UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

La Planificación estratégica y sus efectos en la mejora continua en el área administrativa de la universidad Nacional de Tumbes, 2017-2022.

Tesis

Para optar el grado de Doctor en Planificación Pública y Privada

Autor: Mg. Claudio Olaya Olaya

Tumbes, 2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

La Planificación estratégica y sus efectos en la mejora continua en el área administrativa de la universidad Nacional de Tumbes, 2017-2022.

Los suscritos declaramos que el Proyecto de tesis es original en su contenido y forma:

Dr. José de La Rosa Cruz Martínez (Presidente) ----------

Dr. Leocadio Malca Acuña (**Secretario**) ----------

Dr. Javier Mijahuanca Infante **(Miembro)**----------

Tumbes, 2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

La Planificación estratégica y sus efectos en la mejora continua en el área administrativa de la universidad Nacional de Tumbes, 2017-2022.

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Mg. Claudio Olaya Olaya (Autor)----------

Dr. Enrique Edison Benites Juarez (Asesor)----------

Tumbes, 2021

ACTA DE SUSTENTACION

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
Licenciada
Resolución del Consejo Directivo Nº 155-2019-SUNEDU/CD
ESCUELA DE POSGRADO
Tumbes – Perú

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En Tumbes, a los diecisiete días del mes de agosto del año dos mil veintiuno, a las 17:00 horas, en la modalidad virtual por zoom, se reunieron los miembros del jurado designados con Resolución Directoral Nº 052-2021/UNTUMBES-EPG-D; Dr. José de la Rosa Cruz Martínez - Presidente; Dr. Leocadio Malca Acuña - Secretario; Dr. Javier Mijahuanca Infante – Miembro y Dr. Enrique Edison Benites Juárez – Miembro; con Resolución Directoral Nº 0252-2021/UNTUMBES-EPG-D, se declaró expedito el informe final, para la sustentación y defensa de la tesis: La planificación estratégica y sus efectos en la mejora continua en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, 2017-2022. Presentado por el doctorante de Planificación Pública y Privada Mg. Claudio Olaya Olaya.

Concluida la exposición y sustentación, absueltas las preguntas y efectuadas las observaciones, lo declaran **APROBADO CON EL CALIFICATIVO SOBRESALIENTE**, dando cumplimiento al artículo 91 del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado, con fines de Graduación en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 17:50 horas, se dio por concluido el acto académico, y dando conformidad se procedió a firmar la presente acta en presencia del público.

Tumbes, 17 de agosto de 2021.

Dr. José de la Rosa Cruz Martínez
DNI Nº 00221257
Presidente de Jurado

Dr. Leocadio Malca Acuña
DNI Nº 00250560
Secretario de Jurado

Dr. Javier Mijahuanca Infante
DNI Nº 00227398
Miembro de Jurado

Dr. Enrique Edison Benites Juárez
DNI Nº 03628008
ORCID Nº 0000-0001-6325-8391
Miembro de Jurado - Asesor

C.c. Jurado de Tesis (4), Asesor (1), sustentante (1), UI (2)

DEDICATORIA

A la memoria de mis padres Fernandino y Crisostoma, de mi hermano Franco, y de mi nieto Juan Alonso.

A mi esposa Luz Angélica, por ser la compañera de muchos años.

A mis hijos Claudio Lenin, Claudio Renato y Claudia Fiorella, por ser la mayor riqueza que tengo e n la vida y ser privilegiado por tenerlos conmigo y poder disfrutarlos día a día.

A mis nietos Claudia Luciana, Renato Stefano, Juan Diego, Andrea Fabiana, Héctor Sebastián y Bianca Belén; que son un pedacito del cielo, suaves tiernos y cariñosos; y ser un bálsamo de nuestra vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios quien nos da la vida,
salud y sabiduría; y por
darme pleno sentido a mi vida
en todo momento y lugar.

A mí querida Universidad
Nacional de Tumbes, por
permitirme desarrollar mis
actividades académicas, así
como promocionar la inquietud
por la investigación y la
publicación.

Mi sincero y especial agradecimiento a los colegas miembros del Jurado Calificador, Doctores José de la Rosa Cruz Martínez, Leocadio Malca Acuña, Javier Mijahuanca Infante; así como colega asesor Dr. Enrique Edison Benítez Juárez; quienes diligente y generosamente se tomaron la molestia de revisar la investigación y dar su opinión y mejores recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

Página

RESUMEN x
ABSTRACT xi
CAPÍTULO I 12
1. INTRODUCCION 12
1.1. SITUACION PROBLEMÁTICA 12
CAPÍTULO II 19
2. REVISION DE LITERATURA 19
2.1. ANTECEDENTES 19
2.2. BASES TEORICAS CIENTIFICAS 27
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS 43
CAPÍTULO III 45
3. MATERIALES Y METODOS 45
CAPÍTULO IV 52
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 52
4.1. RESULTADOS 52
4.2. DISCUSION 61
CAPÍTULO V 67
5. CONCLUSIONES 67
CAPÍTULO VI 69
6. RECOMENDACIONES 69
CAPÍTULO VII 71
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 71
CAPÍTULO VIII 74
8. VII ANEXOS 74

