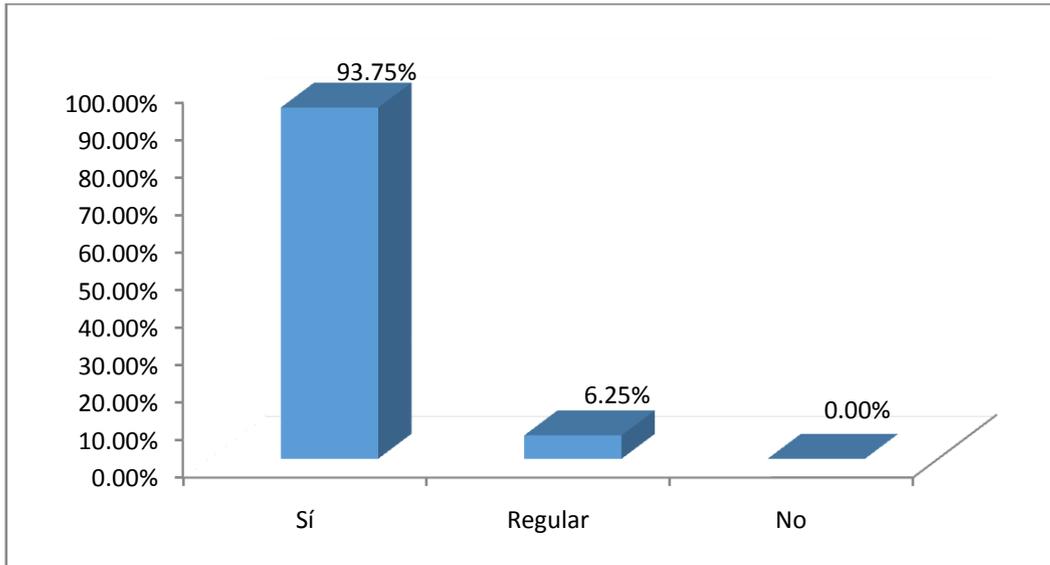
Sí	13	81.25%
Regular	2	12.50%
No	1	6.25%
TOTAL	16	100.00%



El 81.25% de encuestados sostuvieron que sí es adecuada y efectiva la Gestión Administrativa - Estratégica que viene realizando la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer.

12. ¿Considera que es efectiva la Mejora Continua que se viene realizando bajo gestión por parte de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer?

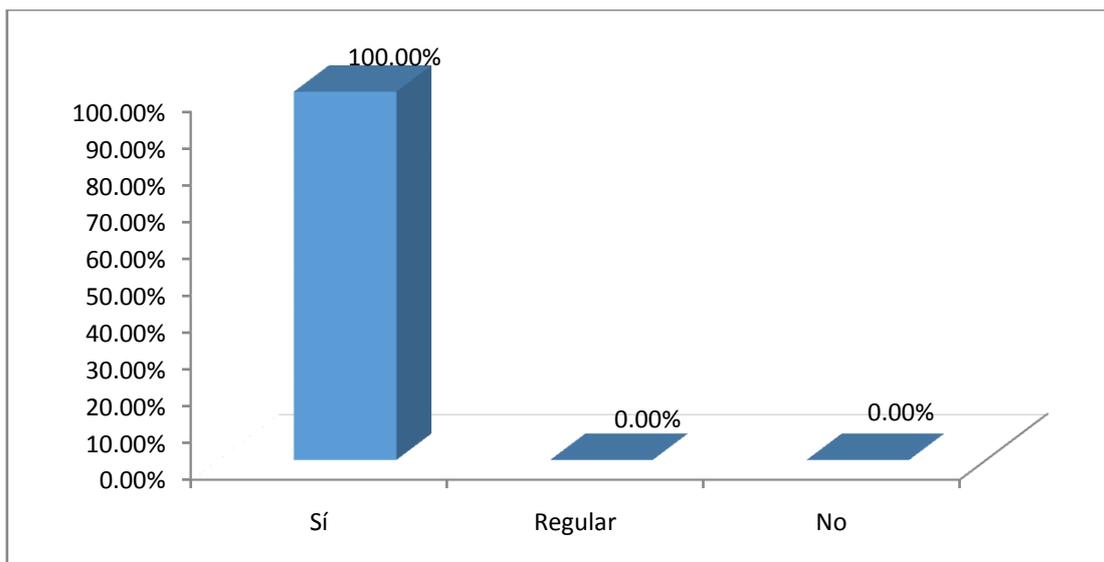
Sí	15	93.75%
Regular	1	6.25%
No	0	0.00%
TOTAL	16	100.00%



El 93.75% de encuestados sostuvieron que sí es efectiva la Mejora Continua que se viene realizando bajo gestión por parte de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer.

13. ¿Considera que es efectiva la Simplificación Administrativa que se viene gestionando y promoviendo por parte de la Oficina de Modernización Institucional en el Ministerio de la Mujer?

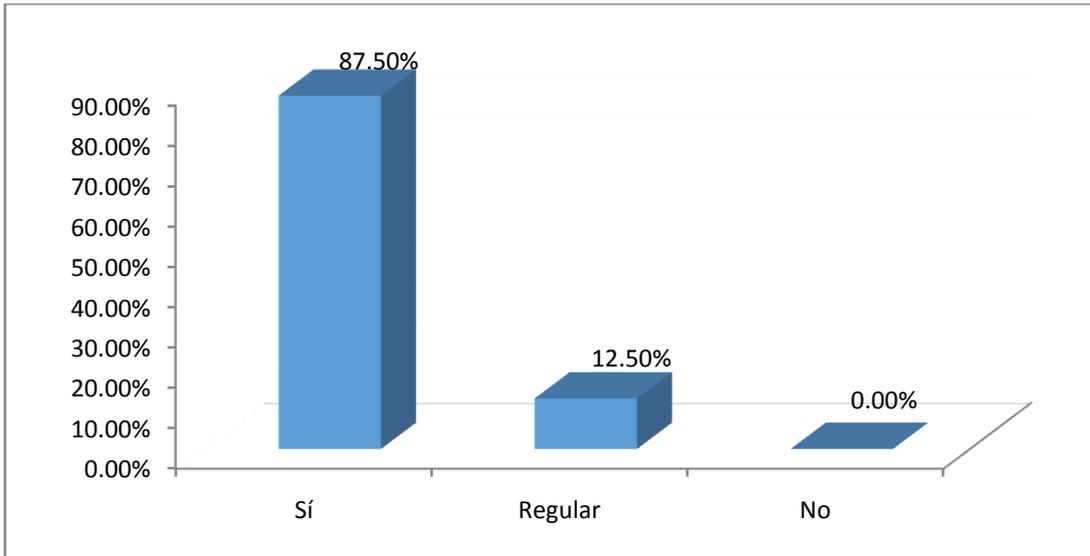
Sí	16	100.00%
Regular	0	0.00%
No	0	0.00%
TOTAL	16	100.00%



El 100% de encuestados sostuvieron que sí es efectiva la Simplificación Administrativa que se viene gestionando y promoviendo por parte de la Oficina de Modernización Institucional en el Ministerio de la Mujer.

14. ¿Considera efectivo el Modelo de organización que se viene aplicando por la OMI-MIMP, para el desarrollo ejecutable de sus actividades de coordinación entre jefe, personal administrativo y equipos de trabajo?

