



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

GESTIÓN INSTITUCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL
FONDEPES, 2023

**Línea de investigación:
Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración

Autor

Leiva Vegas, Miguel Ángel

Asesor

Engracio Salinas, Jorge Aurelio

ORCID: 0000-0002-9667-2375

Jurado

Zavala Sheen, Elmo Ramon

Pazos Almeyda, Miguel Angel

Andrades Sosa, Jose Ignacio

Lima - Perú

2025

GESTIÓN INSTITUCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL FONDEPES, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

30%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

22%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	18%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	3%
3	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
6	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
8	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**GESTIÓN INSTITUCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL
FONDEPES, 2023**

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración

Autor

Leiva Vegas, Miguel Ángel

Asesor

Engracio Salinas, Jorge Aurelio

ORCID: 0000-0002-9667-2375

Jurado

Zavala Sheen, Elmo Ramon

Pazos Almeyda, Miguel Angel

Andrades Sosa, Jose Ignacio

Lima - Perú

2025

Índice

Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. Introducción	9
1.1. Planteamiento del problema.....	10
1.2. Descripción del problema.....	17
1.3. Formulación del problema	21
Problema general	21
Problemas específicos.....	22
1.4. Antecedentes	22
1.5. Justificación de la investigación.....	28
1.6. Limitaciones de la investigación.....	30
1.7. Objetivos	30
Objetivo general.....	30
Objetivos específicos	30
1.8. Hipótesis.....	31
II. Marco teórico	32
2.1. Marco conceptual	32
III. Método	57
3.1. Tipo de investigación.....	57
3.2. Población y muestra	58
3.3. Operacionalización de variables.....	60
3.4. Instrumentos	62
3.5. Procedimientos	65
3.6. Análisis de datos.....	66

3.7. Consideraciones éticas	67
IV. Resultados.....	69
V. Discusión de resultados.....	84
VI. Conclusiones.....	87
VII. Recomendaciones	89
VIII. Referencias.....	91
IX. Anexos	100

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de la Variable: Gestión institucional	60
Tabla 2. Matriz de operacionalización de la Variable: Desarrollo organizacional.....	61
Tabla 3. Validez del instrumento mediante juicio de expertos.....	64
Tabla 4. Determinación del nivel de confiabilidad de los instrumentos.....	64
Tabla 5. Resultados de confiabilidad del instrumento para medir la variable: Gestión institucional.....	65
Tabla 6. Resultados de confiabilidad del instrumento para medir la variable: Desarrollo organizacional.....	65
Tabla 7. Gestión de planeación y organización	69
Tabla 8. Gestión de integración institucional.	70
Tabla 9. Gestión de dirección.	71
Tabla 10. Gestión de control.....	72
Tabla 11. Desarrollo de la visión.	73
Tabla 12. Desarrollo de la delegación de autoridad.....	74
Tabla 13. Desarrollo del aprendizaje organizacional.....	75
Tabla 14. Desarrollo de resolución de problemas.....	76
Tabla 15. Equipos de trabajo.	77
Tabla 16. Correlación entre la gestión institucional y el desarrollo organizacional.....	78
Tabla 17. Correlación entre la gestión institucional y el desarrollo de la visión del FONDEPES.	79
Tabla 18. Correlación entre la gestión institucional y el desarrollo de la delegación de autoridad del FONDEPES.	80
Tabla 19. Correlación entre la gestión institucional y el desarrollo de aprendizaje organizacional del FONDEPES.....	81

Tabla 20. Correlación entre la gestión institucional y el desarrollo de resolución de problemas del FONDEPES.82

Tabla 21. Correlación entre la gestión institucional y el manejo de equipos del FONDEPES.83

Índice de figuras

Figura 1. Gestión de planeación y organización.....	69
Figura 2. Gestión de integración institucional.	70
Figura 3. Gestión de dirección.	71
Figura 4. Gestión de control.....	72
Figura 5. Desarrollo de la visión.....	73
Figura 6. Desarrollo de la delegación de autoridad.	74
Figura 7. Desarrollo del aprendizaje organizacional.	75
Figura 8. Desarrollo de resolución de problemas.	76
Figura 9. Equipos de trabajo.	77

Resumen

Objetivo: Es determinar la relación entre la gestión institucional y el desarrollo organizacional del FONDEPES durante el año 2023. **Método:** Se empleó un estudio de tipo básico, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de nivel correlacional y corte transversal para lo cual se emplearon los siguientes instrumentos como Microsoft Excel 2019 y el programa SPSS V26 para la creación de gráficos estadísticos y la obtención de datos porcentuales, permitiendo así determinar la relación entre las variables de interés. **Muestra:** Consistió en 80 empleados pertenecientes a la Oficina General de Administración (OGA) del FONDEPES, seleccionados de manera aleatoria mediante un muestreo probabilístico simple y encuestados. **Resultados:** Obtenidos revelan una conexión sólida y positiva entre ambas variables, respaldada por un coeficiente Rho de Spearman con un valor de 0.858. La significancia estadística, evidenciada por un valor de 0.000 en la prueba bilateral, confirma la relevancia de esta relación, respaldando la hipótesis de investigación con un nivel de confianza del 95%. Por tal motivo, se consolidan la idea de que una gestión institucional robusta y efectiva se traduce en un desarrollo organizacional significativo en el FONDEPES, la comprensión de estas relaciones proporciona una base sólida para intervenciones estratégicas y mejoras continuas en la gestión y desarrollo de esta entidad. **Conclusión:** con un 95% de nivel de confianza se afirma que existe una relación positiva muy alta (Rho de Spearman de 0.858 y el p valor ($0.000 < 0.05$) entre la gestión institucional y el desarrollo organizacional del FONDEPES.

Palabras clave: Gestión institucional, desarrollo organizacional, planificación, liderazgo, decisiones, equipo.

Abstract

Objective: It is to determine the relationship between institutional management and the organizational development of FONDEPES during the year 2023. **Method:** A basic type study was used, with a quantitative approach, non-experimental design, correlational level and cross-sectional for which the following instruments were used such as Microsoft Excel 2019 and the SPSS V26 program for the creation of statistical graphs and the obtaining of percentage data, thus allowing to determine the relationship between the variables of interest. **Sample:** It consisted of 80 employees belonging to the General Administration Office (OGA) of FONDEPES, randomly selected through simple probability sampling and surveyed. **Results:** Obtained reveal a strong and positive connection between both variables, supported by a Spearman Rho coefficient with a value of 0.858. The statistical significance, evidenced by a value of 0.000 in the bilateral test, confirms the relevance of this relationship, supporting the research hypothesis with a confidence level of 95%. For this reason, the idea that a robust and effective institutional management translates into a significant organizational development in FONDEPES is consolidated, the understanding of these relationships provides a solid basis for strategic interventions and continuous improvements in the management and development of this entity. **Conclusion:** With a 95% confidence level, it is stated that there is a very high positive relationship (Spearman's Rho of 0.858 and p value $(0.000 < 0.05)$) between institutional management and the organizational development of FONDEPES.

Keywords: Institutional management, organizational development, planning, leadership, decisions, team.

I. INTRODUCCIÓN

El éxito institucional de las organizaciones se encuentra vinculado con la aplicación de mecanismos que permitan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos e institucionales, los cuales deben estar debidamente articulados y alineados con el propósito de alcanzar su desarrollo organizacional; para ello, deben actuar como organizaciones inteligentes a nivel estructural, misional y visional, partiendo de una adecuada gestión. De esta manera, constituir organizaciones estratégicas y eficaces.

En ese sentido, se ha creído conveniente desarrollar la siguiente investigación al resultar necesario tener un mayor entendimiento sobre la gestión institucional como una manera para obtener resultados, alcanzar metas y lograr objetivos organizacionales a partir de una perspectiva académica, los cuales se constituyen como factores de eficiencia y eficacia de las organizaciones; como es el caso del FONDEPES, en el que, para efectuar un auténtico desarrollo de los esquemas de funcionamiento, patrones de fortalecimiento y transformación institucional que permita cubrir las expectativas de la ciudadanía, se debe contar con las habilidades, competencias profesionales y efectividad en el desempeño de las funciones.

Por este motivo, la presente investigación surge con la intención de explorar y examinar la importancia de la gestión institucional en el FONDEPES y de establecer su correlación con el desarrollo organizacional en este ente. La estructura de la tesis comprende varios capítulos, iniciando con el Capítulo I: Planteamiento del problema, que incluye una declaración concisa delineando los síntomas del problema, junto con la determinación y formulación de objetivos, alcances y limitaciones. El Capítulo II se centra en el Marco teórico, siendo la base que respalda el análisis y revisión de trabajos previos, incluyendo antecedentes a nivel nacional e internacional. El Capítulo III aborda el Método, detallando el proceso de investigación o método científico utilizado para sistematizar los métodos y técnicas necesarios para llevar a cabo el estudio. En el Capítulo IV: Presentación de Resultados, se describen los aspectos

abordados durante la investigación, así como los resultados obtenidos y su correspondiente análisis.

La meta es alcanzar los objetivos establecidos, con la finalidad de que este trabajo obtenga una apreciación positiva tanto de los lectores como de la comunidad científica.

1.1. Planteamiento del problema

Para lograr un adecuado desarrollo organizacional, uno de los aspectos clave está relacionado con la eficacia de la gestión institucional, cuyos procedimientos conllevan a optimizar la competitividad y productividad en las organizaciones. No obstante, entre los desafíos que las instituciones afrontan cotidianamente, tienen que ver con la forma en cómo administran sus recursos, los cuales conlleva al logro de sus objetivos institucionales mediante la aplicación de mecanismos, manejo eficiente de los recursos y talento humano; elementos sustanciales para alcanzar sus metas organizacionales. Es preciso señalar que hoy en día, los recientes avances tecnológicos exponen a las organizaciones a afrontar importantes desafíos que repercuten en sus estrategias y actividades de desarrollo (Besri y Boulmakoul, 2021).

Una definición precisa que ilustra las causas de la situación mencionada se relaciona con el fenómeno de la globalización organizacional experimentada en la última década. Este proceso ha llevado a las instituciones a enfrentar diversas crisis de índole social y administrativa, instándolas a contemplar diversas estrategias con el fin de optimizar sus operaciones y obtener ventajas competitivas. No obstante, para materializar esta realidad, es esencial identificar la estructura organizativa, abordar los desafíos estratégicos y cultivar la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno dinámico (Rojas, 2023).

Bajo esa premisa, para que las entidades logren un adecuado desarrollo organizacional deben atravesar diferentes fases, transformaciones y adaptaciones al entorno dentro de los procesos de planificación, organización, gestión, control y evaluación, los cuales deben estar alineados a un esquema de gestión de herramientas que incluyan decisiones tomadas en

conjunto, a fin de brindar diversos mecanismos para la consecución de objetivos y metas organizacionales, así obtener altos niveles de eficiencia y eficacia; de esta manera, estar al nivel de sus competidores.

En otras palabras, el desarrollo organizacional se lleva a cabo dentro de un escenario de constantes cambios y en contextos de mucho dinamismo, los cuales pueden ser favorables o desfavorables para la organización; teniendo como única opción adaptarse a las circunstancias para lograr un crecimiento significativo. Por esa razón, se sostiene el concepto de que el cambio debe ser planificado, con lo cual, cada integrante de la organización debe estar preparado a partir de sus ideas, presunciones, creencias y expectativas (Besri y Boulmakoul, 2021).

Las entidades gubernamentales de distintos países de Latinoamérica están capacitadas para formular y aplicar políticas y programas públicos; sin embargo, presentan diversas restricciones para cubrir la necesidad de optimizar los resultados conducentes al desarrollo organizacional de sus entidades. No obstante, para lograrlo, es preciso destacar que los niveles más altos del aparato estatal definen sus principales objetivos y estrategias a través de los planes de desarrollo. En el ámbito de las instituciones de mediana jerarquía, como las carteras ministeriales, delegaciones y comisiones, se llevan a cabo decisiones estratégicas destinadas a la formulación e implementación de políticas de desarrollo. A su vez, las entidades de nivel micro, en términos jerárquicos, asumen la responsabilidad de ejecutar intervenciones vinculadas a estas políticas a través de programas y/o proyectos, incluyendo la aplicación de regulaciones cuando corresponde. En este contexto, la efectividad y eficiencia del desarrollo organizacional de las entidades gubernamentales se evalúa mediante el grado de éxito en la implementación de dichas políticas públicas, marcando así un indicador clave de su desempeño (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2019).

Sin embargo, en la actualidad, se vienen presentando algunas deficiencias relacionadas

con la gestión institucional en las entidades públicas de la región, identificando como principal problemática que los funcionarios no llevan a cabo controles escrupulosos de las actividades y funciones, impidiendo alcanzar sus metas, las cuales tienen como principal objetivo atender las necesidades de la sociedad (Güemes, 2019).

Por esa razón, son las propias instituciones estatales que reclaman la implementación de cambios drásticos relacionados con los distintos procesos administrativos, exigiendo la integración de diversos mecanismos a fin de optimizar el cumplimiento de sus funciones y lograr sus objetivos institucionales propuestos, los cuales están orientados a cubrir las necesidades de la ciudadanía; ello, debido a que generalmente, tales metas no se vienen cumpliendo en forma concreta (Cruz y Sarmiento, 2018). Situación que podría estar asociada a la falta de conocimiento de los funcionarios respecto de las acciones que deben efectuarse para tener un control constante de las operaciones; lo cual dificulta alcanzar los objetivos trazados para determinado período (De Oliveira y Calmon, 2016).

Dentro del aparato estatal, dichas instituciones, constantemente, intentan poner en marcha procedimientos que les permita optimizar la gestión institucional, teniendo como soporte principal la participación conjunta de distintos agentes en esta materia tales como autoridades, funcionarios, sociedad civil, etc.; sin embargo, dichas labores no necesariamente están orientadas a efectuar acciones sostenibles y estratégicas (Pérez y Barbarán, 2021).

Al respecto, se debe precisar que las entidades gubernamentales cuentan con un patrimonio sumamente significativo para financiar sus gastos, entre otras acciones para beneficio de la sociedad. Tales recursos provienen de distintas actividades como la exportación de petróleo, recaudación de impuestos, expedición de créditos al exterior, etc. En ese sentido, las instituciones estatales, desde los distintos ámbitos que están al servicio de la educación, justicia, salud, seguridad, vivienda, producción, y en concordancia con las normativas que dan inicio a su gestión, establecen procedimientos los cuales están alineados con la misión y visión.

Para ello, se elaboran lineamientos como el Plan Anual de Política Pública (PAPP), el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan Estratégico (PE), los cuales determinan objetivos, establecen metas, destinan recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, de preservación del medio ambiente, etc., los cuales están enfocados a lograr la efectividad de la gestión institucional. En consecuencia, tanto la planificación como el presupuesto emergen como herramientas fundamentales para evaluar la gestión institucional, a través de la aplicación de indicadores que permiten medir tanto la eficiencia como la eficacia de las acciones llevadas a cabo. Estos elementos desempeñan un papel crucial en la capacidad de una institución para alcanzar sus metas y objetivos, proporcionando una estructura que facilita la evaluación de su rendimiento y el logro de resultados óptimos (González et al., 2019).

En este contexto, en la actualidad, la planificación desempeña un papel crucial en la formulación de directrices dirigidas al desarrollo organizacional a nivel de Latinoamérica. A pesar de su importancia, los resultados más recientes sobre estos sistemas revelan algunas deficiencias genéricas que son compartidas por la mayoría de los países de la región. Entre estas deficiencias, se destaca la brecha entre los objetivos estratégicos establecidos en los planes y la implementación de normativas y programas. Esta situación impacta directamente en los presupuestos asignados para alcanzar dichos objetivos, ya que se ve afectada por la constante revisión de acciones institucionales o la reconfiguración de políticas, programas, proyectos y/o regulaciones (Arenilla, 2020).

Otro desafío en esta área radica en la conexión deficiente entre los procesos de planificación global y los procesos de implementación institucional, que abarcan la gestión de inversiones, presupuesto, programas, y aspectos sectoriales, así como en lo que concierne a los procesos de evaluación. Además, otra carencia identificada en este análisis está vinculada a la ausencia de mecanismos efectivos que establezcan una conexión sólida entre las entidades gubernamentales y la sociedad, lo que complica la capacidad de atender las demandas reales

de la ciudadanía en general y su integración en el proceso de implementación de lo planificado. Ejemplos de esta problemática incluyen deficiencias en el diseño de la oferta programática, la rendición de cuentas en relación con el gasto público y sus resultados efectivos, lo cual genera complicaciones en la provisión y entrega de servicios, entre otros aspectos (Boscán et al., 2017).

En la actualidad, las organizaciones en su conjunto se ven confrontadas con diversos retos para asegurar su relevancia en la sociedad. Este conjunto de demandas también afecta a instituciones específicas, como la entidad que ha sido objeto de análisis en la presente investigación. En la actualidad, esta institución se encuentra inmersa en una serie de circunstancias complejas relacionadas con su funcionamiento y procesos organizativos, los cuales están orientados a alcanzar su desarrollo. Este desarrollo no solo mejoraría su capacidad para ofrecer servicios, sino que también facilitaría la prestación de atención de alta calidad (Garbanzo-Vargas, 2016).

Una de las limitaciones más desafiantes para alcanzar el desarrollo organizacional en las instituciones estatales se encuentra relacionada con la carencia de aptitudes administrativas, de liderazgo y de gestión orientadas a la mejora de las estructuras institucionales, sistemas, procesos, procedimientos, así como de actitudes y comportamientos humanos. En ese sentido, entre las estrategias que debieran aplicar para lograr ese crecimiento, es preciso contar con una administración pública que lo permita e impulse (Cañigüeral, 2018).

Como parte de las dinámicas actuales, las sociedades de hoy en día han dejado en el pasado los tradiciones paradigmas organizacionales, concediendo lugar a nuevos conceptos organizacionales sustentados en el desarrollo, teniendo un enfoque de organizaciones inteligentes; instituciones que se encuentran en permanente aprendizaje de su accionar y del entorno, cuyos espacios se construyen invariablemente teniendo una visión sistémica e innovadora, lo cual les permite su transformación y desarrollo de manera apropiada, en

concordancia con las exigencias del convulsionado y demandante entorno social (Guarnizo et al., 2021).

Cabe precisar que la administración pública tiene un rol político y social ya que produce bienes y servicios los cuales están orientados a satisfacer los requerimientos y atender las necesidades de la ciudadanía. Además, pretende lograr los propósitos de la acción pública, evitar conflictos sociales y organizar la sociedad. En ese sentido, la eficacia y la eficiencia sociales se refieren a las consecuencias producidas por la acción pública y sus repercusiones en las sociedades, lo cual implica que las organizaciones públicas y sus sistemas democráticos deben cumplirse bajo los principios de igualdad y de responsabilidad (Soledispa y Alfonso, 2018).

Por lo tanto, como parte del desarrollo organizacional, las entidades del aparato estatal deben estar atentas a las exigencias sociales, para lo cual, sus procesos administrativos deben ser viables, lo que les permitirá trascender a partir de su gestión, involucrando múltiples acciones conducentes a la constitución de un sistema fundamental para el logro de los objetivos institucionales, los cuales deben estar orientados a cubrir las necesidades de la ciudadanía, y asegurar así las condiciones fundamentales para la vida, contribuyendo al desarrollo y la integridad de la sociedad civil. Para lograr este propósito, es esencial establecer criterios que abarquen la transparencia, calidad y eficacia, enfocados en la ejecución de actividades. Esto requiere la plena dedicación y disposición de los funcionarios, de manera que la gestión institucional se lleve a cabo de manera efectiva (Tapia y Pilla, 2019).

En consecuencia, según se ha podido revisar, para el sano desarrollo social, las organizaciones del Estado deben ser diligentes y expeditivas en la realización de sus funciones, de tal manera que estos esfuerzos se vean reflejados articuladamente con los requerimientos que la sociedad exige, incluso priorizando el desarrollo integral de cada individuo. Por consiguiente, las entidades públicas están obligadas a aplicar mecanismos que las conlleve a

lograr el desarrollo organizacional, debiendo actuar como instituciones inteligentes partiendo de su estructura y misión y visión, que son factores fundamentales para una adecuada gestión institucional.

En concordancia con lo anterior, tales factores pueden ser considerados grandes desafíos, cuyo incumplimiento de estos aspectos podría representar desafíos igualmente significativos, afectando la consolidación de una gestión institucional estratégica, inclusiva y eficaz en aras del desarrollo organizacional (Díaz et al., 2018).

Al respecto, se puede indicar que la mayor parte de las instituciones peruanas pertenecientes al aparato estatal atraviesan una crisis relacionadas con la gestión institucional, viéndose plasmada en funcionarios y dirigentes que no cuentan con capacidades de liderazgo, carecen de capacidades para trabajar conjuntamente, falta de compromiso e identificación, existencia de conflictos internos, tratos negligentes que afectan a los administrados, lo cual se refleja en los niveles de insatisfacción con los servicios, entre otras situaciones que evidencia la falta de habilidades gerenciales y competencias para dirigir una organización gubernamental (Álvarez y Delgado, 2020)

En este contexto, la ejecución de la presente investigación se justifica a partir de la evidencia proporcionada por diversos estudios, los cuales indican que el desarrollo organizacional, en sus diversas dimensiones, emerge como el principal impulsor para establecer una gestión institucional efectiva en el ámbito de la administración pública. Por ende, resulta imperativo someterlo a un análisis y revisión constante, basándose en la premisa de que una gestión óptima conduce al progreso social, al desarrollo personal y a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía

Por ende, la realización de la presente investigación ha tenido como objetivo abordar los desafíos y sus manifestaciones institucionales en una entidad gubernamental específica, como es el caso del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (FONDEPES). Este enfoque ha

permitido analizar conceptos, experiencias y metodologías, cuyos resultados podrían contribuir significativamente a la configuración de instituciones estratégicas y eficientes. La clave reside en la conexión efectiva entre los objetivos estratégicos y los institucionales, con la finalidad de propiciar el desarrollo organizacional de manera integral.

1.2. Descripción del problema

En ese escenario, es preciso señalar que el FONDEPES es una institución gubernamental descentralizada y órgano ejecutor perteneciente al Ministerio de la Producción, constituyéndose como uno de los principales instrumentos de índole social y fundamentales que brinda soporte y respaldo al desarrollo tecnológico de la actividad pesquera artesanal y acuícola, poseedora de una amplia capacidad para gestionar y administrar proyectos en este campo de acción, las cuales tienen por misión brindar apoyo técnico, económico y financiero a las asociaciones peruanas dedicadas a la actividad pesquera y acuicultura artesanales. En este contexto, una de las líneas estratégicas destacadas del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (FONDEPES) radica en el fortalecimiento de las capacidades de los colectivos involucrados en la pesca artesanal. Esta estrategia se materializa a través de diversas acciones orientadas a capacitar y formar a los pescadores en temas técnicos y productivos. Además, se enfoca en proporcionar oportunidades de pasantías y asistencia técnica, así como en la ejecución de proyectos de inversión pública destinados a la construcción y mejora de desembarcaderos pesqueros artesanales.

Adicionalmente, el FONDEPES se compromete con la promoción del acceso a créditos, la seguridad en las actividades pesqueras y otros temas relevantes para el fortalecimiento de competencias, calidad y el cumplimiento de normativas sanitarias requeridas. Estas iniciativas buscan no solo potenciar las habilidades técnicas de los pescadores, sino también garantizar condiciones óptimas para su labor, promoviendo así el desarrollo sostenible en el sector pesquero artesanal (Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero [FONDEPES], 2018).