ÍNDICE DE CUADROS

Página

Cuadro 1: Población y muestra.....47
Cuadro 2: Distribución de frecuencia por niveles de percepción de la planificación estratégica.....52
Cuadro 3: Distribución de Frecuencia por niveles de percepción de mejora continua.....53
Cuadro 4: Correlación entre las variables planificación estratégica y mejora continua.....53
Cuadro 5: Distribución de frecuencia por niveles de percepción de la gestión de procesos.....54
Cuadro 6: Distribución de frecuencia por niveles de percepción de la gestión de procesos.....55
Cuadro 7: Distribución de Frecuencia por Niveles de Percepción de la Gestión de Calidad. 56
Cuadro 8: Correlación entre la Gestión de calidad y la Planificación Estratégica. 56
Cuadro 9: Correlación entre la Planificación Estrategica y Mejora Continua. 63

Cuadro 10: Nivel de Asociación entre Planificación Estratégica y Mejora Continua. 644
Cuadro 11: La Planificación Estratégica en las estrategias con la Gestión de Calidad. 64
Cuadro 12: Nivel de Asociación entre Planificación Estratégica y la Gestión de Calidad. 65
Cuadro 13: La Planificación Estratégica y su Vinculación con la gestión de Procesos. 66
Cuadro 14: Nivel de Asociación entre Planificación Estratégica y la Gestión de Procesos 66

ÍNDICE DE ANEXOS

Página

Anexo 1: Cuestionario sobre la planificación estratégica 74
Anexo 2: Cuestionario sobre mejora continua 76
Anexo 3: Cuadros valorativas para las encuestas. 78
Anexo 4: Informe de originalidad Turnitin......79
Anexo 5: Cuadros y Diagramas. 82

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito determinar la influencia de la planificación estratégica y sus efectos en la mejora continua en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes. El tipo de investigación fue no experimental con diseño descriptivo correlacional y se utilizó como técnica a la encuesta y al cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual fue aplicado a 153 servidores. El procesamiento y análisis de los datos establecieron que hay una correlación significativa entre la variable planificación estratégica con la mejora continua, ya que el coeficiente de correlación de Pearson fue de 0,912 con un grado de significación de Pvalor 0.000 < 0,05; determinando que si existe influencia de como la planificación estratégica influye en la mejora continua en el área administrativa de la Universidad. La investigación quedo estructurada primero el marco de referencia del problema donde se ha desarrollado los antecedentes que le han dado epistemología a la investigación seguida de las bases teórico - científicas donde los científicos plasman sus aportes acerca del tema central. Asimismo la definición de términos básicos que se ha tenido en cuenta para fortalecer la teoría científica, seguido del material y métodos para la esencia de la investigación. La parte metodológica donde se nota el tipo de estudio y la contrastación de la hipótesis de estudio la cual se probó satisfactoriamente, luego se da a saber la población de estudio para la aplicación del instrumento y los métodos aplicados a la investigación; asimismo se da a saber el procesamiento y análisis de los datos para dar paso a los resultados de la investigación para los cuales se da a saber con cuadros y gráficos después de haber usado el programa SPSS; discutiendo los resultados obtenidos para dar veracidad a la investigación, las conclusiones, recomendaciones del caso, las referencias bibliográficas que se han usado con los anexos del caso .

Palabras Claves: Planificación estrategia, mejora continua, misión, visión, gestión de procesos, gestión de calidad

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the influence of strategic planning and its effects on continuous improvement in the administrative area of the National University of Tumbes. The type of research was non-experimental with a descriptive correlational design and the survey and questionnaire were used as data collection instruments, which were applied to 153 administrative. The processing and analysis of the data established that there is a significant correlation between the strategic planning variable and continuous improvement, since the Pearson correlation coefficient was 0.912 with a degree of significance of Pvalue 0.000 < 0.05; determining that there is an influence of how strategic planning influences continuous improvement in the administrative area of the University. The research was structured first the frame of reference of the problem where it has been developed the antecedents that have given epistemology to the research followed by the theoretical scientific bases where the scientists express their contributions about the central topic. Also the definition of basic terms that have been taken into account to strengthen the scientific theory, followed by the material and methods for the essence of the research. The methodological part where the type of study is noted and the of the study hypothesis which was tested satisfactorily then the study population for the application of the instrument and the methods applied to the research; Likewise, the processing and analysis of the data is made known to give way to the results of the research for which it is made known with tables and graphs after having used the SPSS program; discussing the results obtained to give veracity to the research; the conclusions recommendations of the case, the bibliographical references that have been used with the annexes of the case were made known.

Keywords: Planning strategy, continuous improvement, mission, vision, process management, quality management

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCION

SITUACION PROBLEMÁTICA

La Universidad Nacional de Tumbes, para el cumplimiento de su misión requiere introducir cambios relacionados con los procesos que viene modificando la sociedad peruana, las profundas transformaciones que experimenta el mundo actual; así como la adaptabilidad a la normatividad universitaria actual vigente.

En las últimas décadas se observa a nivel internacional un dinamismo científico y tecnológico y por consiguiente cambios en los valores que impresionan diferentes aspectos en la estructura de la sociedad y de las organizaciones.

Las directrices estratégicas de visión, misión y objetivos, se logran bajo la influencia de un buen clima institucional, que permita consolidar el logro de los objetivos planteados en lo que respecta a los objetivos administrativos y como consecuencia a la formación académica de los estudiantes mejorando así la calidad educativa de éstos.