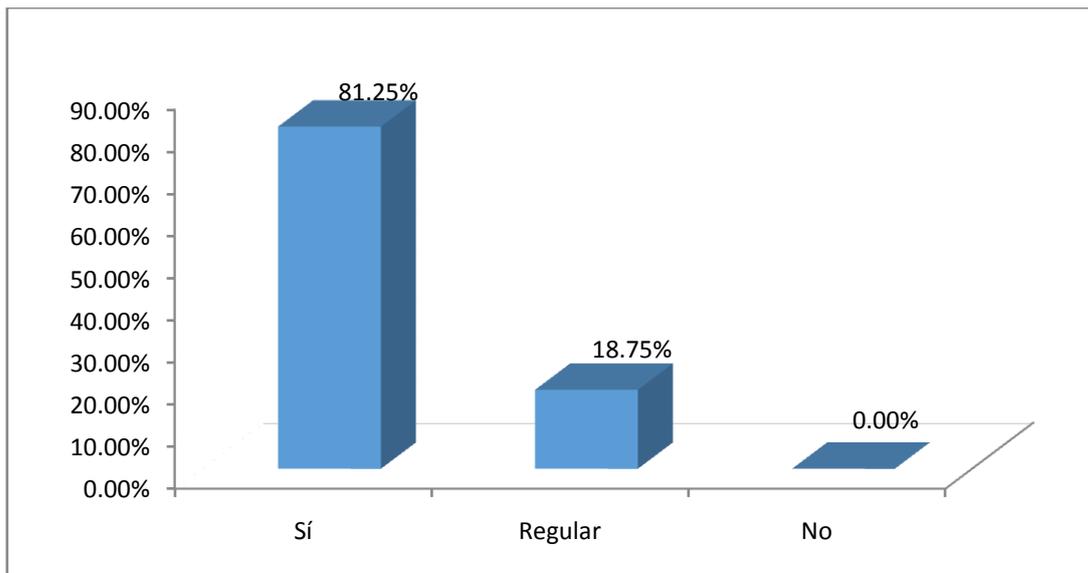
Sí	14	87.50%
Regular	2	12.50%
No	0	0.00%
TOTAL	16	100.00%



El 87.50% de encuestados sostuvieron que sí es efectivo el Modelo de organización que se viene aplicando por la OMI-MIMP, para el desarrollo ejecutable de sus actividades de coordinación entre jefe, personal administrativo y equipos de trabajo.

15. Considera efectiva la Gestión Administrativa de Competencias que viene realizando al respecto la OMI-MIMP?

Sí	13	81.25%
Regular	3	18.75%
No	0	0.00%
TOTAL	16	100.00%



El 81.25% de encuestados sostuvieron que sí se puede considerar como efectiva la Gestión Administrativa de Competencias que viene realizando al respecto la OMI-MIMP.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Con respecto a la Hipótesis General:

Al validarse la Hipótesis General, en cuanto que el desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre el cumplimiento de funciones de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer; con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.979 se confirma plenamente de que en la referida Entidad Ministerial se viene ejecutando una capacidad de gestión administrativa – estratégica proactiva y constantemente enfocada hacia un mejoramiento continuo de la ejecución de sus procedimientos administrativos, a fin de mejorar finalmente al máximo la calidad de los servicios públicos ofrecidos a la población usuaria objetiva, constituyéndose así que el MIMP haya venido progresando en materia de modernización de gestión pública de entre las Entidades Estatales del Perú, que ha estado cumpliendo hasta el momento con la adaptación de políticas de gestión y optimización de la Administración Pública logrando avances significativos de consideración en cuanto a la simplificación de sus procesos/trámites administrativos y en el mejoramiento de la calidad de sus programas de servicio y de atención al público usuario, conforme se ha ido extendiendo su jurisdicción de servicio a nivel nacional; teniéndose que uno de los órganos administrativos más destacables y que mayor desempeño administrativo ha venido ejerciendo, es en cuanto a la Oficina de Modernización Institucional (OMI), que ha estado ejerciendo de manera satisfactoria, efectiva y proactiva, un desarrollo de gestión estratégica enfocada en la adaptación de las políticas, exigencias y cambios requeridos en materia de modernización de gestión institucional, y que como órgano administrativo principal del MIMP, encargado principalmente de aportar y monitorear en la mejora del desempeño administrativo de los demás órganos de la Administración Interna y de los programas brindados por dicho Ente Ministerial acorde con su misión, visión institucional y objetivos estratégicos definidos; la OMI ha venido cumpliendo el ejercicio de una administración estratégica eficaz y priorizada en la ejecución de un Plan Estratégico básico pero muy dinamizado, proyectado y orientado en

elconseguimiento de logros esencialespara contribuir con el pleno mejoramientodelacapacidadadministrativadel MIMP; corroborándose así con lo señalado por Segura (2015)y D’Alessio (2015) acerca de la gran importancia que tiene el desarrollo ejecutivo del Plan Estratégico enfocado en la proyección de fines y metas a conseguirse exitosamente en determinado plazo a futuro, con las máximas garantías de ejecutarse las acciones estratégicas y decisivas para obtenerse tales metas”; lo que en sí se viene dando con el caso del planeamiento y gestión estratégica que viene llevando a cabo la OMI – MIMP en elaborar y ejecutar su propio plan estratégico para el mejoramiento óptimo en la ejecución de sus funciones administrativas correspondientes, y que pueda ser plenamente contributivo con el logro de los objetivos primordiales del MIMP en cuanto hacia una máxima competitividad y efectividad administrativa en su gestión y calidad de servicios que brinda al público usuario; habiendo logrado así la OMI en haber realizado un estudio estratégico sobre el mejoramiento óptimo y maximizado que se desea alcanzar en torno a la gestión administrativa – estratégica del MIMP enel corto plazoal 2017 y a mediano plazo al 2022, sobre cómo podría asegurarygarantizarquetodos losprocesosadministrativos que se ejecutan actualmenteen laorganizaciónministerial sean óptimos y eficientes, yqueelMIMP finalmente sepuedaempoderarcomo enla principal y primera entidad estatal en logros exitosos y consolidados demodernización pública; habiendo para ello, la OMI ha elaborado las acciones estratégicas más pertinentes para el conseguimiento de los objetivos estratégicos planificados a futuro, y que conforme havenido ejecutando en función del programa estratégico de ejecución de sus funciones esenciales de simplificación administrativa de losprocesos, elaboración de proyectosydirectivasparala optimización y ejecución efectiva de los procedimientosadministrativos delos Órganos de la Administración Interna yel mejoramiento continuo del desempeñoadministrativo entorno a laestructuraorgánica del MIMP, ha estado consiguiendo la OMI resultados cada vez más exitosos y positivos en el desarrollo de sus competencias administrativas al respecto; destacándose la proyección y aseguramiento exitoso de los resultados a obtenerse con las acciones estratégicas que se han planificado con dicho programa,yque se debería constituir en un modelo de gestión administrativa – estratégica a aplicarse por los demás órganos

administrativos del MIMP, para que puedan mejorar la calidad de sus funciones y procesos administrativos, a proyectarse a futuro sobre cómo lograr los fines propios de mejoramiento de su gestión, mediante la elaboración y planificación de las acciones estratégicas más competentes y seguras, que potencialmente sean garantizadoras para el concebimiento de una máxima gestión administrativa - estratégica que corresponda, según las funciones administrativas que deben llegar a desempeñar respectivamente.

Se tiene así que actualmente la OMI – MIMP viene elaborando su propio plan estratégico acorde con sus expectativas de desarrollo administrativo a futuro y en torno a lo que pueda contribuir con el mejoramiento de la gestión administrativa – estratégica del Ministerio de la Mujer; llegando a desarrollarse un plan estratégico en modo básico con cierta proyección garantizadora a futuro, elaborándose las acciones estratégicas competentes que resulten pertinentes y efectivas en su ejecución y cumplimiento para el logro de las metas y resultados esperados; por lo que es necesario que la Gerencia de la OMI pueda refortalecer y asegurar al máximo el desarrollo de un plan estratégico más proyectivo y profundizado con la aplicación de las herramientas estratégicas complementarias y esenciales que permitan un alto grado de proyección estratégica en la ejecución de sus funciones administrativas en el modo más eficiente y competitivo; que pueda trascender y garantizar plenamente el logro de mejores resultados a conseguirse con la optimización de los procesos administrativos; teniéndose así que a la Matriz FODA que viene aplicando la OMI-MIMP se debe complementar estratégica y constructivamente con otras herramientas aportativas como las matrices de estudio y evaluación de factores internos (MEFI), de evaluación de factores externos (Matriz EFE), y de la Matriz del Perfil de los Competidores inmediatos o directos a través de la Matriz MPC; teniendo en cuenta así lo sostenido por la autora Salazar Joaquín (2016), de que “la Gestión Estratégica tiene que ser la más dinamizada y proyectable posible, y no solo limitarse al diagnóstico estático del análisis FODA, sino que debe asegurarse la elaboración de decisiones estratégicas que puedan aplicarse con el mayor nivel de éxito posible; y conseguirse plenamente los resultados esperados al 100% y con alcance de los logros de los objetivos que se planifiquen a futuro; siendo esencial por lo tanto integrar los aportes de diagnóstico de la Matriz FODA con las Matrices EFI,

EFE, MIO y MPC; para efectos de que con el conocimiento específico y detallado del ámbito actual en que se encuentre la organización, y asimismo se da con el reconocimiento de los principales factores internos potenciales, de la identificación y detalle de los intereses organizacionales prioritarios, y en lo que corresponde a la situación de los competidores directos; se pueda así lograr con la recaudación y canalización de la información derivada de dichas matrices en cuanto en la elaboración de decisiones y planes estratégicos que sean decisivos y seguros en aplicarse exitosamente, para poderse conseguir los resultados esperados” (p. 21).