En otra vertiente, el Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (FONDEPES) lleva a cabo diversas iniciativas que se encuentran alineadas con la política nacional pesquera. Estas acciones se rigen por disposiciones establecidas en el Decreto Supremo N° 011-2011-PRODUCE, el cual aprueba tanto el Plan Nacional de Desarrollo de Infraestructura Pesquera para Consumo Humano Directo como el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Sector Producción para el periodo 2021-2023. Cabe destacar que la ejecución de estas acciones está intrínsecamente ligada al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), marcando así un compromiso del FONDEPES con las directrices y metas establecidas a nivel nacional para el sector pesquero, enfocado a cumplir los ejes estratégicos 4 y 6, relacionados con: empleo y economía competitiva, que está alineado con el objetivo nacional específico para tener una estructura productiva con alto valor agregado, competitiva, diversificada y sostenible; así como al ambiente y recursos naturales, que está alineado con el objetivo nacional específico que busca contar con una diversidad biológica y recursos naturales preservados y aprovechados en forma sostenible, incluyendo la participación y beneficio de las comunidades aledañas, respectivamente (FONDEPES, 2020).

No obstante, a pesar que haber planteado las garantías para el cumplimiento de tales mecanismos para dinamizar la economía, se ha podido observar que, a la fecha, no se han obtenido logros sustanciales debido a las falencias presentadas en distintas circunstancias, las cuales hacen que el FONDEPES se constituya en un órgano con grandes deficiencias en materia de liderazgo, autonomía y rectoría; pues, pese a tener un viceministerio de pesca en la estructura orgánica del Ministerio de la Producción, todas las unidades adscritas a este sector están sujetas a las funciones o a la voluntad política del ministro de turno y no del viceministerio. Situación que genera la colisión con la gobernanza y la gobernabilidad debido a la inadecuada articulación intraministerial e interministerial.

Consecuentemente, la mayoría de los procesos del FONDEPES dependen de lo

establecido por otros ministerios vinculados con el sector pesquero, por los gobiernos regionales, la SUNAT y otras instituciones; lo cual hace que la burocracia siga prevaleciendo. Con ello, se evidencia la inexistencia de una real gestión a nivel institucional y deficiencias como órgano ejecutor dentro del sector.

Por otro lado, entre las siguientes deficiencias observadas, es evidente la ausencia de la meritocracia y de concursos públicos para acceder o ser promovido dentro del escalafón. Además, se muestra una constante rotación de funcionarios y servidores, lo cual afecta el fortalecimiento institucional.

En ese orden de ideas, el FONDEPES también presenta la falta de servicios digitalizados ofrecidos en el ámbito pesquero, conformando una siguiente deficiencia que repercute en la vigilancia de dicha actividad, dificultando en la compartición y distribución de datos en forma adecuada.

Además, es preciso referirse a la capacidad insuficiente de las instituciones, cuyas funciones deberían articularse en este ámbito al ser transversales. Asimismo, se ha observado la más mínima transparencia en áreas críticas, amplificando la propensión a actos de corrupción y conflictos de intereses. Al respecto, y para tener mayor entendimiento de la magnitud de esta problemática, resulta necesario ser más precisos con las recientes cifras oficialmente registradas en el año 2019: Perú cuenta con más de 76 mil pescadores artesanales, de los cuales, el 51% desarrollan sus actividades en las regiones de Piura, Áncash e Ica. De acuerdo con cifras provenientes del Ministerio de la Producción, el resultado de la extracción pesquera constituye el 65% del volumen de pescado consumido internamente, lo cual contribuye con la seguridad alimentaria; esto implica, desde una perspectiva económica, que la actividad desempeñada por la comunidad pesquera artesanal contribuye significativamente, aportando un 22% al Producto Bruto Interno (PBI) del sector pesquero extractivo. De esta forma, se subraya la importancia de este sector para la economía peruana, equiparable a la necesidad imperante de construir

muelles pesqueros. Estos muelles, además de ser indispensables para el desarrollo de la pesca, representan un elemento crucial para impulsar aún más la contribución económica y el potencial crecimiento de la actividad pesquera, debiendo cumplir con los estándares de sanidad vigentes, que les permita comercializar sus productos en los diferentes mercados nacionales e internacionales (Higuchi, 2022)

Sin embargo, en los últimos treinta años, Perú apenas ha construido 49 desembarcaderos los cuales, hasta la fecha, no han sido refaccionados. Durante todo este tiempo distintos gobernantes prometieron restaurarlos, e incluso algunos prefirieron inaugurar cuatro obras inconclusas, más no cumplieron con lo prometido. Es por ello que, algunos documentos elaborados por la Contraloría General de la República y por el propio FONDEPES demuestran una serie de actos de corrupción e irregularidades referidos a la construcción no sólo de cuatro muelles, sino de cinco desembarcaderos adicionales montados en distintos puntos del litoral peruano, cuyos informes técnicos evidenciaron que durante el proceso de selección se presentaron las primeras irregularidades, donde se pudo verificar que los puntajes establecidos para los rubros de experiencia e idoneidad de ejecución de obra no eran correctos. Entre tanto, estos informes técnicos dieron inicio a una concatenación de actos irregularidades cometidos por funcionarios del FONDEPES quienes autorizaron la inauguración de cinco malecones cubiertos de problemas (Romo, 2019).

Tales problemas de gravísima magnitud relacionadas con el mal manejo en la ejecución de proyectos y obras, afectan la gestión institucional, la cual se agudiza debido a la pobre imagen pública relacionada con la organización, donde los servidores y funcionarios cumplen un papel fundamental en ese mismo sentido, quienes además, juegan un rol importantísimo en el desarrollo de capacidades y destrezas, conocimiento de las labores que realizan las cuales conllevan a la adecuada ejecución de sus funciones conducentes a la obtención de resultados óptimos en la gestión.

Es por ello que, analizar la gestión institucional surge como respuesta ante la problemática que se ha planteado en los párrafos anteriores para reflexionar sobre las deficiencias y falencias por las que atraviesa el FONDEPES a fin de proponer alternativas de solución para evitar las consecuencias negativas, las cuales se originan dentro de una organización ineficaz e ineficiente, con toma de decisiones equivocadas que conllevan a tener procesos burocráticos y ralentizados; aspectos que repercuten negativamente en su desarrollo organizacional y, consecuentemente, con impactos nefastos en la sociedad.

En ese sentido, resulta imprescindible, a partir de las unidades académicas, tener un mayor entendimiento sobre la gestión institucional como un proceso conducente al logro de resultados relacionados con las metas y objetivos que son parte de su desarrollo organizacional, y de esta manera, tener instituciones como el FONDEPES más eficientes y eficaces, desde una transformación verás del desarrollo institucional, con estándares de fortalecimiento y funcionamiento que respondan a las exigencias de la sociedad, cuyos ciudadanos exigen servidores y funcionarios con más capacidades, destrezas y competencias profesionales, así como la efectividad en su desempeño funcional.

De esta manera, mediante la ejecución de la presente investigación, se persigue examinar detenidamente la importancia de la gestión institucional dentro del ámbito del FONDEPES y evaluar su conexión con el desarrollo organizacional en dicha entidad. En este contexto, se plantean las siguientes interrogantes como premisas fundamentales para la investigación:

1.3. Formulación del problema

Problema general

¿De qué manera la gestión institucional se relaciona con el desarrollo organizacional del FONDEPES, 2023?

Problemas específicos

Problema específico 1: ¿De qué manera la gestión institucional se relaciona con el desarrollo de la visión del FONDEPES, 2023?

Problema específico 2: ¿De qué manera la gestión institucional se relaciona con el desarrollo de la delegación de autoridad del FONDEPES, 2023?

Problema específico 3: ¿De qué manera la gestión institucional se relaciona con el desarrollo de aprendizaje organizacional del FONDEPES, 2023?

Problema específico 4: ¿De qué manera la gestión institucional se relaciona con el desarrollo de resolución de problemas del FONDEPES, 2023?

Problema específico 5: ¿De qué manera la gestión institucional se relaciona con el manejo de equipos de trabajos del FONDEPES, 2023?

1.4. Antecedentes

1.4.1. Antecedentes internacionales

A continuación, se desarrollan los estudios previos que abordan la temática de la presente investigación realizados en el contexto internacional:

En principio, Peña et al., en el año 2022, presentaron su trabajo investigativo titulado: El desarrollo organizacional como apoyo al sistema empresarial, que tuvo como finalidad definir el desarrollo organizacional y categorizar los niveles de resistencia a los cambios a partir de un diagnóstico situacional. Para ello, se sustentó de manera teórica los contenidos vinculados con el desarrollo organizacional; además, se determinó los mecanismos de desarrollo organizacional. Para lo cual, se consideró un estudio de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, orientado a determinar todas las particularidades que tiene la organización, las cuales están sujetas a proceso de mejora en el ámbito organizacional. El recojo de información se realizó mediante el discernimiento y verificación de múltiples fuentes documentales halladas en unidades bibliográficas, artículos e investigaciones universitarias, así como en referencias

digitales obtenidas de la Internet. Los resultados derivaron de dicha verificación teórica, evidenciando que el desarrollo organizacional constituye un soporte fundamental en el ámbito organizacional, el cual brinda diversos enfoques orientados a cumplir los procesos y procedimientos existentes en la organización.

Mendoza et al., en el año 2022, presentaron su estudio: Influencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional de las instituciones de educación superior, cuya finalidad fue establecer el nivel de incidencia de la gestión administrativa sobre el desarrollo organizacional de las instituciones de educación superior ecuatorianas. Respecto de la metodología, se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transaccional, de nivel correlacional; con una totalidad muestral conformada por 247 individuos. Los datos porcentuales obtenidos evidenciaron que el 49% de entrevistados perciben que la gestión administrativa está vinculada estrechamente con un desarrollo institucional óptimo y sostenible de las entidades educativas de nivel superior. Asimismo, el 48% se mostró de acuerdo con la puesta en marcha de talleres para fomentar la gestión administrativa que permitan el uso adecuado de recursos. De esta manera, mediante este estudio se demostró la relación directa y positiva entre las variables.

Por su parte, Vera en el 2021, presentó su trabajo de investigación titulado: El modelo de gestión organizacional para el desarrollo institucional de un cuerpo de bomberos en la provincia de los Ríos, que tuvo como objetivo elaborar una guía de gestión organizacional para optimizar el esquema orgánico de las corporaciones bomberiles de la referida provincia. Para ello, se consideró un estudio de tipo cuantitativo, de diseño no-experimental y descriptiva, teniendo como totalidad muestral a 88 sujetos integrantes del cuerpo de bomberos, quienes fueron encuestados. La evaluación de la información recolectada fue llevada a cabo mediante la aplicación de diversos métodos estadísticos, cuyos porcentajes demostraron que el 44,3% considera que algunas veces la administración, el liderazgo y los servicios públicos dirigidos a

la ciudadanía están alineados con la misión institucional. Además, se evidenció que el 30,7% indicó que algunas veces se cuenta con una comunicación efectiva; mientras que, el 36,4% sostuvo que muy pocas veces cumplen con el perfil de bomberos. Por otro lado, el 30,7% de encuestados indicó que algunas veces son capacitados para su desarrollo personal; mientras que el 36,4% percibe que muy pocas veces se da un desarrollo institucional debido a los constantes funcionarios que asumen como autoridades. Asimismo, el 44,3% de encuestados señaló que como profesionales se sienten capacitados para dirigir, organizar equipos de trabajo, así como el desarrollo institucional. Del mismo modo, se evidenció que el 30,7% de participantes señaló que muy pocas veces se evalúa el desempeño operativo y administrativo del personal; mientras que el 37,5% percibió que muy pocas veces se trabaja colaborativamente. Estos resultados sirvieron como sustento para proponer la implementación de un modelo de gestión a fin de organizar las actividades y funciones institucionales frente a la necesidad de contar con una estructura de gestión institucional para su desarrollo organizacional.

Palomeque y Ruiz, en el año 2019, presentaron su trabajo investigativo titulado: Impacto de la gestión institucional sobre la generación de conocimiento científico en instituciones de educación superior, desarrollada en la república del Ecuador, con la intención de determinar en qué medida la gestión institucional influye en el avance del conocimiento científico vinculado a la producción científica, la tecnología y la innovación, así como en la difusión y transmisión de conocimientos en el ámbito educativo universitario. Metodológicamente, el estudio tuvo un enfoque cuanti-cualitativo ya que, para evaluar el desarrollo de los conocimientos científicos a partir de la gestión institucional, se creyó conveniente aplicar indicadores que aborden la situación desde una visión mixta. Asimismo, este estudio respondió a una investigación de tipo descriptiva-explorativa, de nivel correlacional aplicado, de diseño no experimental, de corte transversal. La totalidad muestral

seleccionada para esta investigación fue de 100 docentes investigadores provenientes de 20 universidades ecuatorianas. Conforme a los resultados alcanzados, según el coeficiente de Spearman, se evidencia una influencia positiva de la gestión institucional en la producción de conocimiento científico en las universidades, con un valor equivalente a 0.039. A través de un análisis correlacional, se ha comprobado que en un 77.8% de los indicadores se confirma la hipótesis que sugiere una relación dependiente entre la gestión institucional y la generación de conocimiento científico.

Placencia, en el año 2018, en su investigación titulada: Gestión del talento humano e influencia en el desarrollo organizacional del personal administrativo del hospital Teodoro Maldonado Carbo, Guayaquil-Ecuador, 2018, cuya finalidad fue hallar el grado correlacional entre las variables. Para ello, se consideró la realización de un estudio de naturaleza cuantitativa, de diseño no experimental, de nivel correlacional, de corte transversal; tomando en cuenta a una totalidad muestral conformada por 254 trabajadores administrativos del referido centro hospitalario. A través del análisis del coeficiente de correlación Rho de Spearman, se ha obtenido un valor de 0.737, revelando de manera concluyente la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y el progreso organizacional. Este resultado refuerza la idea de que la eficiente gestión de los recursos humanos tiene un impacto determinante en el desarrollo global de la organización, acorde con la percepción del personal del Hospital Teodoro Maldonado Carbo – Guayaquil.

1.4.2. Antecedentes nacionales

Zavaleta (2021) presentó su estudio titulado: Análisis de la gestión institucional en las unidades académicas de la Policía Nacional – Perú, con la finalidad de analizar cómo se desarrolla la gestión institucional en las dependencias académicas de la PNP, partiendo de la premisa de que la gestión institucional incide significativamente en las futuras generaciones de educandos de los países, en particular, si provienen de entidades de formación policial.

Metodológicamente, esta investigación fue de naturaleza mixta, cuyas acciones para recabar información se valió del análisis documental y de entrevistas a la comunidad académica y administrativa perteneciente al sistema educativo policial. Los datos porcentuales obtenidos evidencian que el 36.67% de los encuestados perciben que existe una regular gestión institucional; además, el 36.7% percibe que existe una regular planificación en el manejo institucional. Por otro lado, se demostró que, el 40% de los encuestados perciben como regular la organización institucional; mientras que, respecto de la dirección, el 33.3% perciben una regular gestión. Finalmente, respecto del control, el 37.7% de encuestados perciben una regular gestión, siendo desfavorable en la gestión de los directores debido a las falencias encontradas. De esta manera, la investigación pudo concluir que existen graves deficiencias en la gestión, institucional, lo cual se refleja en el mal manejo de los recursos y la inadecuada aplicación de estrategias para optimizar la calidad de la formación policial, el buen servicio a la sociedad y en consecuencia, la buena imagen institucional.

Vergaray et al., en el año 2022, presentaron su estudio denominado: Control Interno y Gestión Institucional en la Microfinanciera “Caritas Felices”, Chimbote, Ancash, Perú, 2020, cuya finalidad fue establecer el nivel correlacional del control interno y la gestión institucional en la referida entidad. Para ello, se elaboró una investigación de carácter cuantitativo, de nivel correlacional, de tipo descriptivo, de corte transeccional, de diseño no experimental. Además, se conformó una muestra de 25 colaboradores, quienes fueron encuestados. Los resultados demostraron la existencia de un nivel correlacional con un valor equivalente a $r = 0,709$, según el coeficiente Rho de Spearman, con lo cual se concluyó que existe relación positiva fuerte entre el control interno y gestión institucional en la Microfinanciera “Caritas Felices”, Chimbote, Ancash, Perú, 2020.

Vergara et al., en el año 2021, presentaron su trabajo investigativo titulado: Gestión institucional y planificación estratégica en una institución educativa pública del distrito de Jaén,

Cajamarca, Perú, con la finalidad de determinar la correlación entre las variables; para ello, se realizó una investigación de carácter cuantitativo de tipo descriptiva, de corte transversal, de diseño no experimental, de nivel correlacional, considerando a una totalidad muestral integrada por 59 sujetos. Los hallazgos pudieron establecer el grado de correlación positiva muy fuerte entre las dos variables, con un valor equivalente a 0.994 mediante el coeficiente estadístico de Rho de Spearman. De este modo, se ha constatado que existe una relación significativa entre la planificación y la comunicación en la Institución Educativa Jaén de Bracamoros, indicando que la gestión en esta institución es eficaz. Este hallazgo refleja la importancia de la coordinación y la transmisión efectiva de información en el marco de la planificación institucional, contribuyendo así a una gestión eficiente en la mencionada institución educativa.

Samana, en el año 2019, presentó su tesis denominada: Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro – 2019, la cual tuvo el propósito de establecer el grado correlacional entre las variables. Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, de corte transversal de nivel correlacional, de diseño no experimental, constituida por una muestra de 60 trabajadores quienes fueron encuestados. Los datos porcentuales mostraron que, el 66,7 % los encuestados indicaron que la gestión del conocimiento se encuentra en un nivel medio; mientras que, el 67,7 % señalaron que el desarrollo organizacional se encuentra en un nivel medio. Por otro lado, mediante el coeficiente estadístico Rho de Spearman se obtuvo una magnitud correlacional equivalente a 1,000, lo cual determina la fuerza de la correlación es positiva perfecta, implicando la existencia de una relación directa y significativa entre las variables gestión del conocimiento y desarrollo organizacional.

Tarazona-Chamorro, en el año 2020, presentó su investigación titulada: Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019, la cual tuvo por objetivo establecer el grado de incidencia ejercida por las habilidades gerenciales

sobre el desarrollo organizacional del personal en la referida entidad. Para ello, el desarrollo metodológico del estudio tipo básico- analítico, tuvo un enfoque cuantitativo, de nivel aplicado, de diseño no experimental, de carácter observacional, de nivel correlacional y transversal, considerando a una totalidad muestral conformada por 60 trabajadores seleccionados aleatoriamente, quienes fueron encuestados. Luego del procesamiento estadístico, se halló que el 68,3% de los encuestados presentaba un nivel regular para las habilidades conceptuales; mientras que, el 65% presentaba buenas habilidades técnicas y el mismo porcentaje para los trabajadores en proceso de logro de habilidades humanas. Del mismo modo, se conoció que el 98.3% presentó un óptimo nivel para la orientación sistemática del desarrollo organizacional; mientras que, el 85% de encuestados señaló que el sistema de incentivos es aceptable. Por otro lado, se conoció que el 38% de encuestados indicó que la orientación al cambio fue deficiente; mientras que el 50% mostró niveles óptimos respecto de la orientación por resultados. Adicionalmente, al aplicar el análisis estadístico Chi cuadrado, se ha obtenido un resultado representado por el valor $X^2 = 97.300$, con 2 grados de libertad y un nivel de significancia $p = 0.000$. Este resultado concluye que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en los trabajadores administrativos de la UNHEVAL. Este hallazgo respalda la idea de que las competencias de gestión tienen un impacto notable en el progreso organizacional de este grupo de empleados en la universidad.

1.5. Justificación de la investigación

Acorde con el objetivo de la presente investigación que busca determinar la relación entre la gestión institucional y el desarrollo organizacional del FONDEPES, 2023, se espera que los resultados puedan impactar significativamente a un escenario futuro, cuya información deba ser canalizada a las autoridades respectivas; pues, para que las organizaciones alcancen sus metas y logren sus objetivos, es necesario contar con la capacidad directiva, cuyo manejo institucional repercutirá en un entorno organizacional adecuado y favorable, basado en el

constructivismo, que a su vez será la motivación de los trabajadores para el cambio de actitud, desarrollo de habilidades, comportamientos y valores conducentes al logro de su compromiso en beneficio de la entidad.

En ese sentido, es preciso recalcar que el desarrollo organizacional es un proceso enfocado a desarrollar aspectos culturales y estructurales de la organización, para lo cual se requiere adecuarse a las necesidades de la organización que la pondrá en marcha, de acuerdo con las condiciones de la entidad.

Además, se debe tener en cuenta que el desarrollo organizacional presenta un impacto positivo sustancial dentro de las organizaciones, ya que está basado en el liderazgo, el factor humano y la correcta comunicación, conducentes a la optimización del entorno laboral a partir de la gestión institucional.

En ese sentido, el desarrollo de la siguiente investigación se justifica de manera práctica ya que, a partir de la problemática identificada en el FONDEPES, relacionada con el ejercicio funcional de los servidores profesionales y no profesionales, cuyas labores presentan repercusiones y consecuencias dentro y fuera de la organización, Se anticipa que los hallazgos de esta investigación puedan fungir como información clave para comprometerse con la mejora y elevación de la calidad de servicio. Esta mejora es de particular relevancia para los pescadores que buscan un aumento sostenido en la producción pesquera, proveniente tanto de la actividad artesanal como de la acuicultura. La utilización de estos resultados en la toma de decisiones puede ser fundamental para impulsar el desarrollo y la eficiencia de ambas vertientes de la industria pesquera.

Por otro lado, el desarrollo del siguiente estudio presenta una justificación teórica ya que se explica la relación de las variables, teniendo como premisas los aportes de distintos autores quienes consideran que las organizaciones deben generar procedimiento de formación para optimizar la producción mediante la integridad del personal, comunicación, entorno

laboral, competencias y capacidades. De esta manera, los conceptos y definiciones que abordan la temática en esta investigación y que han sido desarrollados y profundizados, conforman fuentes referenciales que pueden utilizarse en los siguientes trabajos investigativos al respecto.

Con relación a la justificación metodológica, el desarrollo de esta investigación está basado en el método científico para la obtención de resultados; para lo cual, se han aplicado instrumentos debidamente validados, los cuales también pueden ser considerados como fuentes referenciales en investigaciones futuras.

1.6. Limitaciones de la investigación

Esta investigación tuvo lugar en las instalaciones del FONDEPES, que forma parte del Ministerio de la Producción, situado en la Av. Petit Thouars 110-115, Lima 15046. Se enfocó en la recopilación de datos provenientes de los trabajadores asignados a la Oficina General de Administración. El periodo de estudio abarcó desde enero hasta diciembre de 2022.

1.7. Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión institucional y el desarrollo organizacional del FONDEPES, 2023.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1: Determinar la relación entre la gestión institucional y el desarrollo de la visión del FONDEPES, 2023.

Objetivo específico 2: Determinar la relación entre la gestión institucional y el desarrollo de la delegación de la autoridad del FONDEPES, 2023.

Objetivo específico 3: Determinar la relación entre la gestión institucional y el desarrollo de aprendizaje organizacional del FONDEPES, 2023.

Objetivo específico 4: Determinar la relación entre la gestión institucional y el desarrollo de resolución de problemas del FONDEPES, 2023.

Objetivo específico 5: Determinar la relación entre la gestión institucional y el manejo de equipos de trabajo del FONDEPES, 2023.

1.8. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo organizacional del FONDEPES, 2023.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de la visión del FONDEPES, 2023.

Hipótesis específica 2: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de la delegación de autoridad del FONDEPES, 2023.

Hipótesis específica 3: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de aprendizaje organizacional del FONDEPES, 2023

Hipótesis específica 4: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de resolución de problemas del FONDEPES, 2023

Hipótesis específica 5: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de manejo de equipos de trabajo del FONDEPES, 2023

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

Así como la mayoría de definiciones provenientes del ámbito de la administración, aquellos términos asociados a la gestión, que también son parte del sector empresarial e industrial, surgieron al finalizar el siglo XIX e iniciando el siglo XX. Simultáneamente, mientras se originaban los fundamentos teóricos para sustentar la administración, se consolidaban los estudios y respaldos teóricos correspondientes a la gestión.