Los cambios constantes y el dinamismo empresarial, conllevan al aumento poblacional, desarrollo de nuevas culturas, necesidad de nuevas organización más dinámicas con objetivos y estructuras bien definidas, que buscan satisfacer los diversos segmentos sociales de la sociedad.

Teniendo en consideración que la planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, con visión de futuro; siguiendo para ello una seria de pasos para lograr y/o alcanzar los objetivos

propuestos a través de las políticas que permitan la ejecución de las mismas, desarrollando estrategias para alcanzar las metas.

Esta técnica de gestión nos permite realizar un diagnóstico de la situación actual del Area Administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, en donde se determine cuáles son los factores internos y externos que afectan a la misma y a la vez enfocar la orientación para el futuro con el propósito de mejorar su direccionamiento.

Entre los principales problemas detectados en el Area Administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, tenemos:

1. La programación presupuestaria es aplicada inadecuadamente.
2. Demora en los trámites administrativos respectivos.
3. Comunicación no constante entre el proceso administrativo con la contabilidad.
4. Desfinanciamiento de los planes operativos.
5. Falta de coordinación entre las unidad orgánicas y el área financiera.
6. Ausencia de capacitación en distintas funciones o sistemas administrativos.
7. Las inversiones acopian procesos cuyos resultados revelan deficiencias en sus ejecuciones debido a la omisión de un adecuado seguimiento.

Todo determina a que el área administrativa tenga un funcionamiento inadecuado e ineficiente; por lo que se realizará un estudio a fondo para el mejoramiento de la misma, buscando alternativas de solución de acuerdo a las necesidades de la institución, mejorando así el servicio al usuario.

Dentro del área administrativa existen deficiencias en el cumplimiento de las actividades, lo cual provoca un descontento tanto de las autoridades universitarias como de los usuarios, ya que no existe un plan estratégico.

Asimismo, se ha observado problemas que afectan el buen funcionamiento de la gestión administrativa, como es la demora de los trámites que provoca

disconformidad de los usuarios y podríamos decir hasta una mala imagen institucional, no existe una comunicación adecuada con las otras áreas, lo que sería importante buscar estrategias que beneficien tanto a las autoridades, funcionarios de la Universidad Nacional de Tumbes, como el servicio que se les brinda a los usuarios.

Para hablar de una planificación eficiente debemos de hablar de mejora continua; ésta encierra el círculo de relaciones al dar el punto de vista de los receptores del servicio. La mejora se valora en función del cumplimiento y como se desarrollan los instrumentos de información del cumplimiento para la gestión pública. Debemos determinar las principales deficiencias y una vez identificadas, desarrollar propuestas de reforma de expectativas de los administrados, a los que las modernas técnicas de gestión denominan clientes, con el objeto de acercar el lenguaje de planificación de gestión a lo que en la práctica se pretende realizar: Implantar técnicas privadas adaptadas a lo público; por lo que en conclusión podemos decir que un servicio público es de calidad si el servicio prestado coincide con lo que se espera de él por quien lo recibe.

Armijo, M. (2012), define como planificación “consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.”

Goodstein, D. (2000), precisa que planeación es el proceso por el cual los miembros guía de una organización preveían su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.

Chiavenato, I. (2004), indica que la planificación es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluye propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos.

Entonces es importante dar a conocer los objetivos deseables de la organización: Desarrollo de individuos capaces de participar y contribuir más en la sociedad, en el mercado laboral y lograr su bienestar como individuo, afrontar la competitividad y los aspectos de impacto de la educación.

La Gestión Estratégica la Universidad Nacional de Tumbes, será abordada desde el punto de vista estratégico, económico, administrativo y de servicios; y la capacidad del personal administrativo.

a. En cuanto a la gestión estratégica, la opinión en general es que la universidad no tiene una perspectiva clara de adonde quiere ir en el futuro, no tiene un liderazgo reconocido en el contexto local y regional para contribuir desde su rol a su desarrollo. Los diferentes niveles de gobierno de la universidad no toman de decisiones basadas en criterios técnicos y en consenso, no se informa a la comunidad universitaria sobre los aspectos programáticos y presupuestales desarrollados anualmente.

b. Sobre la gestión económica, la percepción general es que la universidad no maneja en forma equitativa y con carácter técnico la asignación de recursos económicos a las unidades orgánicas, no se conoce sobre el estado de la gestión de los centros productivos, y además existe la sensación de que no se hace un uso eficiente de los recursos económicos, dado que no se refleja técnicamente en la formación, investigación, extensión universitaria y proyección social.

c. En el tema de la gestión administrativa y de servicios, hay una percepción negativa generalizada de todas las funciones que le corresponde realizar a la universidad dado que es el soporte para el funcionamiento académico. Hay mucho que trabajar en los sistemas de bienestar universitario, los sistemas de información y comunicación, los sistemas de rendición de cuentas, los procedimientos y servicios a la comunidad universitaria, la evaluación del desempeño docente y del personal administrativo, la forma de relacionamiento de las autoridades con la comunidad universitaria y con los diferentes niveles de gobierno.

d. El personal administrativo y de servicios con bajas capacidades, no se encuentra actualizada, y no cuenta con políticas de incentivos que mejoren su desempeño.

Sin embargo en relación a la cantidad de servidores administrativos, sólo se ha incrementado aquellos bajo la modalidad de contrato (por servicios personales y trabajadores bajo el régimen de contrato administrativo de servicios CAS); a pesar del incremento significativo de alumnos de pregrado en el orden de 3,812 estudiantes y de 19 escuelas profesionales.