De esta manera, aplicándose el desarrollo de las matrices anteriormente referidas con respecto a la situación actual y proyección estratégica de desarrollo competitivo de la OMI-MIMP; se podrán elaborar las acciones estratégicas competentes que permitan maximizar y consolidar un alto nivel de modernización administrativa y de gestión institucional eficiente por parte de dicho órgano del MIMP, y que a su vez al mejorarse al 100% óptimamente la ejecución de sus funciones administrativas esenciales, podrá así contribuir directamente en el mejoramiento competente de la gestión institucional del Ministerio de la Mujer en su totalidad orgánica y calidad de servicios brindados a la sociedad.

Considerando el actual análisis FODA desarrollado y efectuado sobre la situación funcional y operativa, tanto interna y externa de la OMI –MIMP, se tiene la siguiente matriz FODA elaborada al respecto:

MATRIZ 01 DE ANÁLISIS FODA DE LA OMI-MIMP

Fortalezas	Debilidades
<p>1. Viene ejerciendo sus funciones con alta proactividad y capacidad de control y monitoreo; y con pleno enfoque permanente de mejoramiento continuo.</p> <p>2. Dispone de un Personal de Trabajo con conocimientos importantes y experiencias de trabajo debidamente acreditados, para la ejecución competente de las actividades y funciones administrativas designadas.</p>	<p>1. Permanentemente se contrata personal con experiencia administrativa bajo la modalidad de CAS, para desempeñar determinadas funciones administrativas de la OMI.</p> <p>2. Falta disponible de un sistema de incentivos económicos y de reconocimientos meritorios para intensificar la motivación de trabajo en el</p>

<p>3.Adaptación y aplicación de procedimientos administrativos simplificados y eficaces para la ejecución de las actividades, procesos y diligencias procedimentales relacionadas con el ejercicio de una alta competitividad organizacional y de contribuir en el mejoramiento de la calidad de servicios del MIMP.</p> <p>4.Disposición de la capacidad de recursos tecnológicos y de sistemas informáticos modernos, con la alta capacidad de uso aplicativo de las herramientas tecnológicas disponibles.</p>	<p>Personal del área, a efectos de que pueda maximizar constantemente la ejecución de sus funciones administrativas y acrecentar el nivel de su desempeño profesional competente.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Aprovechar las actuales tendencias de gestión y herramientas estratégicas modernas; para maximizarse la capacidad de gestión y ejecución de los procedimientos administrativos dentro del área, a efectos de desarrollo procesos cada vez más eficientes y eficaces en sí.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>De que se acreciente y posicione el mercado de las consultorías externas y de servicios profesionales tercerizados, que puedan llegar a ocupar o hacerse cargo de las áreas administrativas y de la ejecución de sus procesos administrativos más esenciales, considerando en torno al caso de la OMI-MIMP.</p>

Fuente: Elaboración Propia

En base al primer diagnóstico del análisis FODA, se procede con la determinación básica de los objetivos estratégicos correspondientes; teniéndose así la siguiente matriz:

MATRIZ 02 DE ANÁLISIS FODA DE LA OMI-MIMP

	Fortalezas	Debilidades
	<p>1.Ejercicio de funciones con alta proactividad</p> <p>Alta capacidad de control y monitoreo.</p> <p>2.Personal de Trabajo con conocimientos importantes y experiencias de trabajo debidamente acreditados</p>	<p>1. Contratación de personal con experiencia administrativa bajo la modalidad de CAS.</p> <p>2. Falta disponible de un sistema de incentivos económicos y de reconocimientos meritorios.</p>

	<p>3.Adaptación y aplicación de procedimientos administrativos simplificados.</p> <p>4.Finalidad de contribuir con el mejoramiento de la calidad de servicios del MIMP.</p> <p>5.Disposición de la capacidad de recursos tecnológicos y de sistemas informáticos modernos.</p>	
Oportunidades	FO – Explotar	DO – Buscar
Aprovechar las actuales tendencias de gestión y herramientas estratégicas modernas	<p>1.Adaptación total en la aplicación de nuevas técnicas y herramientas de gestión y actividad administrativa-estratégica.</p> <p>2.Aplicación y uso contundente de todas las herramientas tecnológicas para el máximo mejoramiento de la función administrativa e institucional.</p>	<p>1.Priorizar en la máxima capacitación y especialización del actual Personal en funciones dentro la OMI.</p> <p>2.Refortalecer las capacidades, habilidades y conocimientos del personal administrativo de la OMI, para que ejecuten cada vez de manera más óptima de las funciones y competencias administrativas asignadas.</p>
Amenazas	FA – Confrontar	DA – Evitar
De que se acreciente y posicione el mercado de las consultorías externas y de servicios profesionales tercerizados.	Refortalecer la competitividad del Personal de la OMI, y de sus logros y avances en la ejecución de las funciones de modernización institucional.	Reducir al 2% la contratación de nuevo personal por CAS, debiéndose mantener e incentivar al Personal más competente y capacitado de la OMI.

Teniendo en cuenta el diagnóstico de Análisis FODA realizada anteriormente, se procede subsecuentemente con el desarrollo de las matrices de evaluación de factores internos y externos a la OMI – MIMP; teniéndose así en cuanto a la siguiente elaboración o desarrollo de la Matriz EFI:

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) DE LA OMI-
MIMP**

Factor Interno Clave	Ponderación	Calificación F: 3 (Menor) 4 (Mayor) D: 1 (Mayor) 2 (Menor)	TOTAL PONDERADO
Fortalezas			
Ejercicio de funciones con alta proactividad y mejora continua	20%	4	0.80
Alta capacidad de control y monitoreo.	20%	4	0.80
Personal de Trabajo con conocimientos importantes y experiencias de trabajo debidamente acreditados	15%	4	0.60
Adaptación y aplicación de procedimientos administrativos simplificados.	10%	4	0.40
Finalidad de contribuir con el mejoramiento de la calidad de servicios del MIMP.	10%	4	0.40
Disposición de la capacidad de recursos tecnológicos y de sistemas informáticos modernos.	15%	3	0.45
Debilidades			
Contratación de personal con experiencia administrativa bajo la modalidad de CAS	5%	1	0.05
Falta disponible de un sistema de incentivos económicos y de reconocimientos meritorios	5%	2	0.05
TOTAL	100%		3.55

Es importante considerar, tras el desarrollo de la Matriz EFI, en cuanto a diseñarse y elaborarse la Matriz de Intereses Prioritarios de la OMI – MIMP;teniéndose así lasiguiente matriz.