Como es sabido, la mayoría de las entidades se desempeñan desde la planeación, dirección, coordinación y control, que son los principales componentes implicados dentro de los distintos procesos conducentes al logro de objetivos; siendo aquellos que ocupan los más altos mandos, los principales agentes involucrados y responsables sobre quienes recae una mayor capacidad administrativa.

No obstante, estas funciones están circunscritas específicamente al proceso administrativo y en menor grado a la parte de gestión. Sin embargo, las incidencias de los referidos fundamentos, originaron el estudio de la gestión, teniendo como punto de partida tales principios, los cuales constituyen el soporte teórico para el desarrollo de la siguiente investigación, los cuales se describen a continuación:

2.1.1. Teoría clásica de la administración

Esta teoría se destaca por enfocarse en la estructura y en los aspectos funcionales que toda organización debe tener para alcanzar la eficiencia. Uno de sus principales autores de esta propuesta fue Henri Fayol, quien contribuyó sustancialmente con este enfoque dando como principales aportaciones a nivel de dirección y administrativo, teniendo como premisa una visión sintética, integral y holística de la organización, que le permitió iniciar un pensamiento anatómico y estructural de la organización.

En ese sentido, Fayol estableció que las organizaciones deben de cumplir con las siguientes funciones: (i) Funciones técnicas. Se trata de las funciones esenciales de toda organización vinculada con la elaboración de bienes y servicios como funciones productivas. (ii) Funciones comerciales. Están enfocadas a las actividades relacionadas con la adquisición, comercialización y transacción de bienes o servicios. Su importancia consiste en que éstos lleguen a ser consumidos de manera eficiente. (iii) Funciones financieras. Involucra a todo lo concerniente a la gestión del capital, siendo el administrador el agente fundamental de estas acciones; pues, es quien tiene el control de toda la economía en la organización y responsable de manejar adecuadamente estos recursos. (iv) Funciones de seguridad. Están referidos al bienestar de cada uno de sus integrantes, así como de la organización en general, incluyendo su integridad a nivel personal, industrial, salud ocupacional, entre otros. (v) Funciones contables. Implica a aquellos factores vinculados con costos, inventarios e información estadística a nivel organizacional. A través de esta función, se procura tener un adecuado control de los recursos, para lo cual se requiere de informar permanente sobre los estados financieros y transacciones realizadas. (vi) Funciones administrativas. Se encargan de regular, integrar y controlar cada una de las cinco funciones mencionadas anteriormente, las cuales deben estar concatenadas de manera efectiva, que a su vez permitirá lograr un mejor manejo y coordinación a nivel organizacional (Martín, 2019).

En ese sentido, acorde con la teoría fayolista, las organizaciones consiguen un óptimo funcionamiento siempre que exista una adecuada sincronización de todos los elementos y áreas organizacionales; en otras palabras, mediante la articulación de todos aquellos componentes antes mencionados. Si uno de estos elementos falla, el resto de procesos se perjudican, teniendo repercusiones negativas en toda la organización. Es preciso señalar que los trabajadores cumplen un rol importante para el cumplimiento de dichas funciones.

Al respecto, cualquier organización funcional se desarrolla de manera lógica cuando sus prácticas administrativas se presentan en forma equilibrada, acorde con algunos componentes distribuidos, proporcionalmente, en toda la estructura de la entidad. Estos elementos, desde la visión de Henri Fayol, están constituidos por: (i) Planeación, mediante la cual se elaboran planes de acción cuya ejecución está proyectada en el futuro. (ii) Organización, a través de la cual se destinan y distribuyen los recursos necesarios para la implementación de los planes de acción. (iii) Dirección, componente que permite liderar, escoger y valorar a los principales agentes implicados en la consecución de los objetivos y metas, previamente planificados, quienes tendrán capacidad resolutive en distintos escenarios complejos. (iv) Control, mediante el cual se brindan las garantías de que la ejecución de los procesos y procedimientos se desarrollen acorde con lo planificado; asimismo, permite la activación de mecanismos correctivos necesarios para afrontar las dificultades (Alexander, 2021).

Cada uno de los componentes propuestos por Fayol están enmarcados dentro de las siguientes particularidades: lineamientos y normativas; comunicación efectiva; equidad en la distribución de funciones; vínculos impersonales; estructura jerárquica, procedimientos y acciones estandarizados; Habilidades y competencias técnicas fundamentadas en la meritocracia, con un enfoque en la especialización de la administración y la profesionalización, así como una anticipación cuidadosa del funcionamiento (Gómez y Topete, 2018).

Por otro lado, como en toda ciencia, la administración está basada en principios; sin embargo, la teoría fayolista adopta el concepto de principio, pero no para referirse a una ley rígida; por lo contrario, se aleja de cualquier inflexibilidad que la propia idea denota. Por lo tanto, sus principios no tienen nada de absolutismo en términos administrativos, los cuales son maleables y adaptables a todo tipo de escenarios, tiempo o lugar.

En ese sentido, para que una organización funcione de forma sistemática Fayol propone los siguientes principios: (i) División del trabajo: concerniente a las habilidades de cada

integrante de la organización, cuyas experiencias lo pueden posicionar como especialistas en determinadas funciones, lo que permite el aumento de eficiencia y productividad en el aquello que se desempeña. (ii) Autoridad y responsabilidad. Está relacionada con acciones que hacen que la organización funcione adecuadamente. Quienes asumen este encargo, tienen la responsabilidad de dirigir a los equipos de trabajo, delegando y brindando indicaciones a los otros integrantes (Chiavenato, 2019).

(iii) La disciplina. Este principio se relaciona con la subordinación y respeto hacia los valores fundamentales. Las buenas conductas y la generación de vínculos basados en el respeto, son pieza clave para mantener una relación de calidad entre cada uno de los integrantes de la organización, en todos los niveles jerárquicos. (iv) Unidad de mando. Está referida a la importancia de recibir indicaciones respecto de las funciones que cada trabajador desempeñará para la obtención de resultados. A través de este principio se determinan los grados de responsabilidad y se hallan inmediatamente a los autores de los posibles fallos (Chiavenato, 2019).

(v) Unidad de dirección. Principio mediante el cual las unidades jerárquicas están enfocadas hacia el logro de los mismos objetivos precisados en los planes de acción. Los directivos son los principales responsables de elaborar dicho plan, encargándose de monitorear la evolución de las labores proyectadas conducentes al logro de los objetivos determinados. Este principio se sirve de la disciplina y organización de los equipos. (vi) Subordinación del interés individual al general. Mediante el cual se hace prevalecer los intereses de la entidad por sobre los intereses particulares de los integrantes de la estructura orgánica, utilizando estrategias orientadas a alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2019).

(vii) Remuneración. La motivación es uno de los aspectos que promueve la productividad. Una manera de motivar a los trabajadores es mediante remuneraciones justas y coherentes con la labor que desempeñan. Otra manera de motivación es mediante promociones

y reconocimiento al esfuerzo. (viii) Jerarquía. Acorde con este principio, en las organizaciones debe primar respeto máximo entre cada uno de los integrantes de la unidad jerárquica, quienes deben interactuar utilizando mecanismo de comunicación efectiva, establecida en una línea de autoridad. Para ello, es preciso establecer un organigrama en el que se definan estos niveles (Chiavenato, 2019).

(ix) Centralización. Mediante el cual las decisiones tomadas por la autoridad deben ser distribuidas de manera coherente y equilibrada. Por tal motivo, la teoría fayolista plantea centralizar el principio de autoridad en los directivos del más alto mando. No obstante, en casos específicos, se debe delegar dicha, en concordancia con la estructura de la organización. (x) Orden. Las organizaciones deben contar con los mecanismos y recursos necesarios que les permita ejecutar sus funciones adecuadamente. Cada uno de los integrantes de la unidad orgánica debe desempeñarse según sus competencias y habilidades. En ese sentido, los niveles jerárquicos deben regirse bajo un orden que les permita garantizar un entorno laboral óptimo (Chiavenato, 2019).

(xi) Equidad. Establece que cada integrante de la unidad orgánica reciba un trato equitativo, amable e imparcial en todo momento, al margen de sus funciones procedencia; ello les permitirá ofrecer el máximo rendimiento y contribuir con la optimización de resultados.

(xii) Estabilidad. Está referida a la importancia de la permanencia de los integrantes de la unidad orgánica, acorde con su grado de especialización. Las rotaciones constantes perjudican el funcionamiento de las áreas y reducen, notoriamente, la estabilidad del trabajador en su puesto laboral (Chiavenato, 2019).

(xiii) Iniciativa. A través de este principio, se remarca la importancia de valorar las iniciativas de los trabajadores durante el desempeño de sus funciones, brindándole la posibilidad de agregar valor en su puesto de trabajo. Es necesario tener la capacidad de tolerar posibles errores. (xiv) Espíritu de cuerpo. Se refiere al fomento del trabajo en equipo, aspecto

fundamental para desempeñar funciones colaborativas y participativas que serán parte de la cultura organizacional; constituyendo un elemento importante entre todos los integrantes de la organización, fortaleciendo los lazos de confianza (Chiavenato, 2019).

En esencia, de la teoría de Fayol está orientada a lograr un correcto desarrollo de los métodos de dirección, los cuales, hoy en día siguen teniendo vigencia. Es importante mencionar que, para un adecuado funcionamiento organizacional y conseguir buenos resultados en todos los niveles, es necesario considerar al factor humano como parte fundamental de la entidad (Cueva, 2019)

2.1.2. Teoría institucional

Los principales exponentes de esta teoría son Di Maggio, Powell, Meyer y Rowan, cuya propuesta consiste en que las instituciones pueden inducir a las entidades a acoger mecanismos análogos para responder a las presiones normativas, reguladoras y cognitivas provenientes de las instituciones. Asimismo, este planteamiento enfatiza en el factor social que define a las organizaciones, revelando que las instituciones vienen incidiendo sobre el comportamiento social y económico (Perdomo et al., 2019).

Por otra parte, esta teoría está enfocada en el componente social de las organizaciones y cómo pueden organizarse acorde con el medio social donde se desarrollan. Por tal motivo, un potencial que brinda esta teoría consiste en observar el entorno y el comportamiento de las organizaciones basándose en elementos asociados a aspectos institucionales en los cuales las organizaciones están inmersas. Ello conlleva a que las organizaciones se preocupen por los vínculos sociales y las entidades con las que se relaciona, determinando como factores de éxito la aprobación y las normativas de índole institucional (Andrade, 2020).

Al respecto, entre los principales factores en los que se apoyan las organizaciones para distribuir la legitimidad son el cumplimiento de normativas, creencias, ejecución de ciertas prácticas o mecanismos organizativos con los que cubrir sus necesidades y el cumplimiento de

los valores y de las normas establecidas. En ese sentido, la teoría está conformada por un conjunto de doctrinas, dogmas, valores y procedimientos que son compartidos por los integrantes de un colectivo y no de manera apartada, de tal manera que, se puede evidenciar un vínculo de influencia mutua entre los comportamientos individuales, las capacidades y la formación de instituciones (Reza y Ascencio, 2021)

De esta manera, se puede considerar que las instituciones contribuyen con la formación de estructuras y procesos cognitivos en las personas, siempre que asuman prácticas y procedimientos las cuales deben incorporar a su comportamiento cotidiano hasta el punto de internalizarlo. Asimismo, el sustento para la conformación de instituciones consiste, justamente, en el hábito de las metodologías, habilidades y Tareas intrínsecas que son socialmente reconocidas como aceptables, y la integración de estas labores por parte de los demás miembros del grupo. Por consiguiente, se presume la existencia de una relación entre las instituciones y las acciones (Stewart, 2020).

Es preciso mencionar que la Teoría Institucional es un esquema fundamentado básicamente sobre las conceptualizaciones de institucionalización, aplicados en el año de 1997 por Tolbert y Barley, quienes establecieron una composición de la Teoría de la Estructuración planteada en 1984 por Giddens, y la Teoría Institucional, constituyéndose en un modelo frecuente para el analizar los cambios en determinado período a nivel organizacional. Se caracteriza por integrarse de los requerimientos y normativas que las organizaciones deben cumplir si aspirar a legalizarse; sin embargo, tales lineamientos están instaurados por el estado, las asociaciones profesionales y de los negocios, lo cual significa que la organización se adapta al entorno (legal) que los rodea, prefiriendo cumplirlas y obtener mayores beneficios (Arias, 2019).

Por otro lado, según se había indicado, la Teoría Institucional se rige principalmente por la legitimidad, teniendo como base los tres ejes institucionales: regulativo, normativo y

cognoscitivo. En otras palabras, fundamentalmente, instaure lineamientos y pautas de interacción entre individuos en su entorno social, que sustentan la función que desempeñan las instituciones en el progreso económico y social; en consecuencia, ponen de manifiesto la relevancia fundamental de dichas entidades, y la alineación de los sustentos regulatorios dentro del cual se incorporarán cada uno de sus recursos y componentes económicos (Solórzano y Navío, 2022).

Asimismo, la teoría institucional está asociada a los cambios organizacionales; por consiguiente, las instituciones deben constituirse como la estructura de incentivos, oportunidades y restricciones que contribuye con la conformación de los hechos económicos (Guadarrama, 2021).

2.1.3. Modelo de gestión burocrático

Otro de los sustentos teóricos que fundamentan el desarrollo de la siguiente investigación, se trata del modelo de gestión burocrático propuesto por Maximilian Karl Emil Weber, el cual es utilizado como fundamento para justificar las actividades realizadas dentro de la administración pública; sin embargo, hoy en día, este término es empleado peyorativamente para referirse a la pérdida de tiempo e ineficacia de los operadores de este sector en la realización de sus funciones o procedimientos (Perea y Rojas, 2019).

No obstante, las organizaciones institucionales responden al paradigma burocrático weberiano, debido al esquema en el que están estructurados los niveles organizacionales. En otras palabras, el gerente, director o máxima autoridad está ubicado en la cumbre de la estructura organizacional; mientras tanto, en la base están ubicados los trabajadores que brindan diferentes servicios a la sociedad.

En este contexto, la administración pública opera bajo la premisa del principio de jerarquía, y en todas sus dimensiones se sujeta al derecho público y a la centralización en la toma de decisiones. Por ende, la gestión se orienta principalmente hacia el cumplimiento de la

legalidad y, de manera prioritaria, hacia la eficiencia en la gestión de los recursos públicos (Perea y Rojas, 2019).

2.1.4. Gestión institucional

Partiendo de la óptica de la administración estratégica, la gestión está conformada por un conjunto de procesos de carácter intelectual, creativo y permanente, mediante los cuales un individuo con la debida preparación, destrezas y competencias gerenciales, está apto para dirigir un organismo social productivo, que deberá guiar y adaptarlo a una serie de circunstancias cambiantes, aplicando algunos mecanismos y lineamientos. Por lo tanto, la gestión debe ser estratégica, internalizada y comprendida por cada uno de los elementos de la organización. Asimismo, la gestión está orientada a aprovechar los recursos disponibles: económicos, humanos, tecnológicos, sociales, entre otros, para obtener resultados (Sánchez, 2020).

En el ámbito organizacional, el objetivo de la gestión se enfoca en lograr la productividad, sustentabilidad y competitividad de la organización, cuya viabilidad debe ser garantizada mediante el uso de recursos que deben estar disponibles y organizados para obtener los resultados esperados. Para ello, la gestión debe vincularse con acciones diligentes ejecutadas por uno o un grupo de individuos con la finalidad de obtener algo o alcanzar una meta. Asimismo, la gestión permite generar conocimientos relacionados con los fenómenos que han sido observados al momento de ejecutar una acción, siendo necesario un proceso formal y sistemático para que sean descritos, comprendidos o explicados. A partir de este escenario, se inicia el proceso de desarrollo e innovación, mediante el cual se generan nuevas pautas de gestión para ser ejecutadas por los integrantes de la organización, teniendo como objetivo su transformación o mejoramiento; en otras palabras, para enriquecer la acción y volverla eficiente (teniendo un adecuado manejo de los recursos disponibles), eficaz (para alcanzar las metas y fines propuestos), y pertinente (Pérez, 2022).

Por otro lado, la gestión está conformada por una serie de procesos concatenados que involucra aspectos administrativos, programación, control, orientación y evaluación, conducentes al logro de determinados objetivos en un plazo establecido. A través de la gestión es posible coordinar, dirigir e incidir sobre las actividades de la organización y obtener los resultados esperados mediante la utilización de recursos disponibles, cuya aplicación debe ser ordenada y racional (Bonnin, 2021).

En un diferente escenario, algunos autores sostienen que los avances en materia de sustentos teóricos respecto de la gestión en las organizaciones han sido llevados a cabo en el ámbito de la estructuración laboral, buscando mejorar la productividad y eficacia de los procesos organizativos, vinculados con la distribución, estrategias, planeamiento, niveles jerárquicos y otros elementos relacionados con el entorno extra-organizacional. Bajo esta premisa, se proponen los siguientes enfoques: (i) La mecanicista, comparada con un aparato productivo en el que intervienen diferentes procedimientos que conllevan hacia una producción eficiente. En ese sentido, los datos estadísticos, las acciones de contingencia, los plazos y estrategias son definitivos para gestionar una organización. (ii) La basada en las necesidades humanas, aquella que considera a la organización como una asociación, enfocada en las relaciones humanas intra-organizacional y vela por las necesidades de sus integrantes. En este punto, los factores como aprendizaje, comportamiento organizacional, comunicación, liderazgo, motivación, negociación son fundamentales para promover la gestión organizacional. (iii) La situacional, donde los procesos estratégicos, estructurales, de planeación y gerenciales se adecúan al entorno; mientras que la actitud de los integrantes de la organización está sujeta al contexto externo (Hill, 2022).

Coincidiendo con las anteriores definiciones, la gestión está constituida por una serie de operaciones articulados con el objetivo de alcanzar metas en determinado período; siendo

la administración una de sus principales acciones y nexo entre el planeamiento y los objetivos fijados que se aspiran lograr.

En es misma línea, las definiciones entorno a la gestión institucional han sido desarrolladas desde la escuela clásica de la administración, que incluyen las propuestas anatómicas de Fayol y mecanicistas de Taylor, quienes aportaron significativamente con sus pensamientos en materia de gestión, y enfatizaron sobre la importancia de las labores ejecutadas por los integrantes de la organización. Además, destacaron la importancia del proceso administrativo basado en principios clave como la división del trabajo, autoridad, responsabilidad, disciplina, unidad de mando y dirección. Por otro lado, las ideas de Max Weber propusieron un enfoque de gestión organizacional fundamentado en normativas y directrices, subrayando la necesidad de una supervisión cercana de las actividades, las cuales deben estar adecuadamente definidas, para lograr objetivos organizacionales y alcanzar las metas (Tejada et al., 2020).

En ese sentido, la gestión institucional resulta ser factor sustancial, principalmente, dentro de las instituciones públicas, mediante la cual se optimizan los planes, las intenciones y el manejo de los procesos, así como el monitoreo del cumplimiento de las preceptivas y políticas establecidas cuyo propósito es cumplir con su fin institucional (Oseda et al., 2020)

Por consiguiente, resulta imprescindible entender que la gestión institucional está conformada por componentes basados en el proceso administrativo, cuyos procesos como la planeación, organización, dirección y control, a diferencia de la administración en la que únicamente se cumplen objetivos indicados en los marcos normativos, están orientados generar resultados (Chiavenato, 2019). No obstante, la gestión institucional está vinculada con la formulación de propuestas estratégicas en la toma de decisiones, lo cual posibilita la optimización de las funciones de la institución. Esto se logra a través del liderazgo efectivo en

los procesos de prevención, transformación e innovación para afrontar escenarios complejos (Bayón, 2019).

2.1.5. Dimensiones de gestión institucional

Teniendo como fundamento lo establecido en las definiciones y teorías sobre gestión institucional descritas en los párrafos anteriores, se ha creído conveniente realizar una segregación de los distintas categorías y dimensiones de la gestión institucional debido a la naturaleza de esta investigación, para luego ser integradas, a criterio del investigador, manteniendo las acciones más significativas del proceso administrativo, las cuales han sido dentro de la planeación, la organización, la dirección y el control (Aldás, 2022), a fin de realizar el análisis de la gestión institucional en el FONDEPES.

2.1.5.1. Gestión de planeación y organización. Consiste en dirigir a la organización a través de los medios que conducen al logro de objetivos y metas, cuyo punto de partida son las acciones de planificación, las cuales se sustentan en elementos cognoscitivos, destrezas, competencias y experticia en estos temas. En ese sentido, este proceso involucra instrumentos, metodologías y procedimientos utilizados por las personas vinculadas con tales actividades. De esta manera, la planeación presenta una estrecha relación con el proceso de organización, mediante el cual se pueden desarrollar actividades de dirección y administración (Aldás, 2022).

Es preciso señalar que el proceso de planeación y organización brinda las pautas con las cuales cada entidad determina (en función de su situación actual, de las circunstancias de su entorno, de las políticas nacionales, territoriales, sectoriales e intersectoriales, del papel que cumple y competencias) la manera de su performance para el otorgamiento efectivo de sus bienes o servicios a fin de atender las demandas de la ciudadanía, mediante el cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas. A través de este proceso, se establece el destino y la

manera de dirigir a las organizaciones, mediante una adecuada administración de los recursos para lograr el cumplimiento institucional y atender a los ciudadanos (Waissbluth, 2021).

Para el logro de los objetivos y alcance de las metas propuestas, las cuales deben ser previamente definidas durante las acciones de planeación, se necesita realizar un conjunto de procedimientos coordinados y concatenados que conlleven a lograr fines en común. Es por ello que la planeación contribuye con la otra parte del proceso administrativo correspondiente a la fase organizativa, que constituye la estructura técnica mediante la cual se establecen otros procesos, distribuyen funciones, se definen vínculos y conexiones entre cada uno de los integrantes de la organización, así como las actividades que deben realizar; ello con el propósito de lograr eficazmente los objetivos y metas definidas por los gestores (Rocha, 2021).

Para ello, se han definido los siguientes pasos que son parte de la gestión de planeación y organización: Descripción y diagnóstico institucional; análisis situacional; declaración de elementos orientadores; planteamiento de estrategias, programas y proyectos; programación multianual y anual de acciones. De esta manera, es posible lograr los objetivos institucionales en forma eficiente, empleando mínimos esfuerzos, eliminando duplicidad laboral, estableciendo canales efectivos de comunicación e instituyendo la estructura oficial de la entidad (Aldás, 2022).

Finalmente, a través de la gestión de planeación y organización se distribuye en forma razonable y equitativa la carga de labores. Asimismo, según se ha mencionado, se establecen procedimientos para articular dichas actividades; de esta manera, es posible realizar acciones de monitoreo en forma integral. El objetivo de esta articulación de labores desarrolladas en los departamentos de la organización, es identificar los niveles jerárquicos (Waissbluth, 2021).

2.1.5.2. Gestión de integración. Esta fase del proceso de la gestión institucional incorpora un conjunto de procedimientos y acciones para detectar, delimitar, articular, integrar y desarrollar en forma coordinada las múltiples actividades dentro de la organización; por lo

tanto, este proceso se constituye como una de las etapas más exigentes y demandantes asociada a la experiencia y desempeño profesional, más que a los fundamentos teóricos (Aldás, 2022).

2.1.5.3. Gestión de dirección. La principal finalidad de este proceso consiste en la distribución equitativa de los recursos existentes, así como delegar funciones a los integrantes de la organización a fin de lograr los objetivos instaurados durante el proceso de planeación. Por ejemplo, los mandos de mayor jerarquía precisan de trabajar articuladamente con los otros niveles de la organización, tales como el área de recursos humanos y de finanzas para la distribución del presupuesto y organización del personal (Aldás, 2022).