Sobre la base de la manifestación de iconos que caracteriza la situación problemática materia de la presente investigación, se motiva la necesidad de formular el siguiente problema general: ¿Cómo la Planificación Estratégica Influye en la Mejora Continua en el Área Administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, 2017 – 2022?

En la actualidad es muy común escuchar en el mundo empresarial el concepto de mejora continua, del cual muchas empresas se han beneficiado tras implementarla dentro de sus organizaciones. La mejora continua supone un cambio en el comportamiento de las personas que integran una organización. Un plan de mejora debe incentivar las modificaciones requeridas en los procesos, aunque los procesos de evaluación representan un requerimiento importante para la mejora de la administración y su relevancia radica en que sirven para sustentar la implementación de acciones de mejora. En nuestro caso particular, la fase de exploración, consenso y de autoevaluación; representan un aspecto importante porque nos conduce al diseño de un plan de mejora continua de la calidad del área administrativa.

Según Bricall (2000), Comenta: Un plan de mejora representa un elemento indispensable para lograr una cultura de calidad en las instituciones educativas. En la actualidad las universidades deben mantener mecanismos permanentes para asegurar la calidad de la administración de sus recursos. Cada día es mayor las

exigencias sociales para que las universidades se transformen en agentes sociales para responder a los cambios e innovaciones.

Los resultados del presente trabajo de investigación se pondrán a disposición de las autoridades competentes de la Universidad Nacional de Tumbes; lo cual nos permitirá tener conocimiento de la realidad de su área administrativa a fin de poder tomar las acciones correctivas correspondientes, sensibilizando e involucrando a la comunidad universitaria

El resultado del presente trabajo de investigación contribuye a mejorar el buen desempeño y desarrollo de otras instituciones académicas de nivel superior; ya que debido al conocimiento de las dificultades o problemas se procederá a analizar y solucionar los mismos, lo cual conlleva una adecuada relación con la sociedad y el empresariado.

Los nuevos conocimientos resultantes de la investigación permitirán a determinar un tipo de organización comprometida con la comunidad universitaria, que posibilite a la inclusión como un elemento coadyugante para incrementar su capacidad de respuesta ante los cambios acelerados que experimenta el sector empresarial, así como el Sistema Universitario Nacional en concordancia con la Ley Nº 30220, Ley Universitaria.

Los resultados que se logra son de mucha importancia y puede formar parte de los antecedentes de otras investigaciones en el Sistema Universitario, así como en el campo empresarial.

El presente trabajo de investigación hace uso de un método técnico e instrumentos para realizar las variables contempladas en el problema de estudio; igualmente se realiza un coeficiente de correlación tanto para las variables y dimensiones de cada variable en el Area Administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes; y esta metodologia podrá ser aplicada en otras unidades

orgánicas tales como académicas e investigación, que necesitan investigar o dar solucion a problemas similares al presente.

Este trabajo de investigación servirá de base fundamental para que los miembros del Consejo Universitario, Asamblea Universitaria; en coordinación con el personal administrativo puedan emitir políticas en la planificación administrativa, sensibilizando a la comunidad universitaria a fin de lograr los objetivos planteados en la Ley Universitaria y el Estatuto de la Universidad Nacional de Tumbes.

Proponiendo la hipótesis si La planificación estratégica se relaciona significativamente con la mejora continua en el Área Administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, Hipótesis nula (Ho)**,** No existe planificación estratégica que se relacione significativamente con la mejora continua en el Área Administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes. Hipótesis específica (HI)**,** La Planificación estratégica genera efectos positivos en el personal que labora en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes y en la construcción de su misión y visión, la planificación estratégica produce efectos positivos en las estrategias vinculadas con calidad de la Universidad Nacional de Tumbes, la planificación estratégica se vincula positiva y significativamente en la gestión de procesos en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes.

Objetivo general fue determinar el nivel de influencia de la planificación estratégica en la mejora continua en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes y lo objetivos específicos, definir los efectos que genera la planificación estratégica en el personal que labora en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, describir los efectos que produce la planificación estratégica en las estrategias vinculadas con calidad de la Universidad Nacional de Tumbes, definir el nivel de afectación de la planificación estratégica respecto a la gestión de procesos en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, determinar el nivel de incidencia del proceso de mejora continua en la gestión del personal que labora en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes.

CAPÍTULO II

2. REVISION DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

Partiendo de esta problemática surge la necesidad de describir y explicar la planificación estratégica y sus efectos en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes a fin de lograr un mejor ambiente de trabajo y que contribuya a asegurar una buena enseñanza hacia el alumno, y con seguridad lograr una adecuación de calidad que repercuta en el éxito personal, institucional y de la sociedad en su conjunto, tanto en el contexto local, regional y nacional.

Las directrices estratégicas: visión, misión y objetivos, se logran bajo la influencia de un buen desempeño laboral de parte del personal administrativo que permite consolidar el logro de los objetivos planteados en lo que respecta a la formación académica, al desarrollo de la investigación; mejorando así la calidad educativa en la Universidad Nacional de Tumbes.

El adecuado funcionamiento de la actividad administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, es fundamental para el logro de metas y objetivos planteados en los planes operativos de las diversas unidades orgánicas de la Universidad Nacional de Tumbes, permitiendo ello crear condiciones de eficiencia y efectividad.