MATRIZ DE INTERESES ORGANIZACIONALES DE LA OMI - MIMP

Interés Organizacional	Vital	Intensidad del Interés	
		Importante	Periférico
Lograr un alto nivel de simplificación de los procesos administrativos de todos los órganos del MIMP.	<p>Personal Administrativo de la OMI altamente capacitado.</p> <p>Personal Administrativo de otros órganos del MIMP que aporten nuevas ideas y estrategias de simplificación administrativa.</p> <p>Personal Administrativo de otras Entidades Públicas.</p> <p>Personal consultor externo.</p>	Miembros Administrativos altamente capacitados y especializados en las funciones de desarrollo de Modernización Institucional.	<p>Personal Administrativo de otras Entidades Públicas.</p> <p>Personal consultor externo.</p>
Monitorear y garantizar el mejoramiento de los procesos administrativos en eficacia y eficiencia.	<p>Personal Administrativo de la OMI altamente capacitado.</p> <p>Personal Administrativo de otros órganos del MIMP.</p> <p>Personal consultor externo.</p>	Miembros Administrativos altamente capacitados y especializados en materia de simplificación de procesos administrativos.	Personal consultor externo
Adaptación como modelo organizativo eficiente y de desarrollo de actividades eficientes, a considerarse por los demás órganos de la Administración Interna	<p>Personal Administrativo de la OMI altamente capacitado.</p> <p>Personal Administrativo de otros órganos del MIMP.</p>	Miembros Administrativos altamente capacitados y especializados del OMI y de otros órganos administrativos internos.	Personal consultor externo
Contribuir al mejoramiento del desarrollo administrativo del MIMP y en la calidad de sus servicios.	<p>Personal Administrativo de la OMI altamente capacitado.</p> <p>Personal Administrativo de otras Entidades Públicas.</p>	Miembros Administrativos altamente capacitados y especializados en las funciones de desarrollo de Modernización Institucional.	<p>Personal Administrativo de otras Entidades Públicas.</p> <p>Personal consultor externo.</p>

En función de la evaluación de los factores externos, se tiene la siguiente matriz desarrollada:

Factor ExternoClave	Ponderación	Calificación O: 3 (Menor) 4 (Mayor) A: 2 (Mayor) 1 (Menor)	TOTAL PONDERADO
Oportunidades			
Aprovechar las actuales tendencias de gestión y herramientas estratégicas modernas.	20%	4	0.40

Amenazas			
De que se acreciente y posicione el mercado de las consultorías externas y de servicios profesionales tercerizados.	10%	2	0.20
TOTAL	100%		0.60

Formulación de Acciones Estratégicas:

De conformidad con los diagnósticos y aportes de las matrices estratégicas desarrolladas y en correlación con los objetivos estratégicos establecidos en la Matriz FODA N° 02, se formulan como acciones estratégicas a ejecutar las siguientes:

AE01: Priorización en la elaboración y ejecución de un programa de capacitación de alta especialización para el Personal de Labor Administrativa de la OMI –MIMP, para efectos de maximizar sus capacidades, conocimientos y estrategias de desempeño, hacia el pleno logros al 100% de los objetivos funcionales del área.

AE02: Implementación de sistemas automatizados de control, seguimiento y monitoreo para el Área de la OMI-MIMP, a fin de que el Personal encargado de la ejecución de las funciones de simplificación administrativa de procesos y de evaluación de proyectos y directivas

de procedimientos sobre otros órganos del Ministerio, puedan ejecutar tales funciones con alta capacidad de labor administrativa y poder constatar los logros y avances obtenidos por los demás órganos de la entidad ministerial.

AE03: Reducirse al 100% la Contratación de Personal por CAS, y de Personal Externo de Servicio Tercerizado, como de Consultorías; a efectos de fortalecerse el nivel de desempeño del Personal Administrativo que labora actualmente dentro de la OMI-MIMP; evitándose así realizar gastos adicionales y excesivos en la contratación de nuevo personal para dicha área.

AE04: Fortalecer relaciones estratégicas con Personal Administrativo competente de otras áreas u órganos de la Administración Interna del MIMP, y asimismo con Personal Administrativo competente de otras Entidades Públicas, para el compartimiento de experiencias, y elaboración de nuevas estrategias más aportativas que puedan contribuir a mejorar y optimizar la modernización institucional del MIMP.

5.2. Con respecto a las Hipótesis Específicas

5.2.1. Con respecto a la Hipótesis Específica N° 01: El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre la mejora continua de la Gestión Institucional del Ministerio de la Mujer.

Teniendo en cuenta que se valida plenamente la primera hipótesis específica, con un Coeficiente Pearson de 0.907, en que el desarrollo del Plan Estratégico por parte de la OMI, ha venido influyendo significativamente sobre la mejora continua de la Gestión Institucional del Ministerio de la Mujer; lo que se puede constatar con las actividades y tareas de función administrativa que el Personal altamente especializado de la OMI ha venido desempeñando y ejecutando constantemente en cuanto al mejoramiento y simplificación efectiva de los procesos administrativos para todos los órganos de la Administración Interna del MIMP; así como en el mejoramiento y actualización permanente del Manual de Procedimientos Administrativos de dicha Entidad Ministerial,

considerándose el actualmente aplicado y aprobado por R.M. N° 165-2016-MIMP; y que se puede llegar a corroborar debidamente una ejecución de las acciones y tareas administrativas de parte de los miembros operativos del MIMP en cuanto al pleno desarrollo competente de la mejora continua de los procedimientos administrativos a ejecutarse con la alta eficiencia y eficacia administrativa.

Se concuerda así con lo aportado por Carrasco Zanocco (2011), de que “el desarrollo de todo Plan Estratégico para una gestión efectiva de procesos a nivel de Entidades Públicas, debe siempre priorizar y asegurar debidamente el mejoramiento continuo de todos los procesos y servicios que se ejecutan y brindan respectivamente por un Ente Estatal, lo que se pueda constituir en un instrumento sólido y eficaz para la modernización de la gestión del Estado y sus Instituciones Públicas, y en cuanto a su capacidad de eficiencia administrativa; introduciéndose metodologías y estándares procedimentales de mejoramiento continuo en torno al desarrollo ejecutable procesos altamente eficientes y eficaces” (p. 9); teniéndose así que en el caso de desempeño de la función administrativa y de planeamiento estratégico realizado por la OMI se orienta a promover y ejecutar sus actividades de modernización institucional, centrando sus objetivos en el pleno desarrollo competente del mejoramiento continuo de la ejecución eficaz de los procesos administrativos que se desarrollan entre todos los órganos administrativos del MIMP; y asimismo de haber elaborado y mejorado constantemente el MAPRO del MIMP de todos sus órganos conformantes de su estructura de Administración Interna.

Asimismo se tiene lo aportado por las autoras Arias y Gil Jiménez (2011), de que: “La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro; por lo que implica el desarrollo de acciones estratégicas debidamente planificadas en el corto, mediano y largo plazo; a efectuarse en función con los lineamientos y estrategias de mejoramiento continuo de los principales procesos administrativos, dado que se constituyen en uno de los pilares fundamentales para llevarse a cabo la cantidad de planes y actividades que deben

ejecutarse por cada unidad operativa u órgano administrativo de la organización” (p. 24); y que propiamente se debe tener en cuenta a lo que está realizando actualmente la OMI en priorizar el desarrollo del mejoramiento continuo en la eficacia de desarrollo ejecutable de los procedimientos administrativos de todos los órganos administrativos internos y con ello poder así contribuir a mejorar la eficiencia administrativa en torno al funcionamiento de la estructura orgánica – administrativa del MIMP, y a efectos así de poderse conllevar hacia un mejoramiento óptimo y competitivo en la calidad de los programas y servicios ofrecidos por dicha entidad ministerial a su población objetivo.

5.2.2. Con respecto a la Hipótesis Específica N° 02: El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre el proceso de simplificación administrativa del Ministerio de la Mujer.

Dada la validación de la segunda hipótesis formulada, con un coeficiente de Pearson de 0.906, en que se puede reafirmar rotundamente que la OMI ha venido desarrollando un plan estratégico proactivo, con prioridad en la eficiencia administrativa y mejoramiento continuo; lo que le ha permitido obtener logros importantes de simplificación de procesos administrativos en su propia área, en relación con lo que debe ejecutarse por el Personal Administrativo especializado al respecto, según los procedimientos y actividades asignadas a ejecutarse; y por sobre todo de haber aportado la OMI en el nuevo Manual de Procedimientos Administrativos aprobado recientemente por R.M. N° 165-2016-MIMP, que se ha reconocido como un manual efectivo y práctico que contempla una máxima simplificación y eficiencia administrativa de los procesos a ejecutarse por cada órgano de la Administración Interna del MIMP; y que por lo tanto se viene constituyendo en un instrumento esencial y primordial para el pleno desarrollo aplicativo de la simplificación administrativa que se desea alcanzar en toda la administración del Ministerio de la Mujer.