Según se ha mencionado, mediante esta parte del proceso, se promueven y se coordinan las acciones que cada integrante o grupos laborales de la organización ejecuten en forma efectiva cada una de las acciones previamente planificadas. Para ello, la gestión de dirección comprende una serie de acciones asociadas a las prerrogativas que tiene la gerencia para decretar, incidir e incentivar a los trabajadores en la realización de sus principales funciones. Consiguientemente, los mandos de mayor jerarquía son los encargados de dirigir la organización y pretenden promover en los demás integrantes el ánimo que persigue la institución para el logro de sus objetivos establecido en la etapa de planeación y organización, iniciando un entorno adecuado que coadyuve con el desempeño y desarrollo personal e institucional (Arguello et al., 2020).

A continuación, se describen los principales componentes que conforman la gestión de dirección: (i) Motivación: constituye el lado psicológico del recurso humano, el cual repercute significativamente en el nivel de compromiso de los integrantes de la organización durante la realización de las actividades encomendadas. Para los mandos de mayor jerarquía dentro de las organizaciones, este componente juega un rol muy importante, ya que son los responsables de establecer los mecanismos para motivar a sus trabajadores tales como incentivos salariales por cumplimiento de objetivos, reconocimientos a nivel institucional, etc. En principio, deberán

determinar la manera más exacta que motivará al personal, para lo cual, analizarán sus posibles necesidades sociales, entre otros aspectos. (ii) Liderazgo: es la facultad mediante la cual los gerentes o autoridades de la organización dirigen o encaminan a que los demás integrantes a que desempeñen efectivamente cada una de las funciones designadas. (iii) Comunicación: Consiste en uno de los procesos fundamentales e importantes de las organizaciones ya que interviene en las acciones de coordinación para un debido desempeño de funciones, así como para la transmisión de mensajes dentro de la cadena de mando. La implementación de una comunicación efectiva contribuye significativamente a fomentar la equidad entre todos los miembros de la organización. (iv) Además, el trabajo en equipo, entendido como la colaboración de dos o más individuos interrelacionados, se orienta hacia la consecución de objetivos compartidos (Tabares, 2020)

2.1.5.4. Gestión de control. A través de esta fase de la gestión organizacional, se garantiza el cumplimiento real y efectivo de aquellas actividades programadas en la etapa de planeación; para ello, la gerencia o autoridades deben tener pleno conocimiento de las funciones que desempeña cada integrante de la organización, las cuales están orientadas a logro de las metas y objetivos.

Es importante remarcar que las funciones y actividades establecidas en los planes se ejecutan de manera conjunta con los integrantes de la organización, los cuales sirven de guía a los gestores sobre el adecuado manejo de los recursos conducentes al cumplimiento de metas específicas; seguidamente, son verificadas para determinar si se ajustan a dichos planes y garantizar su éxito (Uribe, 2021)

En ese sentido, la revisión, monitoreo y supervisión permanente de las funciones y actividades asignadas, es un conjunto de mecanismos que los mandos de mayor jerarquía emplean para brindar las garantías de que dichos procedimientos se ejecuten en forma efectiva. De esta manera, mediante la evaluación y control, obtendrán elementos concretos para tomar

decisiones pertinentes y evitar dificultades en el futuro, incluso aplicando medidas de contingencia, acorde con los resultados obtenidos (Aldás, 2022).

Por esta razón, la implementación del control institucional se erige como uno de los procesos esenciales para asegurar la eficaz administración de las entidades e instituciones gubernamentales. Esto se traduce en la capacidad de estas organizaciones para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva, centrándose en la consecución de sus objetivos organizacionales (Pérez y Barbarán, 2021).

Por otro lado, el control institucional, esencialmente, establece procedimientos sistemáticos para la medición y obtención de resultados provenientes de los objetivos planeados; ello, con el propósito de registrar si tales resultados son los esperados. De esta manera, se pueden aplicar medidas correctivas, lograr su mejoramiento o, indefectiblemente, plantear nuevos proyectos o actividades para incrementar el desarrollo de las organizaciones. Del mismo modo, la medición y evaluación del desempeño laboral, e incluso productivo, permite establecer mecanismos para corregir y reorientar las actividades, de ser necesario, a fin de obtener los resultados esperados, facilitando el alcance de las metas. No obstante, es necesario precisar que la planeación siempre debe preceder al control (Tabares, 2020).

2.1.6. Desarrollo organizacional

La definición sobre el desarrollo organizacional tiene distintas enunciaciones; sin embargo, debido a sus contribuciones en el ámbito institucional, hoy en día es considerada como un instrumento de producción, generador de desarrollo socioeconómico y de planificación de los vínculos sociales, cuyos procedimientos presentan un nivel de complejidad considerablemente alto, los cuales se basan en sistemas sociotécnicos abiertos, teniendo como principal objetivo incrementar la eficacia y el bienestar de la organización, para garantizar el crecimiento y estabilidad de la institución y la de sus integrantes (Álvarez y Delgado, 2020).

Es por ello que las organizaciones deben ser entendidas como elementos indivisibles y percibidas como un sistema compuesto e integrado, cuyo nivel de complejidad es suficiente para motivar a los subsistemas a operar lo más eficiente y eficazmente posible. Para ello, el desarrollo organizacional permite a los administradores agrupar diferentes segmentos de este sistema teniendo como premisa la mejor ordenación posible para lograrlo. Por lo tanto, dicha función permite variar el comportamiento de una organización, su cultura, incluso los subsistemas, con la finalidad de lograr un buen nivel de resolución de problemas. Es por ello que resulta necesario que las organizaciones tengan la permanente capacidad de diagnosticar o detectar riesgos las cuales deben modificar y mejorar sus resultados (Castillo, 2021).

De manera objetiva, el desarrollo organizacional pretende alcanzar una condición determinada e incluso con las modificaciones que se presenten, particularmente aquellos suscitados entre las personas y los grupos, incluso aquellos subsistemas administrativos, conductuales y técnicos; considerando que la conducta constituye un factor sumamente importante al ser un elemento inherente a las personas (Ortiz -Gutiérrez et al., 2021).

Además, el progreso organizacional proporciona una perspectiva para evaluar el desempeño y la eficacia de las interacciones humanas en el ámbito organizativo dentro de las organizaciones, analizando los diferentes factores intra o extralaborales que repercuten de manera positiva o negativa sobre el desempeño de los trabajadores. Es por ello que este proceso debe entenderse como un mecanismo administrativo que permite el cumplimiento del plan estratégico mediante el buen uso de los recursos humanos y de las herramientas de gestión, los cuales deben ser planificados y administrados a nivel de toda la organización, para incrementar la efectividad y el bienestar de organizacional (Alvarez y Delgado, 2020).

En el ámbito de la administración, no contar con un adecuado desarrollo organizacional, significaría un alto costo para las organizaciones poder desarrollar programas efectivos de administración de cambios que les sean útiles. Es por ello que el desarrollo organizacional debe

mirarse como un instrumento elemental en la administración y planificación para lograr un crecimiento corporativo; pues, teniendo un análisis sobre este aspecto, se obtienen proyecciones de ventas, se identifican las necesidades de los usuarios, entre otros resultados, los cuales permiten contribuir con la determinación de las tasas y orientación de crecimiento organizacional (Guarnizo et al., 2021)

Por otra parte, a través del desarrollo organizacional es posible identificar, generar y potencializar la producción en las organizaciones, lo cual conlleva a fomentar cambios positivos. También, permite a las organizaciones tomar decisiones más efectivas referente a la resolución de conflictos internos y fortalecimiento de los vínculos laborales, teniendo repercusiones positivas en los servicios que éstas ofrecen.

Desde la planificación estratégica se impulsa el desarrollo organizacional; para ello, se requiere revisar la idiosincrasia organizacional con la que opera la institución, en la cual, la visión y misión son los componentes que deben considerarse, principalmente. La misión se encarga de consignar de manera precisa los valores y la dedicación de la organización, fundamentándose en el nivel de excelencia que se busca alcanzar. En otras palabras, establece el compromiso con la esencia y propósito fundamental de la entidad (Pérez, 2020).

En concordancia con lo señalado, el desarrollo organizacional, al tener sus orígenes en las ciencias conductuales, constituye un mecanismo debidamente planeado cuyos resultados se obtienen en el futuro, a través del cual se puede comprender, modificar y desarrollar el personal para alcanzar la efectividad. Para lograr el desarrollo organizacional, es necesario ejecutar distintas acciones que debieron ser planificadas en forma estratégica por quienes dirigen las organizaciones, verdaderos responsables de cumplir con lo establecido en su misión (Garbanzo-Vargas, 2016).

Del mismo modo, para lograr el desarrollo organizacional es necesario cumplir con la visión, valores institucionales y estrategias establecidas, factores que deben constituirse como

parte de la cultura institucional a la cual cada integrante de la organización debe adaptarse. Por lo tanto, para conocer si este proceso de adaptación a la cultura institucional se viene efectuando adecuadamente, resulta relevante analizar el desempeño de los empleados para determinar si se está alcanzando el éxito de la estrategia competitiva. Esto parte de la premisa de que el capital humano y su compromiso con la consecución de los objetivos son elementos fundamentales en este proceso son parte del desarrollo organizacional, al considerar al factor humano como integrante de un nuevo modelo de organización (Navarrete y Labelle, 2023).

Según lo indicado, todo proceso de desarrollo organizacional modifica la cultura (procedimientos obsoletos, tradiciones, sistemas anticuados) generando otras maneras distintas a las ocurridas en el pasado; sin embargo, conservando las buenas prácticas, ya que aquello que está bien hecho debe continuar haciéndose bien. De esta forma el proceso ayuda a las organizaciones a afrontar nuevos desafíos (Galicía, 2019).

Acorde con lo mencionado, el desarrollo organizacional forja en forma planificada, sistemática y en simultáneo, el desarrollo humano. Se refiere a una perspectiva de cambio derivada de una intervención planificada, estratégica y sistemática orientada al fortalecimiento de los recursos, capacidades y competencias organizacionales. En el marco de los procesos de desarrollo organizacional, se pueden identificar, generar y potenciar relaciones interpersonales, conexiones productivas, así como políticas públicas y organizacionales, entre otros aspectos. Estos elementos colaboran en la dirección de cambios positivos en la organización (Silva, 2018).

En resumen, el desarrollo organizacional se configura como un proceso estratégicamente planificado que tiene inicio cuando tanto las organizaciones como sus miembros reconocen la necesidad de cambio como un escenario ineludible. Entonces, para ejecutar tales cambios, se requiere estar motivado para identificar, reconocer y aceptar esa necesidad del cambio, las cuales están asociadas a los conocimientos, habilidades, actitudes,

etc. Si bien no existen normas estrictas para realizar estos cambios en forma drástica e inmediata, existen métodos que los viabilizan haciéndolos posible (Zamora, 2018).

En consecuencia, el desarrollo organizacional es un proceso permanente y dinámico que conlleva a determinar, prioritariamente, los cambios planeados, a partir de diagnósticos que evidencien un contexto real y concreto de las instituciones, utilizando procedimientos estratégicos, sistemáticos y herramientas; los mismo que permitirán mejorar los vínculos interpersonales de quienes que forman parte de las organizaciones (Nivela et al., 2019).

Sin embargo, uno de los principales inconvenientes de la mayoría de instituciones consiste en la improvisación de sus estrategias de cambio y en las deficiencias para resolver sus problemas. Por lo general, compiten con sus pares sin tener la debida preparación ni la motivación suficiente, lo cual constituye un factor de riesgo para fracasar. Es por ello que tales factores imponen la urgente necesidad del cambio planificado mediante teniendo un trabajo en conjunto para enfrentar los obstáculos o problemas más apremiante, conllevando a tomar decisiones consensuadas y oportunas con la finalidad de que la organización pueda desarrollarse adecuadamente.

Al respecto, se debe precisar que todo este proceso de desarrollo organizacional se lleva a cabo a largo plazo con la gerencia general de la organización a la cabeza, ya que son ellos quienes tienen la responsabilidad de liderar esta iniciativa. Esto no solo contribuye a que los procesos de la organización sean más eficaces, sino que también aporta al crecimiento personal de sus miembros.

A continuación, se exponen los objetivos que el desarrollo organizacional busca alcanzar: (i) Coordinar la visión individual de cada miembro de la organización con la visión institucional, que incluye la misión, visión y valores. (ii) Facilitar la toma de decisiones más eficientes mediante la delegación de funciones a diversos agentes y grupos de interés. (iii) Abordar y resolver conflictos internos, fortaleciendo la confianza y la colaboración entre los

integrantes de la organización. (iv) Proporcionar a la organización la capacidad de adaptarse a entornos inciertos y eventos imprevistos. (v) Comprometerse de manera clara y contundente con el logro de los objetivos organizacionales. (vi) Estimular un mayor aprendizaje organizacional a partir de las experiencias y errores cometidos en el pasado. (vii) Fomentar la adquisición de nuevos conocimientos y promover la mejora continua dentro de la organización. (viii) Desarrollar la capacidad de autoanálisis y autoevaluación en los miembros de la organización. (Cravino, 2020).

2.1.6.1. El desarrollo organizacional como fortalecimiento institucional. El fortalecimiento institucional es promovido mediante el desarrollo organizacional, el cual es efectuado a través de acciones de cambio y transformación social; en otras palabras, los procesos de desarrollo organizacional enmarcan la implementación de diferentes mecanismos, capacidades y tácticas para la solución de problemas y el aprendizaje de estrategias para gestionar su propio cambio, permitiendo a las organizaciones lograr sus objetivos eficaz y eficientemente (Chiavenato, 2019).

Las siguientes medidas, con regularidad, se vinculan al fortalecimiento institucional:

- (i) Asistencia técnica: se centra en mejorar las operaciones fundamentales de la organización.
- (ii) Asistencia organizacional: aborda las necesidades esenciales de la organización, implementando acciones a través de capacitaciones o consultorías a corto plazo.
- (iii) Intervenciones de desarrollo organizacional: este tipo de intervenciones se efectúa a largo plazo e incluye la implementación de programas para facilitar, durante todo este tiempo, que la propia organización tenga la capacidad de afrontar desafíos del presente y futuros (Alles, 2018).

Durante el proceso de fortalecimiento institucional la organización se adecúa y responde a las variantes presentadas a nivel intra y extra-organizacional. A través de este conjunto de acciones, concernientes al fortalecimiento institucional, se incrementa la efectividad de las organizaciones y contribuye con su funcionamiento interno; de esta manera,

se convierten en instituciones más efectivas lo cual les permiten brindar mejores servicios dirigidos a los ciudadanos. Asimismo, a través del fortalecimiento institucional, las organizaciones se hacen más compactas, eficientes y eficaces en la realización de sus actividades. Además, permite que las organizaciones tengan mayor visibilidad y posicionamiento por su desempeño, que son componentes fundamentales para promover procesos de cambio social más desarrollados (Acevedo et al., 2022).

En relación con este tema, en cada fase de fortalecimiento institucional, el ente responsable realiza el proceso de una manera particular y única, al igual que diferentes modalidades empleadas, con alcances y particularidades distintas, tales como: capacitaciones, asesorías, materiales didácticos, diagnósticos situacionales, programas de acompañamiento (Pérez, 2020).

2.1.7. Dimensiones del desarrollo organizacional

Para lograr el desarrollo organizacional, las instituciones deben ser consideradas como un elemento integral; es decir, los cambios pueden ser concebidos siempre que se incluyan cada una de sus partes, ya que cada una de ellas cumple un rol estratégico, sea cualquier posición que ocupe, siendo esta la única manera de lograr que los cambios efectuados tengan las mayores posibilidades de efectividad. En ese sentido, para lograr el desarrollo organizacional, es necesario considerar los siguientes componentes (Ramírez et al., 2022):

2.1.7.1. Nivel de desarrollo de la visión. Los componentes de la organización, desde este panorama del desarrollo organizacional, presentan un valor fundamental determinado. Cada uno de estos componentes cumplen un papel esencial que, junto con otros componentes, conforman acciones integrales que, de manera individual, no pueden concebirse. Si una de sus partes no encaja en dicho engranaje, el desarrollo de la organización está condenado a limitarse. Para evitarlo, es necesario efectuar una eficiente coordinación entre las partes (Ramírez et al., 2022).

Actualmente, las organizaciones están sometidas a cambios bastante complejos de manera constante, en congruencia con las demandas del entorno; entonces, para afrontar con eficacia tales variaciones, es necesario que las acciones a nivel organizacional sean asumidas desde un liderazgo integral, considerando cada uno de sus componentes. Por lo tanto, resulta imperativo hacer uso de procedimientos de gestión competitivos que abarquen desde la planificación, organización y coordinación hasta la evaluación (Ramírez et al., 2022).

2.1.7.2. Nivel de desarrollo de la delegación de autoridad. Los agentes de cambio, encargados de lograr el desarrollo organizacional, están integrados por un conjunto de individuos quienes tienen la misión de efectuar cambios sustanciales para la consecución de dicho propósito; para ello, deben contar con capacidades de convencimiento, motivación, coordinación y manejo de todos los recursos conducentes hacia el objetivo deseado (Ramírez et al., 2022).

Cada agente de cambio es seleccionado de manera inexorable, debiendo poseer un conjunto de particularidades profesionales y personales que le permitan transmitir credibilidad a los demás integrantes de la organización. En ese sentido, los agentes de cambios pueden constituirse por directivos o coordinadores de las diferentes áreas, quienes asumirán el rol de líderes quien tiene la responsabilidad de realizar una adecuada gestión. No obstante, algunas personas que asumen ese rol, no necesariamente deben pertenecer a la organización, siendo posible que consultores o consultoras asuman este rol, aprovechando la ventaja de no estar expuestos a las presiones de niveles jerárquicos superiores dentro de la organización.

Al respecto, existen organizaciones que, acorde con su capacidad económica, han implementado un departamento especializado para tales propósitos o, en su defecto, cuentan con el apoyo de profesionales de consultoría externa en forma exclusiva (Ramírez et al., 2022).

2.1.7.3. Nivel de desarrollo de aprendizaje organizacional. Entre los principios fundamentales del desarrollo organizacional se puede mencionar al aprendizaje

práctico, teniendo como premisa que las enseñanzas pueden interiorizarse siempre que se analice y debata su propia experiencia; entonces, al tener un enfoque constructivista, el cual plantea que aprender en forma efectiva permite construir en vez de tratar de entender algunos sustentos teóricos abstractos, significa que aprendiendo de la propia experiencia también es posible lograr un desarrollo organizacional efectivo (Ramírez et al., 2022).

2.1.7.4. Nivel de desarrollo de resolución de problemas. A través de los procesos de desarrollo organizacional se analizan los problemas; ello, con la finalidad de abordar dichas situaciones teniendo una visión propositiva que permite plantear distintas propuestas de solución. Por lo tanto, resulta indispensable la capacidad del equipo encargado para percibir, acertadamente, el origen del problema y sus posibles consecuencias, ya que una lectura inexacta de la situación podría conllevar a que cualquier esfuerzo resulte infructuoso (Ramírez et al., 2022).

2.1.7.5. Nivel de manejo de equipos de trabajo. Una de las particularidades que caracteriza la efectividad del desarrollo organizacional, consiste en la cooperación y la integración de los equipos de trabajo para superar las deficiencias detectadas, quienes deben tener la capacidad de construir estructuras o de ejecutar procedimientos en forma conjunta.

En efecto, los procedimientos organizacionales suelen tener resultados más efectivos cuando los integrantes de la organización suman sus esfuerzos de manera articulada para ejecutar diferentes acciones que, desde cada posición, son necesarios. La conformación de equipos de trabajo promueve el aprendizaje colectivo e impulsa la capacidad de desempeñarse con compromiso y responsabilidad. Estratégicamente, se utiliza para implementar los cambios en las organizaciones conducentes al logro de su desarrollo (Ramírez, et al, 2022).

En ese sentido, considerando los anteriores planteamientos, es evidente que el principal propósito del desarrollo organizacional consiste en realizar procedimientos basados en aspectos comportamentales de las personas para optimizar la eficacia y eficiencia de las organizaciones;

en otras palabras, las conductas y factores actitudinales de las personas juega un papel significativo dentro de la administración debido a las causas y consecuencias que generan sus comportamientos durante su desempeño frente las exigencias de la organización para implementar los cambios. Entonces, para tal propósito, hace uso de sus capacidades a fin de responder a los cambios y exigencias de un mundo globalizado, las cuales, a su vez, le permiten acrecentar su capacidad de adaptación al entorno, y responder en forma ágil, sólida y pertinente cualquier situación compleja y afrontar retos.

III. MÉTODO

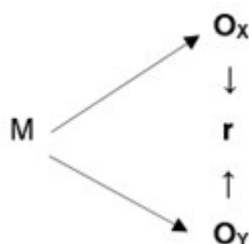
3.1. Tipo de investigación

Para desarrollar el siguiente estudio, se ha considerado una investigación de tipo básica; también conocidas como investigaciones puras, teóricas o dogmáticas y a partir de los resultados obtenidos mediante procesos sistemáticos, empíricos y críticos, proponer nuevos supuestos para ratificar, rebatir o modificar los existentes; de esta manera, complementar los conocimientos logrando un mayor entendimiento del fenómeno estudiado (Hernández y Mendoza, 2018).

Del mismo modo, esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo y aplicó el método hipotético-deductivo con la finalidad de recoger información que fue procesada y analizada de manera estadística, aplicando operaciones numéricas. Este tipo de investigaciones establece patrones conductuales o comportamentales a partir de los resultados, los cuales son obtenidos mediante la medición cuantificable; de esta manera, se pueden comprobar las hipótesis con los datos disponibles para hallar concordancia con los modelos teóricos (Pereyra, 2020).

Por otro lado, con relación al diseño investigativo de este estudio, se consideró desarrollar una investigación de diseño no experimental con la finalidad de observar y analizar las particularidades de cada variable sin manipularlas deliberadamente. Además, se estableció que sea un estudio de nivel correlacional, de corte transeccional, con el objetivo de hallar el grado de asociación entre las variables. Por último, las investigaciones de corte transeccional obtienen datos en un único momento y en un tiempo determinado (Caminotti y Pablo, 2020).

Bajo tales parámetros, el diseño de la presente investigación se estableció de la siguiente manera:



Donde:

M = Muestra de los trabajadores de la Oficina General de Administración FONDEPES

O_x = Observación de la variable 1: Gestión Institucional

O_y = Observación de la variable 2: Desarrollo Organizacional.

r = relación entre las variables

3.2. Población y muestra

Dentro de un contexto investigativo, la población consiste en un conjunto de elementos que comparten determinadas similitudes o características, cuya totalidad puede estar conformada por individuos u objetos interconectados mediante criterios establecidos por el investigador, e incluso pueden ubicarse en determinados espacios para su análisis (Zacarías y Supo, 2020)

Por consiguiente, la población considerada para el desarrollo del presente trabajo de investigación estuvo conformada por 100 trabajadores adscritos a la Oficina General de Administración (OGA) del FONDEPES.

En esa misma línea, la muestra consiste en un subgrupo de la población con sus mismas características y particularidades, la cual es seleccionada mediante ciertos procedimientos a los que se efectúa mediciones u observaciones para la obtención de resultados. Para el caso de las investigaciones cuantitativas, la muestra puede ser calculada aplicando la siguiente fórmula (Hernández y Coello, 2020):

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

Donde:

Z (1,96): Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de (1 - α)

p (0,5): Proporción de éxito.

q (0,5): Proporción de fracaso ($q = 1 - p$)

ε (0,05): Tolerancia al error

N (100): Tamaño de la población.

n : Tamaño de la muestra.

En ese sentido, para calcular la muestra considerada en el desarrollo de la siguiente investigación, se reemplazó los valores:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (100)}{((0.05)^2 \cdot (100 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5))}$$

$$n = \frac{96.04}{1.2079} = 80.0098$$

$$n = 80 \text{ trabajadores}$$

Por consiguiente, la muestra considerada para esta investigación estuvo constituida por 80 trabajadores adscritos a la Oficina General de Administración (OGA) del FONDEPES, quienes fueron seleccionados de manera probabilística aleatoria simple.

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 1.