Investigadores que permiten enriquecer la investigación, tenemos:

Bahamón, J. (2013) en su trabajo de investigación “La Gestión Estratégica en el contexto de Universidades Colombianas: Factores que inciden en su incorporación,

aplicación efectiva e institucionalización", desarrollada en la Universidad de Sevilla, para optar el Grado de Doctor en Didáctica y Organización Educativa, en la que concluye que al confrontar las evidencias y los datos recopilados, en cada uno de los casos de estudio, con los referentes teóricos planteados en el Marco Teórico Referencial, se encontró que la institucionalización de los nuevos modelos integradores de la Gestión Estratégica, por parte de las IES insertas en el contexto colombiano, depende del grado en el cual cada Institución resuelve e incorpora, en su modelo de gestión, un conjunto de factores claves relacionados con aspectos políticos, estructurales y técnico-administrativos. Así, esta investigación confirma los hallazgos y conclusiones de algunas de las investigaciones realizadas sobre las barreras y obstáculos en los procesos de transformación e institucionalización de la gestión estratégica, por parte de las IES, coincidiendo con Welsh & Metcalf (2003), Hardy (1991) y Jarzabkowski (2008); en que la falta de liderazgo de los directivos, las limitaciones en los mecanismos de evaluación, las debilidades de los mecanismos de retroalimentación, y la falta de compromiso de los profesores, son barreras importantes en este proceso, que deben ser resueltas por las IES.

Pérez, H. (2011), en su investigación "La Influencia de los Sistemas Estratégicos de Medición de Desempeño sobre las Decisiones Empresariales", desarrollada en la Universidad Ramón Llull, para optar el Grado de PhD en Dirección de Empresas en la cual concluye que:

En los últimos años, un gran número de organizaciones han modificado sus sistemas de medición del desempeño Performance Measurement Systems, (PMS), pasando a adoptar sistemas estratégicos de medición de desempeño (SPMS) tales como Balanced Scorecards (BSC), Prismas de desempeño o nuevas generaciones de tableros de mando (Speckbacher et. al., 2003; Neely, 2007, 2008; Rigby, 2009; Micheli y Manzoni, 2010).

No obstante, la literatura sobre gestión estratégica y control de gestión sugiere que no existe una evidencia clara de que una estructura definida de sistema de medición de desempeño afecte al desempeño de las organizaciones. Existen estudios a favor de una relación positiva, tales como Kaplan y Norton (1992, 1996, 2001, 2004,

2006, 2008), De Geuser (2009), Hoque y James (2000), Davis y Albright (2004); pero también otros que ponen en duda dicha asociación positiva, tales como Davis y Albright (2003), Neely (2008) y Micheli y Manzoni (2010). Esto sugiere la posibilidad de que existan otras variables que influyan moderando dicha relación. En consecuencia esta tesis plantea la propuesta de analizar la influencia de variables tales como las decisiones directivas, la intensidad del uso de los sistemas de medición del desempeño y la incertidumbre del entorno, con tal de entender mejor la relación entre los sistemas de medición del desempeño y el desempeño organizacional.

Cutipa, M. (2007), en su Tesis titulada "Planificación Estratégica para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa en la Unidad Educativa "Corazón de la Plata -2007-2012", desarrollada en la Universidad de Chimborazo-Ecuador, para optar el Grado de Licenciado en Administracion concluye lo siguiente:

> Los docentes están dispuestos a un cambio radical, la misma que deciden laborar para la elaboración del Plan Estratégico.
>
> Los padres de familia y los docentes manifiestan que existe una gestión administrativa lenta por parte de las autoridades.
>
> Los docentes manifiestan que la dirección ejecutada por el líder es autoritaria, incidiendo en la falta de comunicación y las buenas relaciones humanas.

Juric, S. (2011), en su Investigación "Gestión en calidad de Hospital Público Municipal. Diagnóstico, Evaluación de los Valores y Tradiciones de la Organización. Visión del Futuro", desarrollada en la Universidad Nacional del Mar del Plata, para optar el grado de Magister en Administración de Negocios en la cual concluye que:

A pesar de los inconvenientes ya explicados en este trabajo por la cantidad de encuestas relevadas en cada uno de los rubros evaluados (consultas ambulatorias,

urgencias y hospitalización) que no permite tener una muestra suficientemente representativa para llegar a conclusiones más certeras de los aspectos puestos a evaluación por parte de los pacientes, de la apreciación de los resultados generados y las tendencias que se han mostrado en cada caso, pueden advertirse una serie de consideraciones relevantes a manera de conclusiones válidas para la evaluación de la Dirección:

Hay una fuerte preponderancia de pacientes cuya procedencia se radica en la zona urbana frente a la rural y con residencia en el Partido de Mar Chiquita.

La mayoría de las personas que se atienden en este nosocomio tienen cobertura de obra social que paga frente a los que no la disponen y se atienden en este nosocomio (dato relevante para varios aspectos analizados en esta obra). Este aspecto se entrelaza con el hecho de que esta generalidad está compuesta de trabajadores activos (empleados públicos, privados e independientes) y de jubilados, los cuales, en todos los casos, disponen de obras sociales sindicales, las propias del Estado Nacional y/o Provincial y de prepagas.