Al respecto, lo sostenido concuerda con lo fundamentado por Tejeda (2014), de que “a nivel de la Administración Pública Peruana se ha venido enfatizando en cuanto a la aplicación de la política de modernización

institucional, en tenerse muy en cuenta el pleno cumplimiento de la actividad de simplificación de los procesos administrativos que se ejecutan dentro de una entidad estatal, ya que se constituye en un factor clave de éxito para toda institución pública, en poder llegar a simplificar los procesos y tramitaciones administrativas que se realicen dentro de la operatividad funcional – administrativa de la institución correspondiente, y para efectos propios de resaltarse la calidad de los servicios ofrecidos al público usuario objetivo” (p. 126); de esta forma se tiene que la OMI ha venido ejecutando plenamente una actividad procedimental sistemática y programada de ejecución de propuestas y control de monitoreo para la plena simplificación administrativa de todos los procesos a nivel de todos los órganos de la Administración Interna, habiendo constatado avances importantes en torno al mejoramiento ejecutable de procesos administrativos en diversos órganos administrativos, y más aún con una debida ejecución y total funcionamiento del MAPRO de 2016, y todo ello con la finalidad de hacerse más eficiente la ejecución de los procesos administrativos, garantizándose una máxima calidad competitiva de los servicios brindados por el Ministerio de la Mujer con respecto al público ciudadano.

A la vez es importante considerar lo aportado por Muñoz (2011), de que “la simplificación administrativa es una actividad propia y derivada de la mejora continua de los procedimientos administrativos, contemplada dentro de los lineamientos de la política estratégica estatal de modernización de la Gestión Pública, que implica así mismo un seguimiento y monitoreo permanente de los procesos administrativos simplificados y en que se pueda corroborar al respecto, sus principales aportes en eficiencia administrativa y, de contribuir directamente hacia una máxima calidad de ejecución de los servicios brindados a los usuarios”.

De esta manera, se puede señalar concisamente que la OMI–MIMP ha venido cumpliendo satisfactoriamente con los fines y objetivos de la política de modernización pública del Estado Peruano, en lo que respecta al mejoramiento y simplificación de los procedimientos administrativos que se ejecutan por todos los órganos de la Administración Interna del Ministerio de la Mujer; y que propiamente ello se ha venido constituyendo en el gran aporte de

dicho órgano, con lo cual se está consiguiendo mejoras significativas en la ejecución efectiva de diversos procesos administrativos, a nivel del conjunto de todos los órganos administrativos del MIMP, exigiéndose la debida ejecución diligencial del MAPRO de 2016 que conlleve a hacer más simplificables y eficientes a los procedimientos administrativos y por ende se puedan lograr altos niveles de eficacia en la calidad de los programas y servicios ofrecidos a los usuarios ciudadanos.

5.2.3. Con respecto a la Hipótesis Específica N° 03: El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre el modelo de organización del Ministerio de la Mujer.

Se ha podido constatar la validación de la tercera hipótesis formulada, con un nivel de correlación de coeficiente Pearson de 0.894; en que se ha podido afirmar positivamente que en la OMI – MIMP se viene desempeñando positivamente un estilo organizacional horizontal que enfatiza en la plena coordinación e intercomunicación directa del Jefe de Oficina con el personal administrativo competente y equipos de trabajo; lo que ha permitido hacer más fluida y efectiva la asignación de tareas, la redistribución y desarrollo de propuestas acerca de funciones administrativas reasignables, así como en la evaluación de los programas de control y seguimiento realizado sobre las actividades de simplificación administrativa y evaluación de propuestas de mejoramiento de procedimientos administrativos en otros órganos administrativos de la entidad ministerial tratada; lo que se puede así corroborar fehacientemente con lo sostenido por autores como Valenzuela Sevilla (2013) al sostener “que con la aplicación del modelo organizacional de tipo horizontal en las empresas y grandes organizaciones de la actualidad, se ha logrado hacer más eficientes, directas y prácticas; las actividades de coordinación, programación y ejecución de los planes como tareas administrativas u operacionales de las áreas funcionales/operativas, permitiendo así una mayor celeridad de los procedimientos administrativos y correlacionalmente junto con ello también a la vez se va mejorando los servicios o que la calidad de producción de la empresa se incrementa positivamente, dada la facilidad del modelo organizativo horizontal de permitir un máximo trabajo de coordinación

inmediata y proactiva de desarrollo de los principales procesos y servicios que se ejecuten, poniéndose en conocimiento inmediato de la Gerencia sobre los problemas identificados en los servicios y procesos productivos, a fin así de tomarse las decisiones competentes y asegurarse la solución a los problemas, y de reasegurarse a la empresa hacia un mayor nivel de competitividad”.

En el caso significativo de la OMI – MIMP, ha venido consiguiendo permanentemente logros muy importantes en la toma de decisiones muy esenciales con respecto al desempeño de los equipos de trabajo que funcionan dentro de dicha área funcional, con una distribución efectiva en la ejecución de las actividades, planes y estrategias formuladas sobre sus funciones específicas de simplificación administrativa de procesos, elaboración de propuestas de mejoramiento del MAPRO, así como en cuanto a la revisión y emisión de opiniones sobre propuestas formuladas por otros órganos administrativos con respecto al mejoramiento de sus procedimientos correspondientes; llevándose a cabo todas estas acciones plenamente gracias a un trabajo organizativo que el Jefe de la OMI ha podido desarrollar y trabajar de manera coordinativa – horizontal con el personal administrativo de Funciones, de manera directa y con plena ejecución de las actividades programadas según lo planificado y formulado estratégicamente, y con prioridad en lograr contribuir con los objetivos estratégicos de mejoramiento de la calidad de servicios y programas brindados por el Ministerio de la Mujer.

5.2.4. Con respecto a la Hipótesis Específica N° 04: El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre la gestión administrativa de competencias de las Unidades Orgánicas del Ministerio de la Mujer.

La validación de la cuarta última hipótesis de investigación, se constata con un alto grado de correlación de coeficiente Pearson de 0.898; en función de que la OMI – MIMP conforme ha venido realizando los mejoramientos y propuestas de simplificación administrativa y en cuanto a la optimización de los procesos administrativos, elaborando y proponiendo el actual Manual de Procedimientos Administrativos aprobado por R.M. N° 165-2016-MIMP, también ha podido realizar como un ejercicio complementario a sus funciones asignadas, en cuanto a un manejo y aporte de desarrollo gestionable sobre las

competencias asignadas a cada operario o funcionario administrativo en la ejecución de los procesos respectivos, tal como se puede constatar propiamente en el MAPRO correspondiente; resultando en un gran aporte significativo, al constituirse en un gran aporte de consideración significativa por parte de la OMI - MIMP al tener un registro pormenorizado de cada proceso administrativo, y de la asignación de los responsables en la ejecución de cada etapa de los procedimientos y de las competencias administrativas que deben poseer cada operario administrativo para llevar a cabo el desarrollo ejecutivo de los procedimientos, y con estimación inclusive del tiempo en que debe procederse con la ejecución de cada proceso respectivamente.

Se concuerda plenamente con lo sostenido por los autores Rodrigo, J., Rodrigo Mastrapa, J. y González (2015) acerca "de la trascendencia que llega a tener la gestión de identificación, definición y detalle de las competencias que deben ejercer todos aquellos encargados de la ejecución de los procedimientos administrativos; y que el tratamiento explícito de las competencias administrativas en su debida ejecución requerida, garantizará plenamente el éxito esperado en toda organización o institución que se haya enfocado plenamente en mejorar la calidad de sus servicios a partir del mejoramiento de la eficiencia de sus procesos administrativos"; lo que en el caso del OMI-MIMP se puede destacar ampliamente de que ha efectuado una efectiva gestión de competencias administrativas, inclusive desde la vigencia del anterior Manual de Procedimientos Administrativos del 2013, la OMI pudo efectuar una eficaz gestión de competencias a desempeñarse en la ejecución de cada procedimiento administrativo de cada órgano de administración interna de la entidad ministerial; lo que perfeccionó propiamente en el Manual de Procedimientos del 2016 que se encuentra vigente en la actualidad.