Matriz de operacionalización de la Variable: Gestión institucional

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rangos
Gestión institucional	La gestión institucional es factor sustancial dentro de las instituciones públicas mediante la cual se optimizan los planes, las intenciones y el manejo de los procesos, así como el monitoreo del cumplimiento de las preceptivas y políticas establecidas conducentes a cumplir con su fin institucional. Asimismo, la gestión institucional está conformada por componentes basados en el proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control, los cuales se relacionan con las propuestas estratégicas en la toma de decisiones que permiten optimizar las funciones de la institución mediante el liderazgo en los procesos de prevención, transformación e innovación para afrontar escenarios complejos (Chiavenato, 2019).	Este instrumento encuentra dividido en 4 dimensiones. Además, estará conformado por 13 indicadores los cuales serán medidos mediante la escala de Likert, cuyos resultados se procesarán a través de un análisis estadístico mediante el programa SPSS	Gestión de planeación y organización	1. Planificación de actividades 2. Herramientas de gestión 3. Beneficio de la gestión 4. Diseño de documentos	1-8	(1) Totalmente en desacuerdo	Muy Eficiente Eficiente Regular Deficiente
			Gestión de integración	5. Fortalecimiento 6. Capacidades 7. Participación	9-16	(2) Ni de acuerdo ni desacuerdo	
			Gestión de Dirección	8. Capacidad de administrar 9. Uso de recursos 10. Registro de acciones	17-22	(3) En desacuerdo (4) De acuerdo	
			Gestión de Control	11. Actividades y supervisión 12. Evaluación de actividades 13. Transparencia en la gestión	23-30	(5) Totalmente de acuerdo	

Tabla 2.*Matriz de operacionalización de la Variable: Desarrollo organizacional*

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rangos
Desarrollo organizacional	El desarrollo organizacional debe mirarse como un instrumento elemental en la administración y planificación para lograr un crecimiento de la organización relacionadas con la identificación de las necesidades de los usuarios, entre otros aspectos, los cuales permiten contribuir con la determinación del crecimiento organizacional. Por otra parte, a través del desarrollo organizacional es posible identificar, generar y potencializar la producción en las organizaciones, lo cual conlleva a fomentar cambios positivos. También, permite tomar decisiones más efectivas referente a la resolución de conflictos internos y fortalecimiento de los vínculos laborales, teniendo repercusiones positivas en los servicios que las organizaciones ofrecen (Guarnizo, et al, 2021)	Este instrumento encuentra dividido en 5 dimensiones. Además, estará conformado por 8 indicadores los cuales serán medidos mediante la escala de Likert, cuyos resultados se procesarán a través de un análisis estadístico mediante el programa SPSS	Desarrollo de la visión	• Administración	1-6	(1) Totalmente en desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni desacuerdo (3) En desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Muy Eficiente Eficiente Regular Deficiente
			Desarrollo de la delegación de autoridad	• Liderazgo	7-12		
			Desarrollo de aprendizaje organizacional	• Conocimiento • Norma • Valores • Actitudes	13-17		
			Desarrollo de resolución de problemas	• Toma de decisiones	18-23		
			Equipos de trabajo	14. Complementariedad	24-30		

3.4. Instrumentos

Para el desarrollo de una investigación social es preciso indagar, explorar y recolectar información a través de mecanismos que son aplicados en forma directa e indirecta dirigidos a los sujetos que serán analizados durante el proceso (Hernández y Mendoza, 2018). Por consiguiente, para el desarrollo de esta tesis se ha considerado aplicar la técnica conocida como encuesta, que permitió recabar datos mediante las respuestas proporcionadas por la totalidad muestral.

Para llevar a cabo este procedimiento, fue necesario elaborar dos cuestionarios, que constituyen instrumentos conformados por documentos o formatos escritos a modo de preguntas o enunciados vinculadas con los propósitos investigativos. Esta técnica, permitió recolectar datos de la Gestión institucional y desarrollo organizacional, acorde con las siguientes especificaciones:

3.4.1. Instrumento de medición de la variable: Gestión institucional

Nombre: Cuestionario de medición de la variable: Gestión institucional

Autor: Leyva Mejía, Miguel

Tipo de Instrumento: Cuestionario

Objetivo: Medir la variable: Gestión institucional

Población: 80 trabajadores de la OGA - FONDEPES

Aplicación: Individual y colectiva

Tiempo de Administración: 15 minutos

Numero de Ítems: 30 ítems

El cuestionario comprende las siguientes escalas: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) Ni de acuerdo ni desacuerdo, (3) En desacuerdo, (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo

3.4.2. Instrumento de medición de la variable: Desarrollo organizacional

Nombre: Cuestionario de medición de la variable: Desarrollo organizacional

Autor: Leyva Mejía, Miguel

Tipo de Instrumento: Cuestionario

Objetivo: Medir la variable: Desarrollo organizacional

Población: 80 colaboradores de la Oficina General de Administración de FONDEPES

Aplicación: Individual y colectiva

Tiempo de Administración: 15 minutos

Numero de Ítems: 30 ítems

El cuestionario comprende las siguientes escalas: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) Ni de acuerdo ni desacuerdo, (3) En desacuerdo, (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo

3.4.3. Validez y confiabilidad del instrumento de medición

La validación de los instrumentos de medición de las variables otorga un valor científico a la investigación, respaldando que su contenido presenta un nivel óptimo de suficiencia y aplicabilidad, demostrando que los enunciados de dichos instrumentos son pertinentes, relevantes y claros; por consiguientes, son aptos para lograr los objetivos que persigue el estudio (Niño, 2021).

Considerando dicho criterio, los instrumentos aplicados a la totalidad muestral durante el desarrollo de esta investigación, fueron sometidos al proceso de validación a través del procedimiento conocido como juicio de expertos, a cargo de profesionales y especialistas en la temática abordada, quienes evaluaron la consistencia del contenido y otorgaron valor científico a cada uno de los ítems. Este acto se concretó en el certificado de validez del instrumento en concordancia con la siguiente tabla

Tabla 3.

Validez del instrumento mediante juicio de expertos.

Expertos	Nombres de los expertos	Aplicable	Suficiencia
Juez 1	Dr. Roberto José María Casas Miranda	X	X
Juez 2	(Temático)	X	X
Juez 3	(Especialista)	X	X

Fuente: Niño (2021).

Los expertos han emitido el certificado de validez del contenido de los instrumentos utilizados para medir la gestión institucional y el desarrollo organizacional. Estos certificados pueden ser consultados en la sección de anexos.

Además, el proceso para garantizar la confiabilidad de los instrumentos de medición busca asegurar la obtención de resultados coherentes y alineados con los objetivos del estudio durante su aplicación (Niño, 2021). En este sentido, se llevó a cabo una prueba piloto con una muestra reducida de la población para determinar el nivel de confiabilidad de los instrumentos utilizados en esta investigación. Los resultados obtenidos fueron sometidos a la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach, cuya escala establece que resultados superiores a 0.70 indican que el instrumento es confiable para su aplicación:

Tabla 4.

Determinación del nivel de confiabilidad de los instrumentos.

Rangos	Interpretación
0 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Media
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

Fuente: Niño (2021).

Tabla 5.

Resultados de confiabilidad del instrumento para medir la variable: Gestión institucional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	30

Los resultados de confiabilidad del instrumento para medir la variable: Gestión institucional obtuvo un valor de ,970, siendo mayor a 0.70, lo que determina que dicho instrumento presenta un nivel muy alto de confiabilidad para su aplicación.

Tabla 6.

Resultados de confiabilidad del instrumento para medir la variable: Desarrollo organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,972	30

Los resultados de confiabilidad del instrumento para medir la variable: Desarrollo organizacional obtuvo un valor de ,972, siendo mayor a 0.70, lo que determina que dicho instrumento presenta un nivel muy alto de confiabilidad para su aplicación.

3.5. Procedimientos

Durante el desarrollo de esta investigación, se consideró la ejecución de las siguientes acciones que conllevó al planteamiento de las conclusiones y recomendaciones, en concordancia con los objetivos de la investigación. En principio, los antecedentes, definiciones, marco conceptual y sustentos teóricos sobre la temática abordada, fueron buscados en fuentes académicas y de carácter científico, las cuales ubicadas en repositorios y contenedores de información.

Seguidamente, tras establecer la metodología para la comprobación de las hipótesis, se procedió a gestionar la autorización y facilidades por parte de la entidad y unidad de análisis

en este estudio. Asimismo, luego de determinar el grado de validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, los cuestionarios fueron aplicados a la totalidad muestral conformada por 80 trabajadores del FONDEPES.

Del mismo modo, los datos obtenidos fueron procesados estadísticamente a través de herramientas informáticas y programas especializados para tal fin como Microsoft Excel y SPSS, que conllevó a la obtención de resultados descriptivos e inferenciales para demostrar las hipótesis.

3.6. Análisis de datos

Respecto de las técnicas para el procesamiento de datos, es preciso indicar que estos provienen de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo. Dicha información suele estar dispersa y desordenada, los cuales deben ser agrupados para generar resultados mediante su análisis que demostrarán las hipótesis planteadas (Iglesias, 2021).

En ese sentido, tras el proceso de recolección de datos en este estudio a través de los instrumentos, se procedió a analizar la información para dar respuesta a las interrogantes de la investigación; para ello, fue necesario aplicar una serie de mecanismos y técnicas las cuales permiten al investigador obtener mayor conocimiento de lo que se está buscando (Pereyra, 2020).

Para la debida ordenación y tratamiento de los datos recogidos, se procedió con tabular y codificar dicha información a través del programa Microsoft Excel. Seguidamente, para obtener los gráficos estadísticos y datos porcentuales, se aplicó el programa SPSS V26 (Statistical Package Off Social Science), que permitió obtener resultados descriptivos e inferenciales para su debida interpretación.

En ese sentido, el procedimiento principal para contrastar las hipótesis, tanto alterna como nula, que conllevó a demostrar su negación o aceptación por medio del valor de significancia bilateral, fue posible con el procesamiento de los resultados mediante la prueba

estadística no paramétrica conocida como coeficiente de correlación de Spearman que permitió determinar el nivel correlacional entre las variables de estudio. Es preciso señalar que entre las pruebas de correlación por rangos ordenados se tiene a Spearman y Kendall (Niño, 2021).

3.7. Consideraciones éticas

En el ámbito investigativo, el ejercicio de la ciencia exige prácticas basadas en principios éticos para garantizar los avances del conocimiento, el aprendizaje, el mejoramiento de la condición humana y el desarrollo de las sociedades. Estas prácticas deben basarse en una serie de directrices y principios orientadas al diseño, realización, manejo, utilización y publicación de cualquier investigación que afecte a seres sintientes como personas u animales; teniendo como premisa desarrollar investigaciones considerando el respeto hacia determinados factores que permiten su realización y fines (respeto a la dignidad del ser humano, a la autonomía de su voluntad, protección de sus datos - privacidad, confidencialidad, bienestar animal y preservación del medio ambiente) (Iglesias, 2021).

Es por ello que, el desarrollo del siguiente trabajo investigativo cumple con respetar la autoría de la información bibliográfica y académica revisada, la cual se encuentra contenida en este estudio, otorgando los créditos respectivos mediante una adecuada citación y referenciación; de esta manera, cumpliendo con los parámetros establecidos en la séptima edición de las Normas APA.

Respecto del proceso para recoger información, los instrumentos utilizados para tal efecto fueron validados por juicio de expertos. Antes de ser aplicados, se solicitó la correspondiente autorización a la entidad donde se llevó a cabo el estudio, precisando que los datos de los participantes voluntarios permanecerán en el anonimato.

A los sujetos que fueron seleccionados para responder los cuestionarios, se les explicó sobre los fines que persigue este estudio, precisándoles que la información recaba no contendrá ningún dato que revele su identidad y únicamente será utilizada con propósitos investigativos.

Asimismo, se les explicó sobre el compromiso de confidencialidad, garantizando que la información que se recolecte y los hallazgos posteriores serán usados para este estudio como único propósito. Los voluntarios, brindaron su consentimiento para ser parte de la investigación.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos de la variable gestión institucional

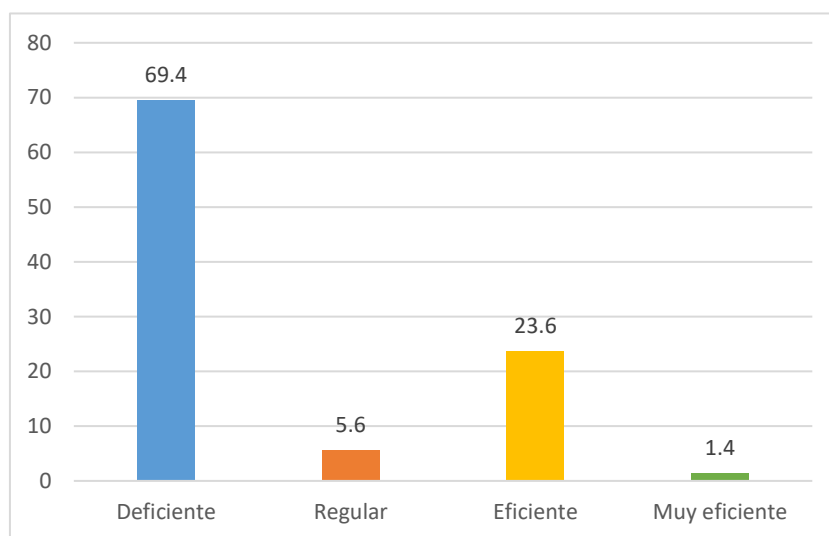
Tabla 7.

Gestión de planeación y organización

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	56	69.4
Regular	4	5.6
Eficiente	19	23.6
Muy eficiente	1	1.4
Total	80	100.0

Figura 1.

Gestión de planeación y organización.



En la Tabla 7 y la Figura 1, se evidencia que el 69.4 % de los trabajadores de la Oficina General de Administración (OGA) que participaron en la encuesta expresaron que la gestión de planeación y organización en el FONDEPES se percibe como deficiente. Por otro lado, el 23.6 % indicó que la percibe como eficiente. En un tercer grupo, el 5.6 % de los encuestados

consideraron que esta gestión es regular, y solo el 1.4 % manifestó que la percibe como muy eficiente.

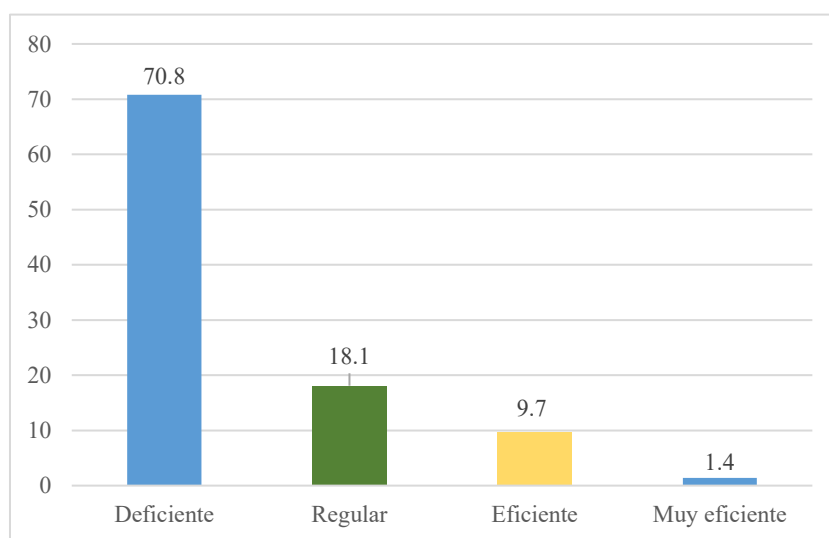
Tabla 8.

Gestión de integración institucional.

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	57	70.8
Regular	14	18.1
Eficiente	8	9.7
Muy eficiente	1	1.4
Total	80	100.0

Figura 2.

Gestión de integración institucional.



En la Tabla 8 y la Figura 2, se destaca que el 70.8 % de los trabajadores de la Oficina General de Administración (OGA) que participaron en la encuesta señalaron que perciben como deficiente la gestión de integración institucional en el FONDEPES. En una proporción menor, el 18.1 % indicó que la considera regular. Por otro lado, el 9.7 % manifestó que la

percibe como eficiente, y solo el 1.4 % indicó que la gestión de integración institucional es muy eficiente.

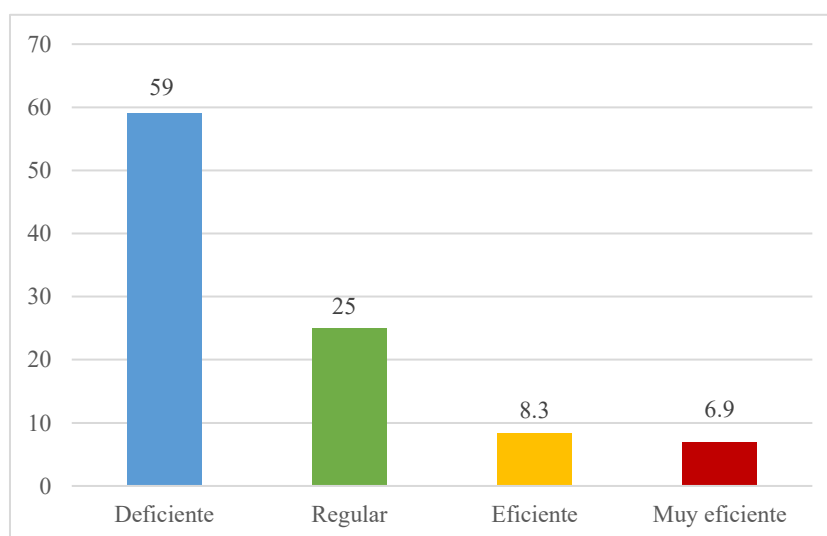
Tabla 9.

Gestión de dirección.

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	47	59
Regular	20	25
Eficiente	7	8.3
Muy eficiente	6	6.9
Total	80	100.0

Figura 3.

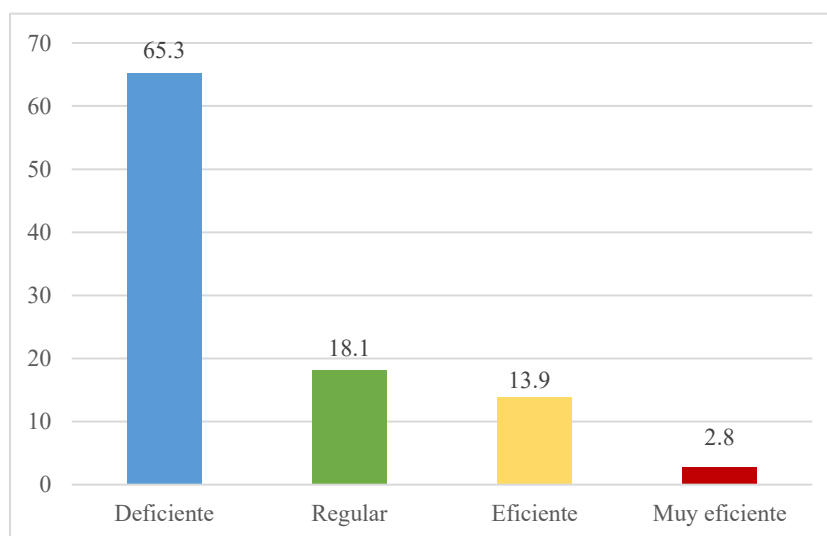
Gestión de dirección.



En la Tabla 9 y la Figura 3, se aprecia que el 59 % de los trabajadores de la Oficina General de Administración (OGA), según los resultados de la encuesta, consideraron que la gestión de dirección en el FONDEPES se percibe como deficiente. Por otro lado, el 25 % indicó que la percibe como regular. En un porcentaje menor, el 8.3 % señaló que la gestión de dirección es eficiente, mientras que solo el 6.9 % sostuvo que es muy eficiente.

Tabla 10.*Gestión de control.*

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	52	65.3
Regular	14	18.1
Eficiente	12	13.9
Muy eficiente	2	2.8
Total	80	100.0

Figura 4.*Gestión de control.*

En la Tabla 10 y la Figura 4, se destaca que el 65.3 % de los trabajadores de la Oficina General de Administración (OGA) que participaron en la encuesta señalaron que perciben como deficiente la gestión de control en el FONDEPES. En una proporción menor, el 18.1 % indicó que la considera regular. Por otro lado, el 13.9 % manifestó que la percibe como eficiente, y solo el 2.8 % sostuvo que la gestión de control es muy eficiente.

4.2. Resultados descriptivos de la variable desarrollo organizacional

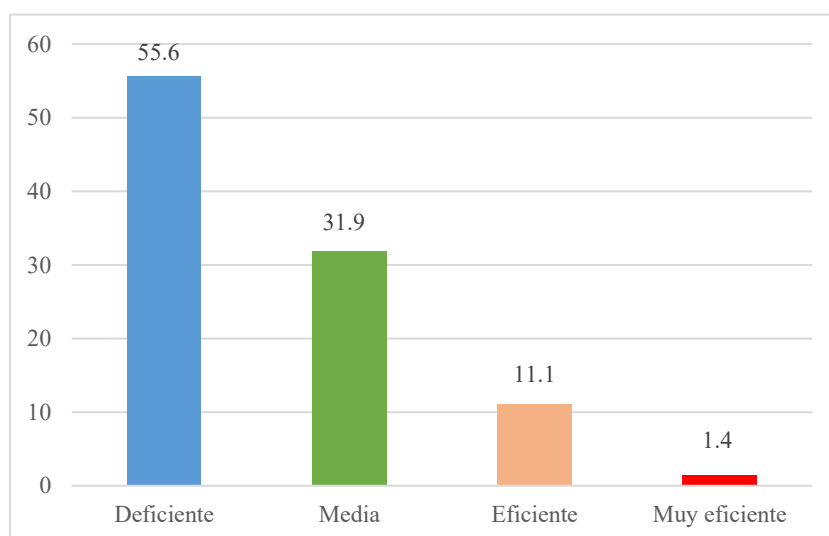
Tabla 11.

Desarrollo de la visión.

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	44	55.6
Media	26	31.9
Eficiente	9	11.1
Muy eficiente	1	1.4
Total	80	100.0

Figura 5.

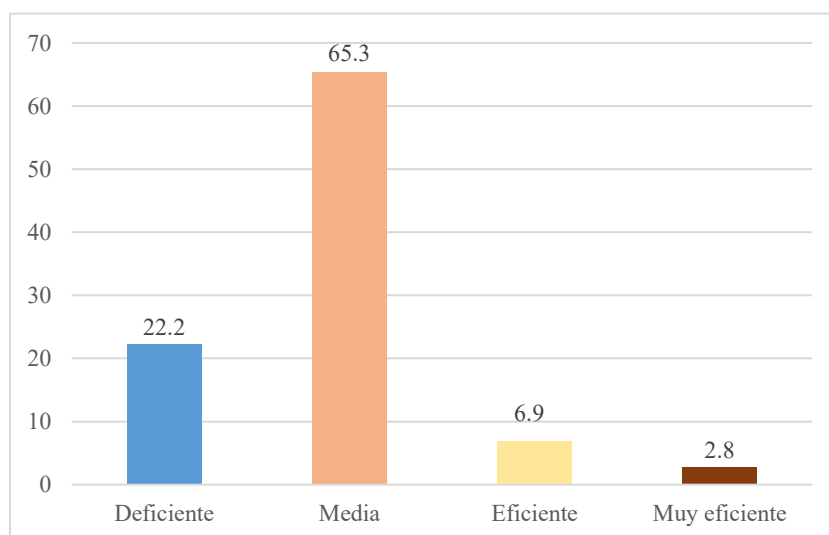
Desarrollo de la visión.



En la Tabla 11 y la Figura 6, se evidencia que el 55.6 % de los trabajadores de la Oficina General de Administración (OGA) que participaron en la encuesta expresaron que perciben como deficiente el desarrollo de la visión en el FONDEPES. En un porcentaje mayor, el 31.9 % indicó que lo considera de nivel medio. Por otro lado, el 11.1 % de los encuestados señaló que el desarrollo de la visión es eficiente, y solo el 1.4 % mencionó que es muy eficiente.