Hay una aceptación generalizada que los profesionales médicos atienden a los pacientes en horario o con demoras no muy sustanciales y que escuchan a sus pacientes, orientándolos en los tratamientos a seguir aunque está más dividida la opinión cuando se refiere a la duración de la consulta entre aquella que tiene una duración media hasta quince minutos frente a la corta de sólo cinco minutos.

También se ha relevado que la Farmacia del Hospital contiene los medicamentos que recetan los profesionales y en cantidad suficiente dentro del contexto de los pacientes que finalmente los van a buscar a este lugar ya que pareciera existir una ‘fuga’ de un porcentual de ellos que reciben la indicación de retirarlo de parte del médico pero que no lo concretan en este sector.

En términos generales, se ha comprobado que se radica una adecuada orientación tanto del sector Informes como de enfermería, en cuanto a la atención que

dispensan a los usuarios siendo más atenuada en este último caso, en donde se explicita algún no tan relevante nivel de descontento en ello.

Hurtado, A. (2011) en su investigación "La Gestión Municipal en el marco del Plan de Desarrollo Local Concertado del Distrito de San Andrés de Cutervo - Cajamarca, años 2007-2010", desarrollada en la Universidad Nacional de Trujillo, para optar el Grado de Doctor en Planificación y Gestión, en la cual concluye que:

1. El nivel de articulación entre el presupuesto municipal y el Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC), periodo 2007- 2010, es bajo en el Distrito de San Andrés de Cutervo.
2. La gestión municipal en el desarrollo local y la consecución de resultados para la población es deficiente.
3. El eje temático desarrollo humano integral muestra el mayor nivel de ejecución, en la Municipalidad Distrital de San Andrés de Cutervo, mientras que los ejes temáticos de desarrollo sostenible en agroecología, ganadería, y desarrollo eco turístico y del medio ambiente son inferiores.
4. La gestión municipal del Distrito de San Andrés de Cutervo, en el periodo 2007- 2010, asignó el presupuesto de acuerdo a las exigencias sociales, emergencia de la zona y la disponibilidad presupuestal de la municipalidad.

Adriazén, V. (2011) en su investigación "Diseño de Operaciones y Determinación de los Indicadores de Calidad del Hotel Río Verde", desarrollada en la Universidad de Piura, para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Sistemas, en la cual concluye que:

a. El primer objetivo de esta Tesis fue diseñar las operaciones que se llevan a cabo en el Hotel Río Verde. Para esto, fue necesario usar el método de entrevista abierta y observación. A partir de la recopilación de información, se diseñó el Manual de Organización y Funciones (MOF) y los procesos más importantes del Hotel Río Verde.

b. Es importante definir el Manual de Organización y Funciones (MOF) porque permitirá conocer, dependiendo del puesto, las diversas

responsabilidades y funciones a la que están sujetas cada una de las personas que laboran en el hotel.

c. Es conveniente definir los procesos del hotel, porque permitirá conocer cuáles son los pasos que el cliente debe realizar para cada proceso, asimismo conocer cuáles son las personas con las que debe interactuar en cada proceso.

d. El segundo objetivo fue determinar los indicadores de calidad que los clientes consideran los más importantes en el Hotel Río Verde. Parte del trabajo consistió en realizar encuestas a distintos clientes del hotel y posteriormente, con el resultado de las encuestas determinar cuáles son los indicadores de calidad más predominantes del hotel.

Vilca, J. & Castillo, F. (2012), en su Investigación titulada "Planeamiento Estratégico para el Sector Construcción del Departamento de La Libertad", desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas en la cual recomiendan que:

1. En la Libertad se tiene una inadecuada certificación del personal de construcción civil y poca supervisión de los organismos locales que conllevan a tener proyectos con poca calidad o que son ejecutados sin ningún estándar de calidad que a la larga desfavorece a la misma población y dificulta el tener obras de calidad y soluciones más convenientes y sostenibles en el tiempo.

2. Las empresas del sector construcción por lo general tienen un **ROE** (Rentabilidad financiera) cercano al 25% sobre su inversión, lo que constituye una alternativa de inversión importante para los años futuros. Además, si se considera la demanda de infraestructura y las oportunidades en el sector público por obras en las distintas provincias de La Libertad tendremos un panorama de inversión mucho más amplio que podrían reflejar mejores porcentajes de rentabilidad en las empresas que ingresen al sector construcción.

3. En el Departamento de La Libertad se tiene un déficit de infraestructura que

refleja la poca promoción que se ha tenido de parte del gobierno central y regional en los últimos años, un comportamiento diferente en la promoción de la infraestructura han tenido algunos departamentos cercanos como son Piura y Lambayeque, esto se ve reflejado en los despachos de cemento.

Espinoza, M. (2013) en su Investigación titulada “Planeamiento Estratégico como Instrumento para el Desarrollo de las Empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana”, desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, concluye que:

1 El uso como instrumento del plan estratégico basado en un modelo de excelencia en la gestión del Premio Nacional de la Calidad del Perú, los resultados fueron: G4S 58, PROSEGUR 53 y SECURITAS 51 puntos respectivamente. Que representan el 68%, 62% y 60% respecto al máximo que es de 85 puntos. Lo que significa que hay una participación moderada de los directivos en el Perú al cumplimiento del Plan Estratégico elaborado por las Casas Matrices que se encuentra en Europa.