CONCLUSIONES

El desarrollo de un adecuado Plan Estratégico, que contemple todas las herramientas estratégicas modernas, desde un enfoque dinámico que permita integrar eficazmente las acciones estratégicas planificadas mediante el uso del análisis FODA en conjunto con los aportes del análisis de perfil competitivo sobre potenciales competidores directos, y en relación a los Intereses Organizacionales; y de pleno complemento con los aportes de las matrices EFI y EFE en relación a la determinación de la importancia del ámbito administrativo en que funciona el área tratada y de los correspondientes factores influyentes sean internos como externos; los que integralmente han permitido así finalmente en efectuarse una programación efectiva de las acciones estratégicas necesarias, como también de los medios de control y de monitoreo necesarios para poderse asegurar con la plena ejecución de las estrategias y programas planificados al respecto, que conlleven a la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer cumplir satisfactoriamente y de manera óptima sus funciones competentes, y con ello influir directamente en el funcionamiento óptimo de toda la organización ministerial, con una máxima simplificación de sus procesos y trámites administrativos, con el mejoramiento continuo exigido, lo que le conlleve finalmente a ofrecer servicios de alta calidad a la población usuaria que se beneficia de los programas ofrecidos por dicha entidad ministerial.

El desarrollo básico del Plan Estratégico que viene efectuando la Oficina de Modernización Institucional del MIMP llega a influir muy significativamente sobre la mejora continua de la Gestión Institucional del Ministerio de la Mujer; considerando que entre los objetivos y acciones estratégicas de dicho órgano se prioriza en ejecutar plenamente toda función y actividad administrativa de modernización institucional con pleno enfoque y exigencia de mejoramiento continuo.

El desarrollo del Plan Estratégico que viene llevando a cabo la OMI, influye positiva y esencialmente sobre el proceso de simplificación administrativa

del Ministerio de la Mujer; al haber priorizado entre sus objetivos y acciones estratégicas, el desarrollo de las actividades competentes para la identificación y simplificación de los principales procesos administrativos; lo que ha venido consiguiendo con el mejoramiento y optimización permanente de los procedimientos constatados en el MAPRO del 2016 que se viene aplicando actualmente; además de que la OMI ha logrado que varios órganos de la Administración Interna mejoren sus procedimientos administrativos y contribuyan así con una mayor eficiencia administrativa del MIMP, que se encuentran entre las principales entidades públicas que mejor se han adaptado a los lineamientos de la política estatal de modernización pública.

El desarrollo del Plan Estratégico por parte de la OMI – MIMP viene influyendo directamente sobre el modelo de organización del Ministerio de la Mujer; teniendo en cuenta que está ejecutando un modelo organizacional de tipo horizontal que facilita una plena intercomunicación y coordinación directa del Jefe de área con el Personal Administrativo, facilitándose el planeamiento estratégico de las acciones a ejecutarse para una máxima modernización y eficiencia administrativa de los órganos del MIMP, así como para efectuar las actividades de control y monitoreo de evaluación de los resultados y logros que se han venido consiguiendo en materia de simplificación y eficacia administrativa de procesos administrativos; y para la asignación y distribución de tareas como actividades a ejecutarse por el personal asignado respectivamente.

El desarrollo del Plan Estratégico efectuado por la OMI-MIMP viene influyendo significativamente sobre la gestión administrativa de competencias de las Unidades Orgánicas del Ministerio de la Mujer; en consideración de que dicha Oficina ha podido complementar con la simplificación y mejora continua de todos los procesos administrativos, con la asignación de las competencias correspondientes que cada usuario o funcionario administrativo debe poseer para poder llevar a cabo los procedimientos detallados y simplificados que se constatan específicamente en el MAPRO del 2016, y asimismo de haberse establecido el tiempo de duración en que se debe ejecutar estrictamente

cada proceso administrativo con fines de hacerse más efectivas y eficientes los procedimientos y por ende contribuir hacia una máxima eficiencia administrativa y funcionamiento operativo del MIMP en sí.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario de que la OMI, llegue a efectuar un planeamiento estratégico más profundizado, integrando tanto el diagnóstico y aportes del Análisis FODA con los aportes de otras matrices y herramientas estratégicas modernas; que permitan un mayor análisis de proyección a futuro y en el establecimiento de las acciones estratégicas necesarias que se puedan ejecutar eficazmente y asegurar el logro de los objetivos y metas estratégicas planificadas.
2. Se debe intensificar en la máxima capacitación y especialización del Personal de Función Administrativa del OMI-MIMP, para poder hacer más eficientes y competentes la planificación de acciones estratégicas competitivas, y de aplicar nuevas herramientas estratégicas de planeamiento en sí; a efectos de poderse hacer más eficaces la ejecución de los procedimientos administrativos.
3. Se debe considerar de manera estratégica los aportes y logros que otras Entidades Públicas han venido consiguiendo en base a la aplicación de los lineamientos de la política de modernización pública en torno al mejoramiento y simplificación de sus procesos administrativos, que se puedan llegar a aplicar en el MIMP, por parte de la OMI.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, J. (1999). Priorización de los stakeholders en la actual sociedad del conocimiento. *Técnica Contable*, (610), 665-670.
- Andrade, J. (2007). Tecnologías de información: herramientas para la inclusión ciudadana en Venezuela. *Ciencias de la Información*, 38(3), 59-69.
- Ang, J., Shaw.N. y Pavri, F. (1995). Identificando sistemas para el manejo estratégico de información. *International Journal of Information Management*, 15(6), 463-474.
- Armijo, M. (2012). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Chile: ILPES
- Kurt, A.A., Akbulut, Yavuz., Odabaşı, H. F., Ceylan, B., Buğra, E., Dönmez, O. yŞahin, Ö. (2013). Factores que motivan y obstaculizan las tecnologías de la información y la comunicación Competencia de acción. *Turkish Online Journal of QualitativeInquiry*, 4(1).
- Ávila, H. (2011). *Influencia en la Calidad de Servicio en la Satisfacción del Cliente en instituciones de salud en la Provincia Constitucional del Callao*. Instituto de investigación de la Universidad Nacional del Callao.Callao, Perú.
- Ávila, W. (2008). Aplicación de las TIC en la administración pública colombiana en línea. *Revista de Derecho Informático*, (121).
- Ayala, L., Pantoja, G. y Revelo, L. (2011). Una visión en el proceso de la toma de decisiones en las empresas del siglo XXI desde la gestión de la información. Tendencias, *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Universidad de Nariño, 12(1), 92-118.
- Basu, V., Hartono, E., Lederer, AL, Sethi V. (2002). El impacto del compromiso organizacional, la participación de la alta dirección y la participación del equipo en la planificación estratégica de los sistemas de información. *Information& Management*, 39 (6), 513-524.
- Bazán, J.L. (2016). *Administración Estratégica. Un Nuevo enfoque al proceso estratégico*. Lima, Perú: Empresa Editorial Macro EIRL.