Tabla 12.*Desarrollo de la delegación de autoridad.*

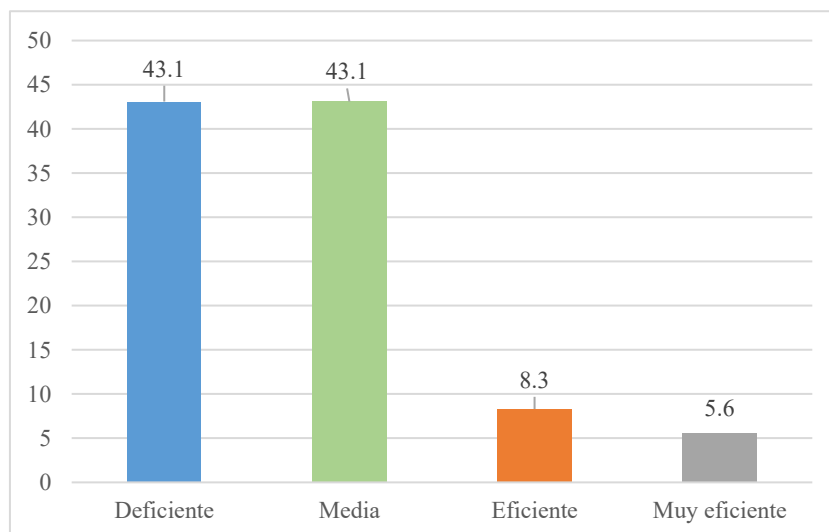
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	19	22.2
Media	53	65.3
Eficiente	6	6.9
Muy eficiente	2	2.8
Total	80	100.0

Figura 6.*Desarrollo de la delegación de autoridad.*

En la Tabla 12 y la Figura 6, se destaca que el 65.3 % de los trabajadores de la Oficina General de Administración (OGA) que participaron en la encuesta señalaron que el desarrollo de la delegación de autoridad en el FONDEPES se percibe como de nivel medio, mientras que el 22.2 % lo considera deficiente. En una proporción menor, el 6.9 % indicó que lo considera eficiente, y solo el 2.8 % sostuvo que es muy eficiente.

Tabla 13.*Desarrollo del aprendizaje organizacional.*

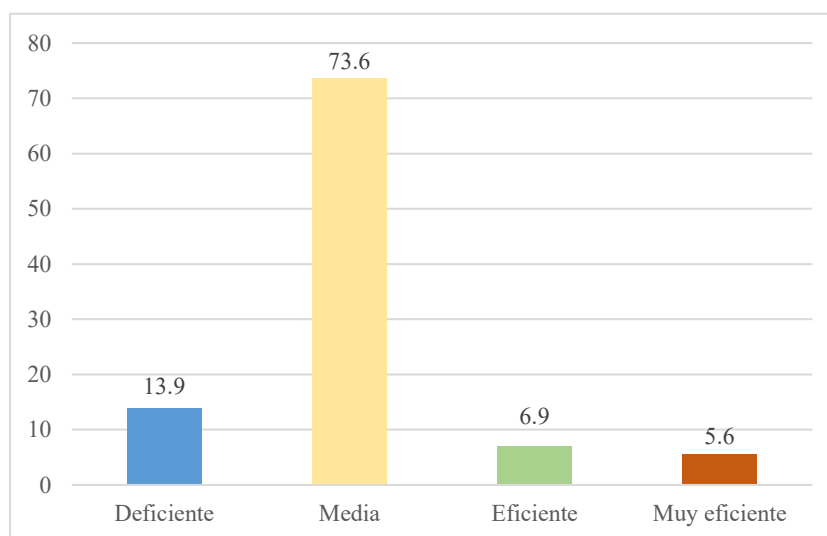
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	34	43.1
Media	34	43.1
Eficiente	7	8.3
Muy eficiente	5	5.6
Total	80	100.0

Figura 7.*Desarrollo del aprendizaje organizacional.*

En la Tabla 13 y la Figura 7, se destaca que el 43.1 % de los trabajadores de la Oficina General de Administración (OGA) que participaron en la encuesta indicaron que el desarrollo del aprendizaje organizacional en el FONDEPES se manifiesta mayormente en los rangos de deficiente y media. En menor medida, el 8.3 % de los encuestados lo considera eficiente, y solo el 5.6 % sostiene que es muy eficiente.

Tabla 14.*Desarrollo de resolución de problemas.*

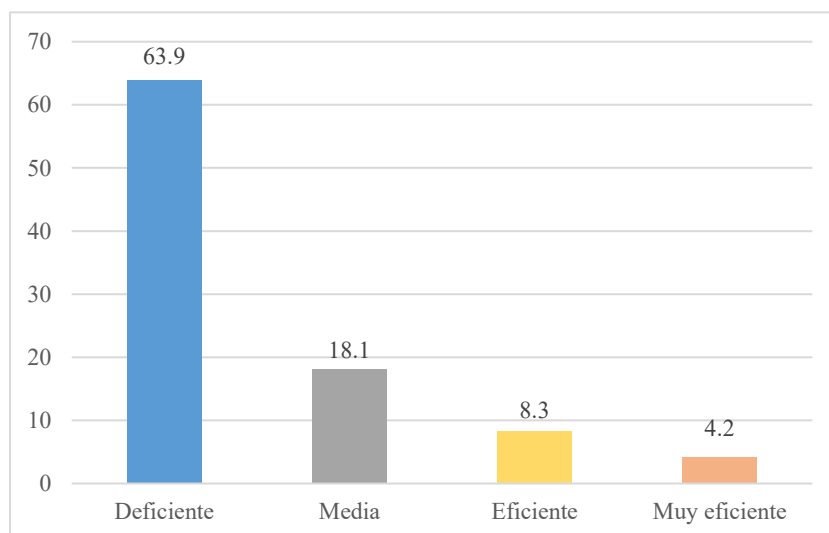
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	11	13.9
Media	59	73.6
Eficiente	6	6.9
Muy eficiente	4	5.6
Total	80	100.0

Figura 8.*Desarrollo de resolución de problemas.*

En la Tabla 14 y la Figura 8, se evidencia que el 73.6 % de los trabajadores de la Oficina General de Administración (OGA), que participaron en la encuesta, perciben que el desarrollo de la resolución de problemas en el FONDEPES se sitúa mayoritariamente en un nivel medio, mientras que el 13.9 % lo considera deficiente. En contraste, el 13.9 % de los encuestados lo califica como eficiente, y solo el 5.6 % sostiene que es muy eficiente.

Tabla 15.*Equipos de trabajo.*

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	52	63.9
Media	14	18.1
Eficiente	7	8.3
Muy eficiente	3	4.2
Total	80	100.0

Figura 9.*Equipos de trabajo.*

En la Tabla 15 y la Figura 9, se destaca que el 63.9 % de los empleados de la Oficina General de Administración (OGA) evaluados sostiene que el desarrollo de los equipos de trabajo en el FONDEPES se percibe principalmente como deficiente, mientras que el 18.1 % lo considera en un nivel medio. En contraposición, el 8.3 % de los encuestados opina que los equipos de trabajo son eficientes, y solo el 4.2 % indica que son muy eficientes.

4.3. Prueba inferencial de la hipótesis general

H0: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el desarrollo organizacional del FONDEPES

H1: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el desarrollo organizacional del FONDEPES

Tabla 16.

Correlación entre la gestión institucional y el desarrollo organizacional.

			Gestión institucional	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coefficiente	1.000	0.858
		de correlación		
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	Desarrollo organizacional	Coefficiente	0.858	1.000
		de correlación		
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

En la Tabla 16, que aborda la correlación entre la gestión y el desarrollo organizacional, se evidencia la relación entre las variables. Según el coeficiente Rho de Spearman, se obtuvo un valor de 0.858, indicando una relación significativa y fuertemente positiva. Esto implica que, a medida que la gestión institucional aumenta en el FONDEPES, el desarrollo organizacional también tiende a incrementarse en la misma dirección. El valor de la significancia bilateral es 0.000, inferior a 0.05, lo cual sugiere que la relación es estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 95 %. De esta manera, se respalda la hipótesis de la investigación con una alta significación estadística.

4.4. Prueba inferencial de la hipótesis específica 1

H0: No existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de la visión del FONDEPES.

H1: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de la visión del FONDEPES

Tabla 17.

Correlación entre la gestión institucional y el desarrollo de la visión del FONDEPES.

		Gestión institucional	Desarrollo de la visión
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.805
		N	80
	Desarrollo de la visión	Coficiente de correlación	0.805
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	80

En la Tabla 17, centrada en la correlación entre la gestión institucional y el desarrollo de la visión, se presenta la relación entre los factores. Según el coeficiente Rho de Spearman, se obtuvo un valor de 0.805, indicando una relación significativa y fuertemente positiva. Esto sugiere que, a medida que la gestión institucional se incrementa en el FONDEPES, la dimensión de desarrollo de la visión también tiende a aumentar en la misma dirección. El valor de la significancia bilateral es 0.001, inferior a 0.05, lo que indica que la relación es estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 95 %. Por lo tanto, se respalda la hipótesis de la investigación con una alta significación estadística.

4.5. Prueba inferencial de la hipótesis específica 2

H0: No existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de la delegación de autoridad del FONDEPES

H1: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de la delegación de autoridad del FONDEPES.

Tabla 18.

Correlación entre la gestión institucional y el desarrollo de la delegación de autoridad del FONDEPES.

			Gestión institucional	Desarrollo de la delegación de autoridad
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coefficiente	1.000	0.815
		de correlación		
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	Desarrollo de la delegación de autoridad	Coefficiente	0.815	1.000
		de correlación		
Sig. (bilateral)		0.000		
	N	80	80	

En la Tabla 18, que detalla la correlación entre la gestión institucional y el desarrollo de la delegación de autoridad en el FONDEPES, se observa un coeficiente Rho de Spearman con un valor de 0.815. Este valor sugiere una relación altamente significativa. La naturaleza de esta relación es positiva, indicando que un aumento en la gestión institucional se asocia con un incremento en el desarrollo de la delegación de autoridad en la misma dirección. El valor de significancia bilateral, menor a 0.05, respalda la conclusión de que la relación es estadísticamente significativa, y se acepta la hipótesis de la investigación con un nivel de confianza del 95%.

4.6. Prueba inferencial de la hipótesis específica 3

H0: No existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de aprendizaje organizacional del FONDEPES.

H1: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de aprendizaje organizacional del FONDEPES.

Tabla 19.

Correlación entre la gestión institucional y el desarrollo de aprendizaje organizacional del FONDEPES.

			Gestión institucional	Desarrollo del aprendizaje organizacional
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coefficiente de correlación	1.000	0.825
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	Desarrollo del aprendizaje organizacional	Coefficiente de correlación	0.825	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

En la Tabla 19, que presenta la correlación entre la gestión institucional y el desarrollo del aprendizaje organizacional en el FONDEPES, se evidencia un coeficiente Rho de Spearman con un valor de 0.825. Este resultado sugiere una relación significativamente fuerte. La naturaleza de esta relación es positiva, indicando que un aumento en la gestión institucional se asocia con un incremento en el desarrollo del aprendizaje organizacional en la misma dirección. El valor de significancia bilateral, menor a 0.05, respalda la conclusión de que la relación es estadísticamente significativa, y se acepta la hipótesis de la investigación con un nivel de confianza del 95%.

4.7. Prueba inferencial de la hipótesis específica 4

H0: No existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de resolución de problemas del FONDEPES.

H1: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de resolución de problemas del FONDEPES.

Tabla 20.

Correlación entre la gestión institucional y el desarrollo de resolución de problemas del FONDEPES.

			Gestión institucional	Desarrollo de resolución de problemas
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coefficiente	1.000	0.830
		de correlación		
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	Desarrollo de resolución de problemas	Coefficiente	0.830	1.000
		de correlación		
Sig. (bilateral)		0.000		
	N	80	80	

En la Tabla 20, que presenta la correlación entre la gestión institucional y el desarrollo de resolución de problemas en el FONDEPES, se observa un coeficiente Rho de Spearman con un valor de 0.830. Este resultado indica una relación significativamente elevada. La naturaleza de esta relación es positiva, sugiriendo que un aumento en la gestión institucional se vincula con un incremento en el desarrollo de resolución de problemas en la misma dirección. El valor de significancia bilateral, inferior a 0.05, respalda la conclusión de que la relación es estadísticamente significativa, y se acepta la hipótesis de la investigación con un nivel de confianza del 95%.

4.8. Prueba inferencial de la hipótesis específica 5

H0: No existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de resolución de problemas del FONDEPES.

H1: Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de resolución de problemas del FONDEPES.

Tabla 21.

Correlación entre la gestión institucional y el manejo de equipos del FONDEPES.

		Gestión institucional	Manejo de equipos
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.850
		N	80
	Manejo de equipos	Coficiente de correlación	0.850
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	80

En la Tabla 21, que presenta la correlación entre la gestión institucional y el manejo de equipos en el FONDEPES, se destaca un coeficiente Rho de Spearman con un valor de 0.850. Este resultado sugiere una relación significativamente elevada. La naturaleza de esta relación es positiva, indicando que un aumento en la gestión institucional se relaciona con un incremento en el manejo de equipos en la misma dirección. El valor de significancia bilateral, inferior a 0.05, respalda la conclusión de que la relación es estadísticamente significativa, y se acepta la hipótesis de la investigación con un nivel de confianza del 95%.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados descriptivos de esta investigación, alineados con el objetivo general de establecer la relación entre la gestión institucional y el desarrollo organizacional en el FONDEPES, reflejan similitudes con investigaciones previas. En particular, los datos recopilados en la presente tesis guardan coherencia con los hallazgos de Mendoza et al. (2022), quienes destacaron que el 49% de los encuestados percibían una estrecha vinculación entre la gestión administrativa y un desarrollo institucional óptimo y sostenible. Además, el 48% respaldó la implementación de talleres para fomentar la gestión administrativa y el uso adecuado de recursos, respaldando así la relación directa y positiva entre estas variables.

En consonancia, el estudio de Palomeque y Ruiz (2019) evidenció una relación entre la gestión institucional y la generación de conocimiento científico. La significancia estadística, medida por el coeficiente Rho de Spearman, con un valor de 0.039, indicó que la gestión institucional influye positivamente en la generación del conocimiento científico. Este hallazgo es respaldado por nuestro análisis correlacional, que muestra una alta relación (coeficiente Rho de Spearman = 0.858) entre la gestión institucional y el desarrollo organizacional en el FONDEPES, respaldando así nuestra hipótesis con un nivel de significancia del 95%.

Respecto al desarrollo institucional, los resultados descriptivos en nuestro estudio revelaron percepciones variadas. El 44.3% consideró que la administración, el liderazgo y los servicios públicos no siempre están alineados con la misión institucional, mientras que el 30.7% indicó que la comunicación efectiva es esporádica. Estos resultados fueron fundamentales para proponer un modelo de gestión que aborde las deficiencias identificadas y promueva el desarrollo organizacional.

En relación con la correlación entre gestión y desarrollo organizacional, nuestros hallazgos indican una alta relación estadística (coeficiente Rho de Spearman = 0.858). Estos

resultados coinciden con los de Placencia (2018), cuyo estudio encontró una correlación significativa (coeficiente Rho de Spearman = 0.737) entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional.

Respecto a la gestión institucional en el FONDEPES, los datos reflejan que la percepción de deficiencia es notable en áreas como la planeación y organización (69.4%) y la integración institucional (70.8%). Estos resultados son consistentes con los de Zavaleta (2021), que identificó deficiencias en la gestión institucional y la planificación en su estudio.

En el marco del objetivo específico 1, que busca establecer la relación entre la gestión institucional y el desarrollo de la visión en el FONDEPES, encontramos que el 55.6% de los encuestados perciben un desarrollo deficiente en este aspecto. La correlación positiva y alta (coeficiente Rho de Spearman = 0.805) respalda estadísticamente esta relación, en línea con estudios previos que encontraron correlaciones significativas entre control interno y gestión institucional.

En cuanto al desarrollo de la delegación de autoridad, el 65.3% de los trabajadores lo perciben como medio, y la correlación alta y positiva (coeficiente Rho de Spearman = 0.815) sugiere una relación significativa entre la gestión institucional y este aspecto. Estos resultados concuerdan con investigaciones que han encontrado correlaciones directas y determinantes entre la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional.

En el análisis de las variables del desarrollo organizacional, encontramos que el 43.1%, 73.6%, y 63.9% de los encuestados perciben niveles deficientes o medios en el aprendizaje organizacional, resolución de problemas y desarrollo de equipos, respectivamente. Estos resultados son consistentes con los hallazgos de Tarazona-Chamorro (2020), que identificaron niveles regulares en habilidades conceptuales y habilidades técnicas en su estudio.

Por consiguiente, los resultados de esta tesis respaldan la existencia de una relación positiva y significativa entre la gestión institucional y el desarrollo organizacional en el

FONDEPES, corroborando hallazgos previos y proporcionando una base sólida para futuras intervenciones y mejoras en la gestión y desarrollo de esta entidad.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. En términos generales, las conclusiones extraídas de la presente investigación arrojan luz sobre la relación intrínseca entre la gestión institucional y el desarrollo organizacional en el ámbito del FONDEPES. Los resultados obtenidos revelan una conexión sólida y positiva entre ambas variables, respaldada por un coeficiente Rho de Spearman con un valor de 0.858. La significancia estadística, evidenciada por un valor de 0.000 en la prueba bilateral, confirma la relevancia de esta relación, respaldando la hipótesis de investigación con un nivel de confianza del 95%.
- 6.2. En específico, al abordar el objetivo específico 1, se identifica una correlación significativa (coeficiente Rho de Spearman = 0.805) entre la gestión institucional y el desarrollo de la visión en el FONDEPES. La significancia bilateral de 0.001 refuerza la validez estadística de esta relación, subrayando su importancia en el contexto organizacional.
- 6.3. En consonancia con el objetivo específico 2, los resultados revelan una correlación alta y positiva (coeficiente Rho de Spearman = 0.815) entre la gestión institucional y el desarrollo de la delegación de autoridad. La significancia bilateral menor a 0.05 respalda la conclusión de que esta relación es estadísticamente significativa, sugiriendo la influencia positiva de una gestión efectiva en la delegación de autoridad.
- 6.4. Asimismo, al analizar el objetivo específico 3, se confirma una relación positiva y alta (coeficiente Rho de Spearman = 0.825) entre la gestión institucional y el desarrollo del aprendizaje organizacional. La significancia bilateral menor a 0.05 respalda la hipótesis de que una gestión institucional eficaz contribuye de manera significativa al fomento del aprendizaje organizacional en el FONDEPES.
- 6.5. En el marco del objetivo específico 4, se evidencia una correlación positiva y alta

(coeficiente Rho de Spearman = 0.830) entre la gestión institucional y el desarrollo de la resolución de problemas en el FONDEPES. La significancia bilateral menor a 0.05 respalda la conclusión de que la gestión efectiva incide positivamente en la capacidad de la organización para abordar y resolver problemas.

- 6.6. Finalmente, al abordar el objetivo específico 5, se destaca una correlación alta y positiva (coeficiente Rho de Spearman = 0.850) entre la gestión institucional y el manejo de equipos en el FONDEPES. La significancia bilateral menor a 0.05 subraya la relevancia estadística de esta relación, indicando que una gestión institucional efectiva contribuye positivamente al manejo eficiente de equipos en la organización.
- 6.7. Estos resultados consolidan la idea de que una gestión institucional robusta y efectiva se traduce en un desarrollo organizacional significativo en el FONDEPES. La comprensión de estas relaciones proporciona una base sólida para intervenciones estratégicas y mejoras continuas en la gestión y desarrollo de esta entidad.

VII. RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas de la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer la gestión institucional y fomentar un desarrollo organizacional más efectivo en el contexto del FONDEPES:

- 7.1. Para el fortalecimiento de capacidades técnicas, se sugiere la implementación de programas de formación y fortalecimiento de capacidades técnicas para los decisores del FONDEPES. Estos programas deben abordar temas clave relacionados con la gestión institucional y el desarrollo organizacional. La formación constante permitirá a los responsables tomar decisiones informadas y estratégicas que impulsen el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- 7.2. Con relación a la sensibilización sobre metas programadas es recomendable llevar a cabo programas y actividades de sensibilización dirigidos a los órganos del FONDEPES. Estos esfuerzos deben destacar la importancia de las metas programadas y la necesidad de implementar acciones correctivas de manera oportuna para alcanzar dichos objetivos. Una mayor conciencia contribuirá a la alineación de esfuerzos hacia el logro de las metas organizacionales.
- 7.3. Del mismo modo, para la evaluación y desarrollo de competencias se propone la creación de herramientas para medir y evaluar las competencias de los miembros del FONDEPES durante el desarrollo de sus tareas. Estas herramientas deben proporcionar información clave sobre las habilidades gerenciales existentes y permitir la implementación de procesos específicos para potenciar esas competencias. Este enfoque contribuirá a mejorar la competitividad y el éxito organizacional.
- 7.4. Para el involucramiento y responsabilidad en todos los niveles jerárquicos que permitan lograr un desarrollo organizacional efectivo, se recomienda fomentar el

involucramiento y la responsabilidad de todos los niveles jerárquicos. Esto implica que cada miembro se responsabilice por los equipos de trabajo, comunique las expectativas de la entidad, proporcione feedback de la cultura y valores organizativos, y colabore con todas las partes interesadas. Este enfoque integrado fortalecerá el potencial y la seguridad en el éxito de toda la organización.

- 7.5. Del mismo modo, para la optimización de presupuestos de capacitación se sugiere que los presupuestos destinados a capacitación se utilicen estratégicamente para preparar a los miembros del equipo administrativo. La formación debe centrarse en el desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones, y se recomienda evaluar el desempeño de manera participativa. Esto garantizará un uso efectivo de los recursos y contribuirá a un personal más capacitado y alineado con los objetivos institucionales.
- 7.6. Estas recomendaciones, basadas en la evidencia recopilada, apuntan a fortalecer los pilares fundamentales de la gestión y el desarrollo organizacional en el FONDEPES, promoviendo una cultura de mejora continua y adaptación a los desafíos presentes y futuros.

VIII. REFERENCIAS

- Acevedo, J. (2022). *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI*. Fondo Editorial – Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Aldás, R. (2022). *Gestión pública para todos Estado. Capacidades estatales. Sistemas nacionales. Procesos. Planificación. Presupuestos. Instituciones. Fortalecimiento organizacional. Innovación y gobierno para el siglo XXI*. Grado Cero Editores.
- Alexander, H. (2021). *El comportamiento administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Errepar.
- Alles, M. (2018). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias*. Ediciones Granica.
- Álvarez, N., y Delgado, J. (2020). Desarrollo organizacional en la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 955-971.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.133
- Andrade, P. (2019). Instituciones, organizaciones y democracia: una revisión de los enfoques teóricos para el análisis de la gestión estatal en América Latina. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, (17), 119-140.
<https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.4>
- Arenilla, M. (2020). Una gestión pública por valores orientada a la innovación y la Agenda 2030. En E. González, *La nueva cultura de la responsabilidad en la democracia española* (págs. 1-21). Comares.
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., y Torres, L. (2020). *Administración De Empresas. Elementos Básicos*. Infinite Study.
- Arias, A. (2019). El Neoinstitucionalismo y sus aportes a la Teoría de la Organización. *Revista Gestión & Región*, (6), 31-64. <https://acortar.link/YMARKp>

- Bayón, J. (2019). *Fundamentos de estrategia*. Editorial Elearning, S.L.
- Besri, Z., y Boulmakoul, A. (2021). An Intuitionist Fuzzy Method for Discovering Organizational Structures that Support Digital Transformation. *Advances Intelligent and Computing*, 1197, 331-338. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51156-2_39
- Bonnin, J. (2021). *Principios de administración pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Boscán, G., Fernández, J., y Guédez, J. (2017). Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas. *Compendium*, 20(39). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88053976004>
- Caminotti, M., y Pablo, H. (2020). *Metodología de la investigación social: Caja de herramientas*. EUDEBA.
- Cañigueral, A. (2018). *Estudio sobre Ecosistema de Innovación desde la perspectiva del sector público*. INAP.
- Castillo, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data*, 24(1), 97-120. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (20-24 de mayo de 2019). *Gestión pública institucional para el desarrollo y la Agenda 2030*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://bit.ly/3Gso2hi>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración. Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. McGraw Hill Interamericana.
- Cravino, L. (2020). *Metáforas del desempeño. Innovación para el desarrollo organizacional*. Editorial Temas.