2 Según el resultado de la encuesta en cuanto al grado de satisfacción general con el servicio de seguridad y vigilancia privada en las agencias bancarias, el 3% están completamente satisfecho, 66% satisfechos y el 31% insatisfecho, lo que es comprobado con la fundamentación estadística.

3 Los resultados de la encuesta nos revela en cuanto al grado de satisfacción en la calidad del servicio de seguridad y vigilancia privada de las agencias bancarias el 51% dejó estar satisfecho mientras un 49% no están de acuerdo, con lo que conlleva a una percepción de la falta de una política de servicios de seguridad de calidad hacia los clientes.

García, García (2009) a través de su investigación “Barrera y Facilitadores para la implantación, Evolución y Sostenibilidad de la Mejora Continua en Proveedores del

Sector del Automóvil", desarrollada en la Universidad Politécnica de Valencia, España, para optar el grado de Doctor. En la cual concluye lo siguiente:

> Uno de los principales retos de las empresas occidentales en las últimas décadas ha sido mejorar la competitividad a través de constantes mejoras incrementales en la calidad de los productos y la eficiencia de los procesos. En este ámbito, la mejora continua, basada en la participación activa de todos los trabajadores de la empresa, se ha establecido como una poderosa herramienta para conseguir ventajas competitivas.

Cerrón, G. –Hernández, J. – **Valencia, J. (2008)**, en su Tesis Diseño de un Programa de Mejora Continua que Contribuya a la Eficiencia de la Cadena de Suministro de Materia Prima en las Empresas Industriales de Maquila de Ropa, Ubicadas en el Municipio de Santa Tecla, desarrollado en la Universidad Francisco Gavidia, el Salvador, Centroamérica; para optar el Gado de Licenciatura en Administración de Empresas, concluyendo lo siguiente:

> El presente trabajo de graduación consiste en el diseño de un Programa de Mejora Continua que contribuya a la eficiencia de la cadena de suministros, el cual servirá de herramienta para la implementación en las empresas de maquila de ropa.
>
> Se propone la ejecución del programa para la obtención de la eficiencia en la cadena, de modo que en la etapa de planificación se establezcan políticas, procedimientos, normas y lineamientos a seguir para lograr la mejora continua.
>
> La conclusión más importante es que se presenta una propuesta que contiene los lineamientos necesarios para que en la medida en que las empresas de maquilas de ropa lo implementen alcancen la eficiencia de la cadena de suministros, lo que contribuirá al logra de los objetivos establecidos por la empresa.

2.2. BASES TEORICAS CIENTIFICAS

2.2.1 Planificación estratégica

D´Alessio, Fernando (2013), El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia, Segunda Edición señala que el proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada. Este proyecto consta de tres etapas principales: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control. El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental del estratega, quien tiene un rol fundamental en el proceso, pues recae en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo.

La administración estratégica utiliza el proceso estratégico para generar estrategias que enrumben a la organización hacia el futuro anhelado en un largo plazo. Existe una serie de términos asociados a estos temas, los cuales son imprescindibles definirlos para que el lector comprenda cabalmente el contenido del libro; y presentan la siguiente la secuencia:

Estrategas

Normalmente son personas que se encuentran en el ápice estratégico de la organización. Sus funciones se concentran en torno a:

a. Ser responsables del diseño y ejecución de un efectivo proceso estratégico.
b. Buscar, revisar, y clasificar la información relevante al proceso.
c. Observar y analizar las tendencias del entorno, la industria, la competencia y la demanda.
d. Evaluar el desempeño corporativo de las unidades de negocio y sus divisiones.
e. Liderar el proceso estratégico.

Visión

Es el primer paso en la planificación y responde a la pregunta: ¿qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que se desea ser en el futuro. Se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo, los cuales describen la posición futura que la organización pretender obtener. La visión y la misión van juntas.

Misión

Responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio y a quiénes nos debemos? “Es el paso crucial en la administración estratégica, porque juega el rol de catalizador o motor impulsor para conducir a la organización de la situación actual a la futura”.

Valores

Son los principios de buena conducta y moral que guía a los miembros de una organización. La ética es una condición sine qua non para actuar.

Sector Industrial

Se conoce como industria al “conjunto de: (a) dos o más organizaciones, (b) que producen los mismos productos, sean estos bienes o servicios; y (c) que compiten. Un sector industrial puede ser atractivo según la posibilidad que tiene una organización de obtener mayor o menor rentabilidad, la cual debe sustentarse en factores intrínsecos de la industria”. Es importante determinar las fuerzas competitivas de Porter (2004), sus tendencias futuras; y los factores críticos del éxito. El ciclo de vida de la industria es importante para el desarrollo del proceso estratégico, pues tiene que considerarse la etapa en la cual la industria se encuentra.

Mercado

Es el conjunto de clientes y/o consumidores dentro de un sector que debe ser atendido por la organización. El mercado puede tener características de competencia perfecta, de oligopolios, de monopolios, o de hipercompetencia, como lo indica D´Aveni (1994). En una industria pueden existir diversos mercados. Una organización en una industria puede atender a varios mercados. Es importante reconocer las características presentes y futuras del mercado en el que participa una organización, para considerarlas en la formulación de las estrategias.