- Bechor, T., Neumann, S., Zviran, M., Glezer, C. (2010). Un modelo de contingencia para estimar el éxito de la planificación estratégica de sistemas de información. *Información y gestión*, 47(1), 17-29.
- Beynon, M., Hardfield, A. y Vesisenaho, M. (2007). Contextualising information and communications technology in developing countries. *CRPIT* (88).
- Bowen, H.P. (1953): *Responsabilidades Sociales del Empresario*. Nueva York: Harper.
- Bustos, E.(2003). Proceso Administrativo. Recuperado de http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf
- Cuervo, A. (1999): *El Gobierno de la Empresa*, Anuario de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid, (3) ,95-108
- David, F. R. (2005). *Strategic management. Concepts and cases* (10ma ed.). Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall
- Donaldson, T, y Preston, L (1995). La teoría de los grupos de interés de la corporación: conceptos, evidencia e implicaciones. *Academy of Management Review*.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia* (3ra ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Diccionario Nueva Espasa Ilustrado (2010). Madrid, España: Editorial Espasa (e).
- Domínguez, H. (2006). *El servicio invisible fundamento de un buen servicio al cliente*. Madrid, España: COE ediciones.
- D'Alessio, F.(2008). *El Proceso Estratégico*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- Echeverria, J. (1994). *Telópolis*. España: Ediciones Destino.
- Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*.
- Freeman, R. E. (1984). *Administración Estratégica: Un enfoque de Stakeholders*
- Freeman, R. 1999. Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2): 233–236.

- Friedman, M. (1970). *La Responsabilidad Social de las empresas es Aumentar sus Ganancias*. New York Times Magazine, 13 sept.
- Garicano, T. (1998): Los Distintos Modelos y Actitudes ante el Gobierno de la Empresa: Stockholders y Stakeholders, *Información Comercial Española* (769), 23–34.
- Galán, J. (2006). *Diseño Organizativo*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Giraldo, O. (2015). Gerencia Estratégica. Ing. Julian Darío Giraldo Ocampo. Notas de Cursos. Recuperado de <https://juliangiraldo.wordpress.com/>
- Clarke, T. (1998); The stakeholder corporation: a business philosophy for the information age. *Long Range Planning*, 31, 182-184.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*: 20(1), 92-117.
- Gómez, I. y Gil, P. (2015). *Rediseño Organizacional basado en el Modelo de las Escuelas que aprenden*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva.
- Grupo Kaizen (2015). Principios para la gestión de la calidad. Recuperado de <http://www.grupokaizen.com/sig/sig01.php>
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- H.J., H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de las Empresas*. Bogotá: McGraw Hill.
- Johnson y Scholes. (2001). *Dirección Estratégica*. España, Prentice Hall.
- Kaplan R. y Norton, D. (2000). *Como Utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión S. A.
- Kuratko, DF, Irlanda, RD. y Hornsby, JS (2001). Mejorando el desempeño de la empresa a través de acciones emprendedoras: la estrategia de emprendimiento corporativo de Acordia. *Academy of Management Executive*, 15 (4), 60 – 71.
- Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444. Diario Oficial El Peruano. Lima. 11 de abril del 2001

- Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N° 27658. Diario Oficial El Peruano. Lima. 29 de enero del 2002.
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158. Diario Oficial El Peruano. Lima. 20 de diciembre del 2007.
- Minstzberg, H, Ahlstrand, B, &Lampel, J. (1998).Strategy safari. A guided tour through the wils of strategic management. *The Free Press*, Nueva York.
- Moriyama, IM.(1968). Indicadores de cambio social. Problemas en las mediciones del estado de salud: Russel SageFoundation. Nueva York
- Paz, H. (2010). Diagnostico básico para la gestión integral (3ra ed.) Argentina: Lectorum S.A.
- Pino, R. (2011). *Manual de la Investigación Científica*. Instituto de Investigación Católica Tesis Asesores.
- Pino, R. (2007). Metodología de la Investigación, Lima: San Marcos.
- Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2012). Diario Oficial El Peruano. 27 de junio de 2012
- Rincón, R. (1998) Los indicadores de gestión organizacional; Una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT* (111), 43 – 59.
- Ríos, A. (2009). Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública. *Actualidad Gubernamental*(11), 1-6.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio. Pilar, Metodología de la Investigación, 5ta Edición, Mc Graw Hill, 2010
- Robbins, Stephen P. (1994). Administración. México.
- Savage, T., Nix, W, C., y Blair, J. (1991). Estrategias para Evaluar y Manejar a los Interesados Organizacionales. *El Ejecutivo*, 5(2), 61-75. Recuperadode <http://www.jstor.org/stable/4165008>
- Scholes, E. y Clutterbuck, D. (1998): Communication with Stakeholders: An Integrated Approach. *Long RangePlanning*, 2(31), 227-238.
- Segura, L. (2015). Metodología Plan Estratégico Institucional 2015-2018. San José: Dirección General de Servicio Civil. En: <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/indiceGestion/IGI%202014/1->

PLANIFICACION%202014/Item%201.2/Metodologia%20para%20el%20Plan%20Estrategico%202015-2018.pdf.

- Tapia, G. (2009). Un Enfoque sobre la Investigación Tutelar Administrativa y el Sistema Único e Integral de Atención a Niños, Niñas y Adolescentes en situación de abandono. En Academia de la Magistratura, *Primer Concurso Nacional de Ensayos Jurídicos Lima*. (pp. 13-48). Lima, Perú: VIASADEVA EIRL.
- Tejeda, L. C. (2014). *Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital de Bellavista*. Universidad Nacional del Callao.
- Thompson, J. (ed.) (1997) *Strategic Management: Awareness and Change*. International Thompson Business Press. Londres.
- Tobón, S. (2010). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Bogotá: Ecoe.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2020*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>
- Prieto, T. (2013). *Elementos a tomar en cuenta para implementar la Política de mejor atención al ciudadano a nivel Nacional* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Project Management Institute. (2013). *Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. (5ta. Ed.).
- Vásquez, A.R. (2008). *Hacia una Administración por objetivos*. Empresa 9,25- 32.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional Evaluación sistémica del desempeño en la era digital*. Bogotá, Colombia: ECOE ediciones. Recuperado de https://kupdf.com/download/diagnostico-organizacional-elizabeth-vidal-arizabaleta_59bab14708bbc53f5f894d7a_pdf#

2. TESIS/PROYECTOS CONSULTADOS

- Arias, J. y Gil, D. (2011). Diagnóstico y propuesta de mejoramiento en el proceso administrativo de las facturas de proveedores en Metrokia S.A. (tesis de pregrado). Universidad de la Salle, Bogotá D.C.
- Cam, M., Di Tolla, R., Fernández, P. y Palomino, L. (2012). *Planeamiento Estratégico del Distrito de Surquillo* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Cardona, Andrés. (2011). *Metodología para la elaboración del mapa estratégico de tecnologías de información y comunicaciones para instituciones de educación superior en Colombia usando el Balanced Scorecard para TI* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia.
- Carrasco, F. (2011). *Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en Bancoestado* (tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- De la Cruz, J., Fernández, M. (2008). *Desarrollo de un sistema informático basado en plataforma web para mejorar el proceso de trámite documentario en el Gobierno Provincial de Chiclayo* (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.
- Muñoz Marticorena, W. (2011). "Perú: La Simplificación Administrativa en el marco del Proceso de Modernización del Estado - Reformas de trámites empresariales". Lima: Publicaciones de Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Neyra, K. (2010), *Análisis del Esquema Organizacional, y Funcional de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informático: Propuesta para determinar la entidad idónea para dirigir la estrategia nacional de Gobierno Electrónico* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Rodrigo Ricardo, J., Rodrigo Mastrapa, J. y González, M. (2015). Gestión de competencias administrativas en empresas. *Retos de la Dirección*, 9(2), 14-34. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000200002&lng=es&tlng=es

- Rosso, L. (2013). *Formulación del Plan Estratégico de Tecnología para el Municipio de Envigado, 2013 – 2015* (tesis de maestría). Universidad Pontificia Bolivariana de Venezuela, Caracas.
- Salazar, Y. (2016). *Gestión Estratégica para el Mejoramiento de la Competitividad en la Empresa UTECO S.R.L.* (tesis de maestría). Lima, UNFV.
- Trefogli, G. (2013). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Valenzuela, J. (2013). *La evolución del diseño y la estructura organizativa: Un estudio de casos* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma Barcelona, España.

3. REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Arenas, A. Estructura de la Documentación del sistema de la calidad. Recuperado de <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFpAEAUgqpNFng.php>
- Betancourt T, José Ramón. Gestión Estratégica: Navegando hacia el Cuarto Paradigma. www.eumed.net/libros/2006c/220/ 172 pág.
- Cladellas, R.; Carcamo, L. y Castelló, A. (2011). Motivación y estimación del tiempo en el uso de herramientas internet informacionales y dialógicas. *El profesional de la información*, 20(1), 25-31.
- DNP-ESAP. (2007). Gestión pública local. Recuperado el 1 de abril de 2013 en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Direccionamiento%20Estrategico/GestionlocalDNP-ESAP.pdf>
- Gilaberte, David. (2008). Transformación del Sector Público a través del uso de las TIC. *Perspectiva Empresarial*. (22). Recuperado el 1 de abril de 2013 En: <ftp://www.revista-ays.com/Revista/DocsNum22/PersEmpresarial/Gilaberte.pdf>
- López, E. (2011). Planeación y Control Interno. La Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI. Recuperado de http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Pla

neacio%20%20n_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/
UMD/Unidad%20IV/43%20%20.htm

Maggio, E & Álvarez, M. (2011). Perfil de competencias y aptitudes generales
en administrativos. Recuperado de:
<https://sites.google.com/site/tecnicasproyectivasorg/comadm>

ANEXOS

ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

PLAN ESTRATÉGICO DE MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema Principal ¿Cómo el desarrollo del Plan Estratégico influye sobre el cumplimiento de funciones de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer?</p> <p>Problemas Específicos ¿Cómo el desarrollo del Plan Estratégico influye sobre la mejora continua de la Gestión Institucional del Ministerio de la Mujer?</p>	<p>Objetivo Principal Determinar la influencia de la aplicación del Plan Estratégico sobre el cumplimiento de funciones de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer.</p> <p>Objetivos Específicos Determinar la influencia de la aplicación del Plan Estratégico sobre la mejora continua de la Gestión Institucional del Ministerio de la Mujer.</p>	<p>Hipótesis Principal El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre el cumplimiento de funciones de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer.</p> <p>Hipótesis Específicas El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre la mejora continua de la Gestión Institucional del Ministerio de la Mujer.</p>	<p>Variable Independiente: Plan Estratégico</p> <p>Indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Macroentorno (Identificación de Oportunidades y Amenazas) - Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Organización - Formulación de Metas y Objetivos - Acciones Estratégicas <p>Variable Dependiente: Gestión de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer</p>	<p>1. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>a. Tipo Mixto, Aplicado</p> <p>b. Nivel Descriptivo, Explicativo Correlacional.</p> <p>2. DISEÑO INVESTIGACIÓN No Experimental-Transversal.</p> <p>3. POBLACIÓN La población consistirá en el total de Funcionarios que se desempeñen en el área de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer y de</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>el desarrollo del Plan Estratégico influye sobre el proceso de simplificación administrativa del Ministerio de la Mujer?</p> <p>¿Cómo el desarrollo del Plan Estratégico influye sobre el modelo de organización del Ministerio de la Mujer?</p> <p>¿Cómo el desarrollo del Plan Estratégico influye sobre la gestión administrativa de competencias de las Unidades Orgánicas del Ministerio de la Mujer?</p>	<p>Determinar la influencia de la aplicación del Plan Estratégico sobre el proceso de simplificación administrativa del Ministerio de la Mujer.</p> <p>Determinar la influencia de la aplicación del Plan Estratégico sobre el modelo de organización del Ministerio de la Mujer.</p> <p>Determinar la influencia de la aplicación del Plan Estratégico sobre la gestión administrativa de competencias de las Unidades Orgánicas del Ministerio de la Mujer.</p>	<p>El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre el proceso de simplificación administrativa del Ministerio de la Mujer.</p> <p>El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre el modelo de organización del Ministerio de la Mujer.</p> <p>El desarrollo del Plan Estratégico influirá significativamente sobre la gestión administrativa de competencias de las Unidades Orgánicas del Ministerio de la Mujer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora Continua - Simplificación Administrativa - Modelo de organización - Gestión Administrativa de Competencias 	<p>Poblaciones Vulnerables, en la Región de Lima.</p> <p>MUESTRA</p> <p>Se seleccionará como muestra de estudio al total de funcionarios que se desempeñan en el área de Modernización Institucional; siendode un total de 16 miembros</p>

Anexo 2

Validación de Instrumentos

Para el caso de estudio, el instrumento seleccionado , será validado por expertos, para lo cual se les consigno el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, el sistema de operacionalización de variables, y los cuestionarios a aplicar; posteriormente estos profesionales revisaran los cuestionarios en cuanto al contenido, redacción y relación con los objetivos y variables de la investigación, concluyendo congruencia con los objetivos y variables de la investigación, concluyendo congruencia con los objetivos y variables para finalmente ser validados.

Anexo 3

Confiabilidad de Instrumentos

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. (Hernández, y otros, ob.cit). Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Criterio de Confiabilidad de Valores

- No es confiable -1 a 0
- Baja Confiabilidad 0.01 a 0.49
- Moderada Confiabilidad 0.5 a 0.75
- Fuerte Confiabilidad 0.76 a 0.89
- Alta Confiabilidad 0.9 a 1

Anexo 4

Instrumento de Recolección de Datos

CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA MIEMBROS ADMINISTRATIVOS DE LA OMI – MIMP

La presente encuesta es de carácter reservada, por favor conteste las siguientes preguntas con suma objetividad y veracidad:

1. ¿Se ha venido desarrollando un adecuado Plan Estratégico por parte de la OMI - MIMP?

Sí ())

Regular ())

No ())

2. ¿Es necesario profundizar la elaboración del Plan Estratégico de la OMI-MIMP con nuevas matrices y herramientas modernas de gestión estratégica?

Sí ())

Regular ())

No ())

3. ¿Se ha venido desarrollando un Análisis FODA adecuado en torno a la Formulación del Plan Estratégico de la OMI - MIMP?

Sí ())

Regular ())

No ())

4. ¿Se desarrolla un adecuado análisis del macroentorno referente al ámbito funcional – administrativo de la OMI-MIMP?

Sí ()

Regular ()

No ()

5. ¿Se llegan a identificar debidamente tanto las Oportunidades y Amenazas en torno al ámbito funcional – administrativo de la OMI-MIMP?

Sí ()

Regular ()

No ()

6. ¿Se desarrolla un adecuado análisis del microentorno referente al ámbito funcional – administrativo de la OMI-MIMP?

Sí ()

Regular ()

No ()

7. ¿Se llegan a identificar debidamente tanto las Fortalezas y Debilidades en torno al ámbito funcional – administrativo interno de la OMI-MIMP?

Sí ()

Regular ()

No ()

8. ¿Se formulan adecuadamente las metas estratégicas con respecto a las funciones y expectativas de la OMI-MIMP?

Sí ()

Regular ()

No ()

9. ¿Se formulan adecuadamente los objetivos estratégicos con respecto a las funciones y expectativas de la OMI-MIMP?

Sí ()

Regular ()

No ()

10. ¿Se formulan debidamente las Acciones Estratégicas que debe ejecutar la OMI-MIMP, para el pleno desarrollo competente de sus funciones administrativas de modernización institucional?

Sí ()

Regular ()

No ()

11. ¿Es adecuada y efectiva la Gestión Administrativa - Estratégica que viene realizando la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer?

Sí ()

Regular ()

No ()

12. ¿Considera que es efectiva la Mejora Continua que se viene realizando bajo gestión por parte de la Oficina de Modernización Institucional del Ministerio de la Mujer?

Sí ()

Regular ()

No ()

13. ¿Considera que es efectiva la Simplificación Administrativa que se viene gestionando y promoviendo por parte de la Oficina de Modernización Institucional en el Ministerio de la Mujer?

Sí ()

Regular ()

No ()

14. ¿Considera efectivo el Modelo de organización que se viene aplicando por la OMI-MIMP, para el desarrollo ejecutable de sus actividades de coordinación entre jefe, personal administrativo y equipos de trabajo?

Sí ()

Regular ()

No ()

15. ¿Considera efectiva la Gestión Administrativa de Competencias que viene realizando al respecto la OMI-MIMP?

Sí ()

Regular ()

No ()