- Cruz, C., y Sarmiento, L. (2018). Correlation of requirements for management integration in Colombian public entities. *Revista Signos*, 10(1), 25-38.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5604/560459732001/560459732001.pdf>
- Cueva L. (6 de noviembre de 2019). *Teoría clásica de la administración de Henri Fayol*. Geopolis. <https://acortar.link/gGrch>
- De Oliveira, L., y Calmon, P. (2016). Institutional Change in Brazilian Public Administration: The case of the Ombudsman's Offices in Federal Regulatory Agencies. *Revista Organización & Sociedades*, 23(79), 571-589.
<https://www.redalyc.org/pdf/4006/400647450004.pdf>
- Di Máximo, Á. (2018). *Modelo teórico de gestión empresarial*. Editorial Digital UNID.
- Díaz, J., Núñez, L., y Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197. <https://bit.ly/3GsOVBV>
- Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero [FONDEPES]. (2018). *Informe para la transparencia de gestión: Reporte de cumplimiento misional 03.04.2018 - 30.04.2018*. Transparencia PRODUCE: <https://bit.ly/3Ix1Wgv>
- Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero [FONDEPES]. (1 de julio de 2020). *Plan Nacional de Desarrollo de Infraestructura Pesquera para Consumo Humano Directo y Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM del Sector Producción 2021-2023*. PRODUCE: <https://bit.ly/3Iy93p0>
- Galicia, M. (2019). *Desarrollo organizacional. Coaching de equipos*. Avanza Editorial.
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones. *Revista Educación*, 40(1), 67-87.
<http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>

- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87. <https://acortar.link/7amcal>
- Gómez, R., y Topete, C. (2018). Avances teóricos de la gestión en un programa de posgrado. *Ride. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 1-28. <https://acortar.link/HDUOxU>
- González, L., Narváez, C., y Erazo, J. (2019). La auditoría gubernamental y su incidencia en la gestión institucional y manejo de recursos públicos. *CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, V(1), 474-501. <https://acortar.link/avtD5b>
- Guadarrama, G. (2021). *Instituciones, sociedad civil y políticas públicas. Trayectorias de investigación*. El Colegio Mexiquense.
- Guarnizo, S., Tapia, A., y Zambrano, F. (2021). El desarrollo organizacional como herramienta para el cambio y la mejora de las empresas comerciales de Guayaquil. *Opuntia Brava*, 13(2), 63-74.
- Guarnizo, S., Tapia, A., y Zambrano, F. (2021). El desarrollo organizacional como herramienta para el cambio y la mejora de las empresas comerciales de Guayaquil. *Opuntia Brava*, 13(2), 63-74. <https://acortar.link/WoVnFe>
- Güemes, C. (2019). “Wish you were here” confianza en la administración pública en Latinoamérica. *Revista de Administración Pública*, 53(6), 1067-1090. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241062400005>
- Hernández, L., y Coello, S. (2020). *El proceso de investigación científica (2da ed.)*. Editorial Universitaria (Cuba).
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

- Higuchi, A. (25 de febrero de 2022). *El derrame del petróleo y la pesca artesanal: se pone en riesgo la seguridad alimentaria*. Centro de investigación de la Universidad del Pacífico. <https://acortar.link/WAbkdC>
- Hill, E. (2022). *Concepto de gestión y organización*. Amazon Digital Services LLC-Kdp
- Iglesias, M. (2021). *Metodología de la investigación científica: Diseño y elaboración de protocolos y proyectos*. Noveduc.
- Martín, J. (29 de octubre de 2019). *Los principios de Fayol y las funciones básicas de la empresa*. Cerem. Global Business School: <https://acortar.link/TRYEg1>
- Mendoza, V., Moreira, J. y Mera, C. (2022). Influencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista Publicando*, 9(34), 31-40. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2301>
- Navarrete, F., y Labelle, F. (2023). Gestión energética y desarrollo organizacional sostenible en las Pequeñas Medianas Empresas de Jalisco. *Trascender, contabilidad y gestión*, 8(22), 2-18. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i22.194>
- Niño, V. (2021). *Metodología de la investigación: Diseño, ejecución e informe (2da ed.)*. Ediciones de la U.
- Nivela, J., Garofalo, D., y Díaz, E. (2019). La motivación laboral como herramienta para elevar la productividad en las Empresas Bananeras de la provincia de los Ríos. *Opuntia Brava*, 11(4), 318-331. <https://acortar.link/FFupkb>
- Ñaupas, H., Palacios, J., Valdivia, M., y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Ortiz -Gutiérrez, M., Galindo-Henao, A., Valbuena -Rodríguez, P., Clavijo -Peña, A., & Duarte-Leguizamo, J. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 25-42. <https://doi.org/10.22463/24221783.3162>

- Oseda, D., Mendivel, R., y Durán, A. (2020). Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 28(1), 207-235. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.08>
- Palomeque, I., & Ruiz, J. (2019). Impacto de la gestión institucional sobre la generación de conocimiento científico en instituciones de educación superior. *Espacios*, 40(2), 14-27. bit.ly/3JcZuuh
- Peña-Ponce, D., Figueroa-Soledispa, M., y Parrales-Reyes, J. (2022). El desarrollo organizacional como apoyo al sistema empresarial. *Dominio de las ciencias*, 8(1), 1201-1217. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i41.2548>
- Perdomo, G., Murillo, G. y Gonzáles-Campo, C. (2019). Cambio organizacional e institucional desde las perspectivas teóricas. *Entramado*, 15(2), 46-65. <http://dx.doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.5492>
- Pereyra, L. (2020). *Metodología de la investigación*. Klik.
- Pérez, J. (2022). *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Ediciones Rialp, S.A.
- Pérez, J., y Barbarán, H. (2021). Control administrativo en la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 267-279. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.224
- Pérez, R. (2020). *DO Al Rescate. Estrategias de Desarrollo Organizacional*. Amazon Digital Services LLC - KDP Print US.
- Placencia, K. (2019). *Gestión del talento humano e influencia en el desarrollo organizacional del personal administrativo del hospital Teodoro Maldonado Carbo, Guayaquil-Ecuador, 2018*. [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37009>.
- Ramírez, C., Ramírez, M., & Ramírez, C. (2022). *Fundamentos de administración (5ta ed.)*. Ecoe Ediciones.

- Reza, R. y Ascencio, N. (2021). Racionalidad, Neoinstitucionalismo y Teoría de las Ambigüedades: alcances y límites en el análisis de fenómenos políticos. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 14(55), 127–156. <https://doi.org/2010.26457/recein.v14i55.2599>
- Rocha, T. (2021). *Administración y Gestión Siglo XXI. Didáctica y Metodología Ciencias de la Administración*. Editorial Autores de Argentina.
- Rojas, B. (2023). *Propuesta de gestión institucional para el cumplimiento de los acuerdos de gobernabilidad social del Gobierno Regional de San Martín, 2019-2022*. [Tesis doctoral]. Universidad César Vallejo. <https://acortar.link/XfHvxc>.
- Romo, V. (27 de agosto de 2019). Elefantes blancos: plagio, firmas falsas y corrupción en nueve desembarcaderos pesqueros de Perú. *Mongabay*, pág. <https://bit.ly/3Gn3ZRn>.
- Samana, J. (2019). *Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en la empresa Mambrino S.A.C. San Isidro – 2019*. [Tesis de pregrado]. Universidad Autónoma del Perú. bit.ly/3JEuNPV.
- Sánchez, M. (2020). *Administración I. Patria Educación*.
- Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional Marco para mejorar el desempeño del capital humano*. 3Ciencias.
- Soledispa, B., y Alfonso, D. (2018). La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional. *Avances*, 20(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869131015>
- Solórzano, M., y Navío, J. (2022). *Diseño y cambio organizativo. Fundamentos y nuevos enfoques*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Stewart, C. (2020). *Tratado de estudios organizacionales: Exploración de las temáticas* (vol 2). Universidad EAFIT.
- Tabares, L. (2020). *Administración Pública: conceptos y realidades*. Editorial Universitaria.

- Tapia, M., y Pilla, E. (2019). *Los Procesos Administrativos y su Incidencia en la Gestión Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Pedro de Pelileo*. [Tesis de pregrado]. Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/5722>.
- Tarazona-Chamorro, A. (2020). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en el personal de la UNHEVAL, Huánuco – 2019. *Gaceta Científica*, 6(3), 162–173. <https://doi.org/10.46794/gacien.6.3.975>
- Tejada, G., Rengifo, R., Boy, A., y Rodríguez, J. (2020). Estructura organizacional y control en modelo gestión burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 66-78. bit.ly/429xGj1
- Uribe, M. (2021). *Administración estratégica. Modelo de aplicación para organizaciones latinoamericanas*. Ediciones de la U.
- Vera, Á. (2021). *Modelo de gestión organizacional, para el desarrollo institucional de los Cuerpos de Bomberos en la Provincia de los Ríos*. [Tesis de maestría]. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. bit.ly/3lh4t55.
- Vergara, E., De la Cruz, M., Vertiz, J., Quispe, D., y Vertiz, R. (2021). Gestión institucional y planificación estratégica en una institución educativa pública del distrito de Jaén, Cajamarca, Perú. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 42-53. bit.ly/3ZTfw3G
- Vergaray, J., Gutierrez, W., León, F., León, C., y Garcia, C. (2022). Control Interno y Gestión Institucional en la Microfinanciera “Caritas Felices”, Chimbote, Ancash, Perú, 2020. *EDUCATECONCIENCIA*, 30(34), 56–72. <https://doi.org/10.58299/edu.v30i34.465>
- Waissbluth, M. (2021). *Introducción a la gestión pública*. Penguin Random House Grupo Editorial Chile.

Zacarias, H., y Supo, J. (2020). *Metodología de la Investigación Científica: Para Las Ciencias de la Salud y Las Ciencias Sociales*. Amazon Digital Services LLC.

Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA"*(10), 87-109. <https://acortar.link/p30y0w>

Zavaleta, E. (2021). Análisis de la gestión institucional en las unidades académicas de la Policía Nacional - Perú. *Comunicación*, 12(1), 53–64. bit.ly/3lb1bAr

IX. ANEXOS

Matriz de Consistencia

TÍTULO: GESTIÓN INSTITUCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL FONDEPES, 2023

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORACIÓN	NIVEL Y RANGO	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera la gestión institucional se relaciona con el desarrollo organizacional del FONDEPES, 2023?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>Problema específico 1 ¿De qué manera la gestión institucional se relaciona con el desarrollo de la visión del FONDEPES, 2023?</p> <p>Problema específico 2 ¿De qué manera la gestión institucional se relaciona con el desarrollo de la delegación de autoridad del FONDEPES, 2023?</p> <p>Problema específico 3 ¿De qué manera la gestión institucional se relaciona con el desarrollo de aprendizaje organizacional del FONDEPES, 2023?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre la gestión institucional y el desarrollo organizacional del FONDEPES, 2023.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Objetivo específico 1 Determinar la relación entre la gestión institucional y el desarrollo de la visión del FONDEPES, 2023.</p> <p>Objetivo específico 2 Determinar la relación entre la gestión institucional y el desarrollo de la delegación de la autoridad del FONDEPES, 2023.</p> <p>Objetivo específico 3 Determinar la relación entre la gestión institucional y el desarrollo de aprendizaje organizacional del FONDEPES, 2023.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo organizacional del FONDEPES, 2023.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Hipótesis específica 1 Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de la visión del FONDEPES, 2023.</p> <p>Hipótesis específica 2 Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de la delegación de autoridad del FONDEPES, 2023.</p> <p>Hipótesis específica 3 Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de aprendizaje</p>	<p>V1= Gestión institucional</p> <p>V2= Desarrollo organizacional</p>	<p>Gestión de planeación y organización</p> <p>Gestión de integración</p> <p>Gestión de Dirección</p> <p>Gestión de Control</p> <p>Desarrollo de la visión</p>	<p>1. Planificación de actividades 2. Herramientas de gestión 3. Beneficio de la gestión 4. Diseño de documentos</p> <p>5. Fortalecimiento 6. Capacidades 7. Participación</p> <p>8. Capacidad de administrar 9. Uso de recursos</p> <p>10. Registro de acciones 11. Actividades y supervisión 12. Evaluación de actividades 13. Transparencia en la gestión</p> <p>14. Administración</p>	<p>1-8</p> <p>9-16</p> <p>17-22</p> <p>23-30</p> <p>1-6</p>	<p>(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) siempre</p> <p>(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) siempre</p>	<p>Excelente Bueno Regular Malo</p> <p>Excelente Bueno Regular Malo</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: descriptivo</p> <p>Diseño: no experimental</p> <p>Nivel: correlacional</p> <p>Corte: transversal</p> <p>Población: 100 trabajadores adscritos a la Oficina General de Administración (OGA) del FONDEPES</p> <p>Muestra: 80 trabajadores adscritos a la Oficina General de Administración (OGA) del FONDEPES</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: cuestionario</p> <p>Unidad de análisis: FONDEPES.</p> <p>Estadísticas: SPSS v.26</p> <p>Análisis descriptivo: distribución de frecuencias, diagrama de Barras.</p> <p>Análisis inferencial: Spearman</p>

<p>Problema específico 4 ¿De qué manera la gestión institucional se relaciona con el desarrollo de resolución de problemas del FONDEPES, 2023?</p> <p>Problema específico 5 ¿De qué manera la gestión institucional se relaciona con el manejo de equipos de trabajos del FONDEPES, 2023?</p>	<p>Objetivo específico 4 Determinar la relación entre la gestión institucional y el desarrollo de resolución de problemas del FONDEPES, 2023.</p>	<p>organizacional del FONDEPES, 2023</p> <p>Hipótesis específica 4 Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de desarrollo de resolución de problemas del FONDEPES, 2023</p>		<p>Desarrollo de la delegación de autoridad</p>	<p>15. Liderazgo</p>	<p>7-12</p>				
				<p>Desarrollo de aprendizaje organizacional</p>	<p>16. Conocimiento 17. Norma 18. Valores 19. Actitudes 20.</p>	<p>13-17</p>				
		<p>Objetivo específico 5 Determinar la relación entre la gestión institucional y el manejo de equipos de trabajo del FONDEPES, 2023.</p>	<p>Hipótesis específica 5 Existe relación significativa entre la gestión institucional y el nivel de manejo de equipos de trabajo del FONDEPES, 2023</p>		<p>Desarrollo de resolución de problemas</p>	<p>21. Toma de decisiones</p>	<p>18-23</p>			
					<p>Equipos de trabajo</p>	<p>22. Complementariedad</p>	<p>24-30</p>			

Anexo B: Instrumentos de recolección de datos

Estimado colega, el presente cuestionario tiene por objetivo recoger información respecto de su percepción de la gestión que se desarrolla en la institución donde labora. Es un cuestionario totalmente anónimo, por lo tanto, esperamos que sus respuestas correspondan a la experiencia que Ud. tiene del espacio de desempeño. Gracias por su participación.

ESCALA

Totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Dimensión	N°	Ítems	ESCALA				
			1	2	3	4	5
Gestión de planeación y organización	1	Las actividades que se desarrollan en la institución están planificadas en los documentos de gestión institucional.					
	2	La planificación se realiza al inicio de año con participación de todos los trabajadores de la institución.					
	3	La planificación de actividades está orientada por objetivos y metas concretas.					
	4	La institución está organizada en estamentos que agilizan los procesos de gestión.					
	5	Las funciones de las instancias están establecidas en documentos y son de conocimiento del personal.					
	6	En la institución se tienen definidas objetivos y metas anuales claras.					
	7	Las estrategias definidas para alcanzar las metas son del conocimiento de todo el personal.					
	8	Los recursos para el logro de las metas y objetivos están disponibles para su empleo.					
Gestión de integración institucional	9	Todos los miembros de la institución conocen sus responsabilidades en el logro de las metas.					
	10	Los documentos institucionales son elaborados con participación de todo el personal de la institución.					
	11	Se orienta al personal de la institución sobre los procesos de elaboración de los documentos de gestión.					
	12	En la planificación de actividades se consideran acciones de integración del personal.					
	13	Hay disposición del personal para participar de las diferentes actividades y en la organización de la institución.					
	14	Las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución son horizontales.					
	15	Se prioriza la capacitación del personal al inicio de cada periodo lectivo.					
	16	Para la gestión es importante contar con personal competente y capacitado.					
Gestión de dirección	17	Se asignan las funciones y cargos de acuerdo a las capacidades y competencias del personal.					
	18	El personal responsable en cada instancia es competente para la gestión administrativa de su responsabilidad.					

	19	Los recursos económicos de la institución son administrados con responsabilidad.					
	20	Hay disponibilidad de recursos económicos para viabilizar las actividades previstas.					
	21	Existe una estrategia para registrar las actividades que se están realizando.					
	22	Se rinde cuentas de las acciones que se están realizando a través de diversos documentos y es de conocimiento de todo el personal.					
Gestión de control	23	Se realiza supervisión de las acciones que se ejecutan.					
	24	Se evalúan permanentemente las actividades y se toman decisiones de acuerdo a los avances alcanzados.					
	25	La participación es institucional en los procesos de evaluación de la gestión.					
	26	Las evaluaciones son oportunas y se realizan en base a una práctica institucional.					
	27	Se realizan la rendición de cuentas de todas las acciones que se ejecutan en la institución.					
	28	Los informes que se realizan de las acciones efectuadas son satisfactorios para toda la comunidad institucional.					
	29	Los recursos con que cuenta la gestión se utilizan de acuerdo a las necesidades diagnosticadas.					
	30	Hay conformidad de los usuarios de los servicios que brinda y ejecuta la instancia.					

Dimensiones	N°	Ítems	ESCALA				
			1	2	3	4	5
Desarrollo de la visión	1	Las metas y objetivos de la institución son formulados en función a un diagnóstico situacional					
	2	La participación de todos los miembros de la institución es fundamental en el establecimiento de metas objetivos.					
	3	Se toman en cuenta las opiniones de todo el personal cuando se establecen las metas y objetivos.					
	4	Los responsables de la conducción de las instancias demuestran conocimiento de administración.					
	5	Hay satisfacción del personal respecto de la administración de los recursos y de los trabajadores de la institución					
	6	La distribución del personal obedece a criterios administrativos precisos.					
Desarrollo de la delegación de autoridad	7	Se promueve el liderazgo compartido en la institución.					
	8	En ausencia de los responsables de las instancias hay disposición del personal para la continuidad de las tareas.					
	9	Los directivos tienen la capacidad de influenciar en los demás para la concreción de metas y objetivos.					
	10	Se promueve el desarrollo de las competencias y capacidades del personal de la institución.					
	11	Se practica el apoyo solidario respecto del nuevo personal para su adaptación al entorno.					

	12	Se asisten técnicamente a todo el personal que se integra en la institución respecto de sus funciones y las normas institucionales.					
Desarrollo de aprendizaje organizacional	13	Las normas y acuerdos son elaborados con participación de todos los trabajadores.					
	14	Las normas establecidas promueven la unidad de la institución.					
	15	Existe una cultura de actitudes y comportamientos establecido en la institución.					
	16	El sistema de creencias que poseen los trabajadores de la institución coadyuva al desarrollo de la organización.					
	17	Existe satisfacción de los usuarios respecto de las formas como son atendidos en la institución por el personal.					
Desarrollo de la resolución de problemas	18	Los problemas que se generan en la institución son atendidos inmediatamente.					
	19	Los directivos involucran a todos en la solución de los problemas que afecta a toda la institución.					
	20	Las decisiones que se asumen son en base al criterio fundamental de respeto a la persona					
	21	Las decisiones que se toman en la institución son con participación y consenso de todos o de la mayoría.					
	22	Se respetan y toman en cuenta los aportes de todos en la toma de decisiones.					
	23	Existe compromiso y disposición de todos para aportar en la institución.					
Equipos de trabajo	24	En las tareas asignadas cada uno cumple en los periodos establecidos.					
	25	Las tareas se distribuyen en acuerdos conjuntos y en base a sus competencias.					
	26	Se promueve el trabajo cooperativo para el logro de las metas.					
	27	El trabajo en equipo esta institucionalizado en la organización.					
	28	Las responsabilidades de las acciones los asumen todos en conjunto.					
	29	La comprensión y diálogo prima en el trabajo colectivo de la institución.					
	30	En la institución hay una cultura de compartir ideas y conocimientos que complementan y coadyuvan al trabajo en equipo.					

Gracias por su participación.

Anexo C: Certificado de Validez de los instrumentos

N°	VARIABLE 1: GESTIÓN INSTIOTUCIONAL	PERTINENCIA ¹		RELEVANCIA ²		CLARIDAD ³		SUGERENCIA
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
	D1: GESTIÓN DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN							
1	Las actividades que se desarrollan en la institución están planificadas en los documentos de gestión institucional.							
2	La planificación se realiza al inicio de año con participación de todos los trabajadores de la institución.							
3	La planificación de actividades está orientada por objetivos y metas concretas.							
4	La institución está organizada en estamentos que agilizan los procesos de gestión.							
5	Las funciones de las instancias están establecidas en documentos y son de conocimiento del personal.							
6	En la institución se tienen definidas objetivos y metas anuales claras							
7	Las estrategias definidas para alcanzar las metas son del conocimiento de todo el personal.							
8	Los recursos para el logro de las metas y objetivos están disponibles para su empleo.							
	D2: GESTIÓN DE INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL							
9	Todos los miembros de la institución conocen sus responsabilidades en el logro de las metas.							
10	Los documentos institucionales son elaborados con participación de todo el personal de la institución.							
11	Se orienta al personal de la institución sobre los procesos de elaboración de los documentos de gestión.							
12	En la planificación de actividades se consideran acciones de integración del personal.							
13	Hay disposición del personal para participar de las diferentes actividades y en la organización de la institución.							
14	Las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución son horizontales.							
15	Se prioriza la capacitación del personal al inicio de cada periodo lectivo.							
16	Para la gestión es importante contar con personal competente y capacitado.							
	D3: GESTIÓN DE DIRECCIÓN							
17	Se asignan las funciones y cargos de acuerdo a las capacidades y competencias del personal.							
18	El personal responsable en cada instancia es competente para la gestión administrativa de su responsabilidad.							
19	Los recursos económicos de la institución son administrados con responsabilidad.							
20	Hay disponibilidad de recursos económicos para viabilizar las actividades previstas.							
21	Existe una estrategia para registrar las actividades que se están realizando.							
22	Se rinde cuentas de las acciones que se están realizando a través de diversos documentos y es de conocimiento de todo							

	el personal.							
D4: GESTIÓN DE CONTROL								
23	Se realiza supervisión de las acciones que se ejecutan.							
24	Se evalúan permanentemente las actividades y se toman decisiones de acuerdo a los avances alcanzados.							
25	La participación es institucional en los procesos de evaluación de la gestión.							
26	Las evaluaciones son oportunas y se realizan en base a una práctica institucional.							
27	Se realizan la rendición de cuentas de todas las acciones que se ejecutan en la institución							
28	Los informes que se realizan de las acciones efectuadas son satisfactorios para toda la comunidad institucional.							
29	Los recursos con que cuenta la gestión se utilizan de acuerdo a las necesidades diagnosticadas.							
30	Hay conformidad de los usuarios de los servicios que brinda y ejecuta la instancia.							
VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL		PERTINENCIA¹		RELEVANCIA²		CLARIDAD³		SUGERENCIA
D1: DESARROLLO DE LA VISIÓN		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	Las metas y objetivos de la institución son formulados en función a un diagnóstico situacional							
2	La participación de todos los miembros de la institución es fundamental en el establecimiento de metas y objetivos.							
3	Se toman en cuenta las opiniones de todo el personal cuando se establecen las metas y objetivos.							
4	Los responsables de la conducción de las instancias demuestran conocimiento de administración.							
5	Hay satisfacción del personal respecto de la administración de los recursos y de los trabajadores de la institución							
6	La distribución del personal obedece a criterios administrativos precisos.							
D2: DESARROLLO DE LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD								
7	Se promueve el liderazgo compartido en la institución.							
8	En ausencia de los responsables de las instancias hay disposición del personal para la continuidad de las tareas.							
9	Los directivos tienen la capacidad de influenciar en los demás para la concreción de metas y objetivos.							
10	Se promueve el desarrollo de las competencias y capacidades del personal de la institución.							
11	Se practica el apoyo solidario respecto del nuevo personal para su adaptación al entorno.							
12	Se asisten técnicamente a todo el personal que se integra en la institución respecto de sus funciones y las normas institucionales.							
D3: DESARROLLO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL								
13	Las normas y acuerdos son elaborados con participación de todos los trabajadores.							

14	Las normas establecidas promueven la unidad de la institución.							
15	Existe una cultura de actitudes y comportamientos establecido en la institución.							
16	El sistema de creencias que poseen los trabajadores de la institución coadyuva al desarrollo de la organización.							
17	Existe satisfacción de los usuarios respecto de las formas como son atendidos en la institución por el personal.							
18	D4: DESARROLLO DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS							
19	Los problemas que se generan en la institución son atendidos inmediatamente.							
20	Los directivos involucran a todos en la solución de los problemas que afecta a toda la institución.							
21	Las decisiones que se asumen son en base al criterio fundamental de respeto a la persona							
22	Las decisiones que se toman en la institución son con participación y consenso de todos o de la mayoría.							
23	Se respetan y toman en cuenta los aportes de todos en la toma de decisiones.							
24	Existe compromiso y disposición de todos para aportar en la institución.							
	D5: EQUIPOS DE TRABAJO							
25	En las tareas asignadas cada uno cumple en los periodos establecidos.							
26	Las tareas se distribuyen en acuerdos conjuntos y en base a sus competencias.							
27	Se promueve el trabajo cooperativo para el logro de las metas.							
28	El trabajo en equipo está institucionalizado en la organización.							
29	Las responsabilidades de las acciones los asumen todos en conjunto.							
30	La comprensión y diálogo prima en el trabajo colectivo de la institución.							
31	En la institución hay una cultura de compartir ideas y conocimientos que complementan y coadyuvan al trabajo en equipo.							

(1) Relevancia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

(2) Pertinencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

(3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de
corregir

No aplicable

Lima, _____ de _____ de _____.

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Especialidad del evaluador:

Firma

Anexo C: Certificado de Validez de los instrumentos

N°	VARIABLE 1: GESTIÓN INSTIOTUCIONAL	PERTINENCIA ¹		RELEVANCIA ²		CLARIDAD ³		SUGERENCIA
	D1: GESTIÓN DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	Las actividades que se desarrollan en la institución están planificadas en los documentos de gestión institucional.	X		X		X		
2	La planificación se realiza al inicio de año con participación de todos los trabajadores de la institución.	X		X		X		
3	La planificación de actividades está orientada por objetivos y metas concretas.	X		X		X		
4	La institución está organizada en estamentos que agilizan los procesos de gestión.	X		X		X		
5	Las funciones de las instancias están establecidas en documentos y son de conocimiento del personal.	X		X		X		
6	En la institución se tienen definidas objetivos y metas anuales claras	X		X		X		
7	Las estrategias definidas para alcanzar las metas son del conocimiento de todo el personal.	X		X		X		
8	Los recursos para el logro de las metas y objetivos están disponibles para su empleo.	X		X		X		
D2: GESTIÓN DE INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL								
9	Todos los miembros de la institución conocen sus responsabilidades en el logro de las metas.	X		X		X		
10	Los documentos institucionales son elaborados con participación de todo el personal de la institución.	X		X		X		
11	Se orienta al personal de la institución sobre los procesos de elaboración de los documentos de gestión.	X		X		X		
12	En la planificación de actividades se consideran acciones de integración del personal.	X		X		X		
13	Hay disposición del personal para participar de las diferentes actividades y en la organización de la institución.	X		X		X		
14	Las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución son horizontales.	X		X		X		
15	Se prioriza la capacitación del personal al inicio de cada periodo lectivo.	X		X		X		
16	Para la gestión es importante contar con personal competente y capacitado.	X		X		X		
D3: GESTIÓN DE DIRECCIÓN								
17	Se asignan las funciones y cargos de acuerdo a las capacidades y competencias del personal.	X		X		X		
18	El personal responsable en cada instancia es competente para la gestión administrativa de su responsabilidad.	X		X		X		
19	Los recursos económicos de la institución son administrados con responsabilidad.	X		X		X		
20	Hay disponibilidad de recursos económicos para viabilizar las actividades previstas.	X		X		X		
21	Existe una estrategia para registrar las actividades que se están realizando.	X		X		X		
22	Se rinde cuentas de las acciones que se están realizando a través de diversos documentos y es de conocimiento de todo	X		X		X		

	el personal.							
D4: GESTIÓN DE CONTROL								
23	Se realiza supervisión de las acciones que se ejecutan.	X		X		X		
24	Se evalúan permanentemente las actividades y se toman decisiones de acuerdo a los avances alcanzados.	X		X		X		
25	La participación es institucional en los procesos de evaluación de la gestión.	X		X		X		
26	Las evaluaciones son oportunas y se realizan en base a una práctica institucional.	X		X		X		
27	Se realizan la rendición de cuentas de todas las acciones que se ejecutan en la institución	X		X		X		
28	Los informes que se realizan de las acciones efectuadas son satisfactorios para toda la comunidad institucional.	X		X		X		
29	Los recursos con que cuenta la gestión se utilizan de acuerdo a las necesidades diagnosticadas.	X		X		X		
30	Hay conformidad de los usuarios de los servicios que brinda y ejecuta la instancia.	X		X		X		
VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL		PERTINENCIA¹		RELEVANCIA²		CLARIDAD³		SUGERENCIA
D1: DESARROLLO DE LA VISIÓN		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	Las metas y objetivos de la institución son formulados en función a un diagnóstico situacional	X		X		X		
2	La participación de todos los miembros de la institución es fundamental en el establecimiento de metas y objetivos.	X		X		X		
3	Se toman en cuenta las opiniones de todo el personal cuando se establecen las metas y objetivos.	X		X		X		
4	Los responsables de la conducción de las instancias demuestran conocimiento de administración.	X		X		X		
5	Hay satisfacción del personal respecto de la administración de los recursos y de los trabajadores de la institución	X		X		X		
6	La distribución del personal obedece a criterios administrativos precisos.	X		X		X		
D2: DESARROLLO DE LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD								
7	Se promueve el liderazgo compartido en la institución.	X		X		X		
8	En ausencia de los responsables de las instancias hay disposición del personal para la continuidad de las tareas.	X		X		X		
9	Los directivos tienen la capacidad de influenciar en los demás para la concreción de metas y objetivos.	X		X		X		
10	Se promueve el desarrollo de las competencias y capacidades del personal de la institución.	X		X		X		
11	Se practica el apoyo solidario respecto del nuevo personal para su adaptación al entorno.	X		X		X		
12	Se asisten técnicamente a todo el personal que se integra en la institución respecto de sus funciones y las normas institucionales.	X		X		X		
D3: DESARROLLO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL								
13	Las normas y acuerdos son elaborados con participación de todos los trabajadores.	X		X		X		

14	Las normas establecidas promueven la unidad de la institución.	X		X		X		
15	Existe una cultura de actitudes y comportamientos establecido en la institución.	X		X		X		
16	El sistema de creencias que poseen los trabajadores de la institución coadyuva al desarrollo de la organización.	X		X		X		
17	Existe satisfacción de los usuarios respecto de las formas como son atendidos en la institución por el personal.	X		X		X		
18	D4: DESARROLLO DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS							
19	Los problemas que se generan en la institución son atendidos inmediatamente.	X		X		X		
20	Los directivos involucran a todos en la solución de los problemas que afecta a toda la institución.	X		X		X		
21	Las decisiones que se asumen son en base al criterio fundamental de respeto a la persona	X		X		X		
22	Las decisiones que se toman en la institución son con participación y consenso de todos o de la mayoría.	X		X		X		
23	Se respetan y toman en cuenta los aportes de todos en la toma de decisiones.	X		X		X		
24	Existe compromiso y disposición de todos para aportar en la institución.	X		X		X		
	D5: EQUIPOS DE TRABAJO							
25	En las tareas asignadas cada uno cumple en los periodos establecidos.	X		X		X		
26	Las tareas se distribuyen en acuerdos conjuntos y en base a sus competencias.	X		X		X		
27	Se promueve el trabajo cooperativo para el logro de las metas.	X		X		X		
28	El trabajo en equipo está institucionalizado en la organización.	X		X		X		
29	Las responsabilidades de las acciones los asumen todos en conjunto.	X		X		X		
30	La comprensión y diálogo prima en el trabajo colectivo de la institución.	X		X		X		
31	En la institución hay una cultura de compartir ideas y conocimientos que complementan y coadyuvan al trabajo en equipo.	X		X		X		

(1) Relevancia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

(2) Pertinencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

(3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Sí hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

Lima, 01 de agosto de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Dr. Roberto José María Casas Miranda

Metodólogo

Especialidad del evaluador:



[Handwritten signature]
Firma y sello

Anexo C: Certificado de Validez de los instrumentos

N°	VARIABLE 1: GESTIÓN INSTIOTUCIONAL	PERTINENCIA ¹		RELEVANCIA ²		CLARIDAD ³		SUGERENCIA
	D1: GESTIÓN DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	Las actividades que se desarrollan en la institución están planificadas en los documentos de gestión institucional.	X		X		X		
2	La planificación se realiza al inicio de año con participación de todos los trabajadores de la institución.	X		X		X		
3	La planificación de actividades está orientada por objetivos y metas concretas.	X		X		X		
4	La institución está organizada en estamentos que agilizan los procesos de gestión.	X		X		X		
5	Las funciones de las instancias están establecidas en documentos y son de conocimiento del personal.	X		X		X		
6	En la institución se tienen definidas objetivos y metas anuales claras	X		X		X		
7	Las estrategias definidas para alcanzar las metas son del conocimiento de todo el personal.	X		X		X		
8	Los recursos para el logro de las metas y objetivos están disponibles para su empleo.	X		X		X		
D2: GESTIÓN DE INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL								
9	Todos los miembros de la institución conocen sus responsabilidades en el logro de las metas.	X		X		X		
10	Los documentos institucionales son elaborados con participación de todo el personal de la institución.	X		X		X		
11	Se orienta al personal de la institución sobre los procesos de elaboración de los documentos de gestión.	X		X		X		
12	En la planificación de actividades se consideran acciones de integración del personal.	X		X		X		
13	Hay disposición del personal para participar de las diferentes actividades y en la organización de la institución.	X		X		X		
14	Las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución son horizontales.	X		X		X		
15	Se prioriza la capacitación del personal al inicio de cada periodo lectivo.	X		X		X		
16	Para la gestión es importante contar con personal competente y capacitado.	X		X		X		
D3: GESTIÓN DE DIRECCIÓN								
17	Se asignan las funciones y cargos de acuerdo a las capacidades y competencias del personal.	X		X		X		
18	El personal responsable en cada instancia es competente para la gestión administrativa de su responsabilidad.	X		X		X		
19	Los recursos económicos de la institución son administrados con responsabilidad.	X		X		X		
20	Hay disponibilidad de recursos económicos para viabilizar las actividades previstas.	X		X		X		
21	Existe una estrategia para registrar las actividades que se están realizando.	X		X		X		
22	Se rinde cuentas de las acciones que se están realizando a través de diversos documentos y es de conocimiento de todo	X		X		X		

	el personal.							
D4: GESTIÓN DE CONTROL								
23	Se realiza supervisión de las acciones que se ejecutan.	X		X		X		
24	Se evalúan permanentemente las actividades y se toman decisiones de acuerdo a los avances alcanzados.	X		X		X		
25	La participación es institucional en los procesos de evaluación de la gestión.	X		X		X		
26	Las evaluaciones son oportunas y se realizan en base a una práctica institucional.	X		X		X		
27	Se realizan la rendición de cuentas de todas las acciones que se ejecutan en la institución	X		X		X		
28	Los informes que se realizan de las acciones efectuadas son satisfactorios para toda la comunidad institucional.	X		X		X		
29	Los recursos con que cuenta la gestión se utilizan de acuerdo a las necesidades diagnosticadas.	X		X		X		
30	Hay conformidad de los usuarios de los servicios que brinda y ejecuta la instancia.	X		X		X		
VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL		PERTINENCIA¹		RELEVANCIA²		CLARIDAD³		SUGERENCIA
D1: DESARROLLO DE LA VISIÓN		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	Las metas y objetivos de la institución son formulados en función a un diagnóstico situacional	X		X		X		
2	La participación de todos los miembros de la institución es fundamental en el establecimiento de metas y objetivos.	X		X		X		
3	Se toman en cuenta las opiniones de todo el personal cuando se establecen las metas y objetivos.	X		X		X		
4	Los responsables de la conducción de las instancias demuestran conocimiento de administración.	X		X		X		
5	Hay satisfacción del personal respecto de la administración de los recursos y de los trabajadores de la institución	X		X		X		
6	La distribución del personal obedece a criterios administrativos precisos.	X		X		X		
D2: DESARROLLO DE LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD								
7	Se promueve el liderazgo compartido en la institución.	X		X		X		
8	En ausencia de los responsables de las instancias hay disposición del personal para la continuidad de las tareas.	X		X		X		
9	Los directivos tienen la capacidad de influenciar en los demás para la concreción de metas y objetivos.	X		X		X		
10	Se promueve el desarrollo de las competencias y capacidades del personal de la institución.	X		X		X		
11	Se practica el apoyo solidario respecto del nuevo personal para su adaptación al entorno.	X		X		X		
12	Se asisten técnicamente a todo el personal que se integra en la institución respecto de sus funciones y las normas institucionales.	X		X		X		
D3: DESARROLLO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL								
13	Las normas y acuerdos son elaborados con participación de todos los trabajadores.	X		X		X		

14	Las normas establecidas promueven la unidad de la institución.	X		X		X		
15	Existe una cultura de actitudes y comportamientos establecido en la institución.	X		X		X		
16	El sistema de creencias que poseen los trabajadores de la institución coadyuva al desarrollo de la organización.	X		X		X		
17	Existe satisfacción de los usuarios respecto de las formas como son atendidos en la institución por el personal.	X		X		X		
18	D4: DESARROLLO DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS							
19	Los problemas que se generan en la institución son atendidos inmediatamente.	X		X		X		
20	Los directivos involucran a todos en la solución de los problemas que afecta a toda la institución.	X		X		X		
21	Las decisiones que se asumen son en base al criterio fundamental de respeto a la persona	X		X		X		
22	Las decisiones que se toman en la institución son con participación y consenso de todos o de la mayoría.	X		X		X		
23	Se respetan y toman en cuenta los aportes de todos en la toma de decisiones.	X		X		X		
24	Existe compromiso y disposición de todos para aportar en la institución.	X		X		X		
	D5: EQUIPOS DE TRABAJO							
25	En las tareas asignadas cada uno cumple en los periodos establecidos.	X		X		X		
26	Las tareas se distribuyen en acuerdos conjuntos y en base a sus competencias.	X		X		X		
27	Se promueve el trabajo cooperativo para el logro de las metas.	X		X		X		
28	El trabajo en equipo está institucionalizado en la organización.	X		X		X		
29	Las responsabilidades de las acciones los asumen todos en conjunto.	X		X		X		
30	La comprensión y diálogo prima en el trabajo colectivo de la institución.	X		X		X		
31	En la institución hay una cultura de compartir ideas y conocimientos que complementan y coadyuvan al trabajo en equipo.	X		X		X		

(1) Relevancia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

(2) Pertinencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

(3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Sí hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

Lima, 01 de agosto de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Especialista

Especialidad del evaluador:

Firma

Anexo C: Certificado de Validez de los instrumentos

N°	VARIABLE 1: GESTIÓN INSTIOTUCIONAL	PERTINENCIA ¹		RELEVANCIA ²		CLARIDAD ³		SUGERENCIA
	D1: GESTIÓN DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	Las actividades que se desarrollan en la institución están planificadas en los documentos de gestión institucional.	X		X		X		
2	La planificación se realiza al inicio de año con participación de todos los trabajadores de la institución.	X		X		X		
3	La planificación de actividades está orientada por objetivos y metas concretas.	X		X		X		
4	La institución está organizada en estamentos que agilizan los procesos de gestión.	X		X		X		
5	Las funciones de las instancias están establecidas en documentos y son de conocimiento del personal.	X		X		X		
6	En la institución se tienen definidas objetivos y metas anuales claras	X		X		X		
7	Las estrategias definidas para alcanzar las metas son del conocimiento de todo el personal.	X		X		X		
8	Los recursos para el logro de las metas y objetivos están disponibles para su empleo.	X		X		X		
D2: GESTIÓN DE INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL								
9	Todos los miembros de la institución conocen sus responsabilidades en el logro de las metas.	X		X		X		
10	Los documentos institucionales son elaborados con participación de todo el personal de la institución.	X		X		X		
11	Se orienta al personal de la institución sobre los procesos de elaboración de los documentos de gestión.	X		X		X		
12	En la planificación de actividades se consideran acciones de integración del personal.	X		X		X		
13	Hay disposición del personal para participar de las diferentes actividades y en la organización de la institución.	X		X		X		
14	Las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución son horizontales.	X		X		X		
15	Se prioriza la capacitación del personal al inicio de cada periodo lectivo.	X		X		X		
16	Para la gestión es importante contar con personal competente y capacitado.	X		X		X		
D3: GESTIÓN DE DIRECCIÓN								
17	Se asignan las funciones y cargos de acuerdo a las capacidades y competencias del personal.	X		X		X		
18	El personal responsable en cada instancia es competente para la gestión administrativa de su responsabilidad.	X		X		X		
19	Los recursos económicos de la institución son administrados con responsabilidad.	X		X		X		
20	Hay disponibilidad de recursos económicos para viabilizar las actividades previstas.	X		X		X		
21	Existe una estrategia para registrar las actividades que se están realizando.	X		X		X		
22	Se rinde cuentas de las acciones que se están realizando a través de diversos documentos y es de conocimiento de todo	X		X		X		

	el personal.							
D4: GESTIÓN DE CONTROL								
23	Se realiza supervisión de las acciones que se ejecutan.	X		X		X		
24	Se evalúan permanentemente las actividades y se toman decisiones de acuerdo a los avances alcanzados.	X		X		X		
25	La participación es institucional en los procesos de evaluación de la gestión.	X		X		X		
26	Las evaluaciones son oportunas y se realizan en base a una práctica institucional.	X		X		X		
27	Se realizan la rendición de cuentas de todas las acciones que se ejecutan en la institución	X		X		X		
28	Los informes que se realizan de las acciones efectuadas son satisfactorios para toda la comunidad institucional.	X		X		X		
29	Los recursos con que cuenta la gestión se utilizan de acuerdo a las necesidades diagnosticadas.	X		X		X		
30	Hay conformidad de los usuarios de los servicios que brinda y ejecuta la instancia.	X		X		X		
VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL		PERTINENCIA¹		RELEVANCIA²		CLARIDAD³		SUGERENCIA
D1: DESARROLLO DE LA VISIÓN		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1	Las metas y objetivos de la institución son formulados en función a un diagnóstico situacional	X		X		X		
2	La participación de todos los miembros de la institución es fundamental en el establecimiento de metas y objetivos.	X		X		X		
3	Se toman en cuenta las opiniones de todo el personal cuando se establecen las metas y objetivos.	X		X		X		
4	Los responsables de la conducción de las instancias demuestran conocimiento de administración.	X		X		X		
5	Hay satisfacción del personal respecto de la administración de los recursos y de los trabajadores de la institución	X		X		X		
6	La distribución del personal obedece a criterios administrativos precisos.	X		X		X		
D2: DESARROLLO DE LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD								
7	Se promueve el liderazgo compartido en la institución.	X		X		X		
8	En ausencia de los responsables de las instancias hay disposición del personal para la continuidad de las tareas.	X		X		X		
9	Los directivos tienen la capacidad de influenciar en los demás para la concreción de metas y objetivos.	X		X		X		
10	Se promueve el desarrollo de las competencias y capacidades del personal de la institución.	X		X		X		
11	Se practica el apoyo solidario respecto del nuevo personal para su adaptación al entorno.	X		X		X		
12	Se asisten técnicamente a todo el personal que se integra en la institución respecto de sus funciones y las normas institucionales.	X		X		X		
D3: DESARROLLO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL								
13	Las normas y acuerdos son elaborados con participación de todos los trabajadores.	X		X		X		

14	Las normas establecidas promueven la unidad de la institución.	X		X		X		
15	Existe una cultura de actitudes y comportamientos establecido en la institución.	X		X		X		
16	El sistema de creencias que poseen los trabajadores de la institución coadyuva al desarrollo de la organización.	X		X		X		
17	Existe satisfacción de los usuarios respecto de las formas como son atendidos en la institución por el personal.	X		X		X		
18	D4: DESARROLLO DE LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS							
19	Los problemas que se generan en la institución son atendidos inmediatamente.	X		X		X		
20	Los directivos involucran a todos en la solución de los problemas que afecta a toda la institución.	X		X		X		
21	Las decisiones que se asumen son en base al criterio fundamental de respeto a la persona	X		X		X		
22	Las decisiones que se toman en la institución son con participación y consenso de todos o de la mayoría.	X		X		X		
23	Se respetan y toman en cuenta los aportes de todos en la toma de decisiones.	X		X		X		
24	Existe compromiso y disposición de todos para aportar en la institución.	X		X		X		
	D5: EQUIPOS DE TRABAJO							
25	En las tareas asignadas cada uno cumple en los periodos establecidos.	X		X		X		
26	Las tareas se distribuyen en acuerdos conjuntos y en base a sus competencias.	X		X		X		
27	Se promueve el trabajo cooperativo para el logro de las metas.	X		X		X		
28	El trabajo en equipo está institucionalizado en la organización.	X		X		X		
29	Las responsabilidades de las acciones los asumen todos en conjunto.	X		X		X		
30	La comprensión y diálogo prima en el trabajo colectivo de la institución.	X		X		X		
31	En la institución hay una cultura de compartir ideas y conocimientos que complementan y coadyuvan al trabajo en equipo.	X		X		X		

(1) Relevancia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

(2) Pertinencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

(3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Sí hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

Lima, 01 de agosto de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Temático

Especialidad del evaluador:

Firma

Anexo D: Carta de autorización

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Lima, 03 de Enero de 2023

Señor

José Ignacio Andrades Sosa
JEFE DE FONDEPES

Me dirijo a usted para saludarlo cordialmente y a la vez presentarme como estudiante de posgrado en la maestría de administración, de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

En ese sentido, recorro a usted para solicitar me brinde su autorización para realizar el trabajo de investigación titulado: **GESTIÓN INSTITUCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL FONDEPES, 2023**, tomando como referencia el área que tiene a bien dirigir.

Es preciso manifestarle que la información y procesos de análisis solicitada está circunscrita a los trabajadores del FONDEPES, y la toma de datos puntuales objeto de la investigación se alinea la obtención del título profesional en la mencionada Casa de Estudios.

Esperando la atención de la presente, hago propicia la ocasión para expresarle mi aprecio personal.

Atentamente.

Leiva Vegas Miguel Angel

DNI: 70942035