Competidores

Son aquellas organizaciones que disputan los mercados en una misma industria. Constituyen tres de las fuerzas que forman la estructura del sector industrial (Porter, 2004). Se trata de las organización que actualmente están compitiendo con los mismos productos, bienes o servicios (intensidad de la rivalidad competitiva); las organizaciones entrantes, aquellas con intención de ingresar al mismo sector, normalmente, con los mismos productos en busca en los mismos mercados (amenazas de nuevos entrantes); y la posibilidad de que se desarrollen productos sustitutos que atiendan la misma necesidad de los consumidores bajo un esquena diferente (amenazas de los sustitutos). Por lo tanto hay tres tipos competidores: actuales, sustitutos, y entrantes.

Compradores

Constituyen el mercado de consumidores al comprar y/o usar los productos, bienes o servicios. “Clientes y consumidores pueden ser sinónimos, o en algunos casos el cliente puede ser el canal. Con su poder de negociación, constituyen la cuarta fuerza del sector industrial”.

Proveedores

Suministran los insumos (directos) y los indirectos a la organización y a las que compiten en la industria. Existen proveedores de recursos como materiales, mano de obra, moneda, maquinarias y métodos. Con su poder de negociación, constituyen la quinta fuerza del sector industrial.

Complementadores

Son las organizaciones que producen bienes o servicios que complementan los productos de nuestra organización y los hacen más atractivos para nuestros compradores. 'Los complementos' son siempre recíprocos. Un participante del mercado es un complementador si los clientes valoran más un producto cuando tienen los productos de dicho participante. (Brandenburger&Nalebuff, 1997)

Entorno

Se refiere al ambiente (cercano o lejano) que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización a nivel global, regional, país, y del sector. El entorno "presenta oportunidades y amenazas externas que puedan beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en el sector". Se requieren desarrollar el análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; económicas y financieras; sociales, culturales y demográficas; tecnológicas y ecológicas (ambientales); análisis que es más conocido como 'PESTE'. En general, las organizaciones deben preocuparse por capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas que les presenta el entorno.

Intorno

Se refiere al ambiente interno de la organización, a los aspectos que ésta puede controlar. El intorno "determina las fortalezas y debilidades internas que sirven como medida del desempeño de la organización con relación a sus competidores". Esta identificación de las fortalezas y debilidades proviene de un análisis funcional

de las actividades realizadas por las diversas áreas que conforman la organización: gerencia, marketing, operaciones productivas y logísticas, finanzas y contabilidad, tecnología, investigación y desarrollo, sistemas de información, recursos humanos y cultura organizacional, entre otras. En general, las organizaciones compiten por lograr estrategias que capitalicen las fortalezas y reduzcan las debilidades.

Intereses Organizacionales (IO)

Son aquellos logros que la organización pretende alcanzar guiados por la visión establecida y la misión impulsadora. Se deben contrastar con aquellos de los competidores. Son amplios y genéricos. Son comunes y opuestos con relación a los de otras organizaciones.

Principios cardinales

Son los ejes de las directrices que la organización debe evaluar, con relación a los intereses organizacionales de las competidoras y aliadas, basados en intereses comunes y opuestos.

Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Son los resultados futuros que la organización espera alcanzar para lograr su visión". Se conocen también como objetivos estratégicos. Su determinación dependerá del sector industrial, de la organización y del momento. Los OLP serán alcanzados con el cumplimiento conjunto de los objetivos de corto plazo. Estos permiten:

a. Proveer un rumbo a la organización hacia la visión establecida.
b. Facilitar el sistema de evaluación y control
c. Crear sinergias al interior de la organización.
d. Revelar prioridades en la asignación de recursos.
e. Facilitar la base para una coordinación eficaz y eficiente.

Estrategias

Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización hacia la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser, es decir, caminos que le permitan alcanzar los OLP. Pueden ser (a) genéricas; (b) externas alternativas, con sus respectivas modalidades, y (c) internas, con sus respectivos facilitadores.

Posibilidades del competidor

Capacidades que cada competidor posee para hacer frente a las estrategias que la organización está desarrollando.

Objetivos de corto plazo (OCP)

Metas de corto plazo necesarias para lograr los OLP, cuya importancia se explica porque:

a. Constituyen la base para la asignación de recursos.

b. Son establecidos a niveles de corporación, división, función y/o proceso.

c. Son expresados en términos de logros a ser alcanzados por la gerencia general y los gerentes funcionales.

d. Requieren de indicadores para evaluar su cumplimiento.

Estructura organizacional

Es el “elemento crítico para lograr implementar exitosamente las estrategias, de ahí que se requiere desarrollar una estructura organizacional que sea pertinente para la consecución de las estrategias seleccionadas” y también la “organización favorece el cambio y la conducción de las estrategias y, finalmente, asegura la viabilidad de las mismas”.

Políticas

Son los lineamientos de acción, “los límites o fronteras impuestos por la alta dirección como medio para ayudar a alcanzar los OCP, y bajo los cuales se deben desarrollar e implementar las estrategias”. Deben estar alineadas con los valores de la organización. “Se caracterizan por servir como guía en la toma de decisiones, y permiten coherencia y coordinación entre las áreas funcionales o procesos. Son establecidas a niveles de la corporación, la división, la función, y/o el proceso”.

Recursos

Son las capacidades que necesita la organización con fines operativos para implementar las estrategias, asignándose estos a los OCP, tales como los siguientes que se conocen como las 7 M:

a. Cultura organizacional: mentalidad, idiosincrasia, paradigmas.
b. Activos: máquinas, tecnología.
c. Personas: mano de obra, conocimientos, habilidades.
d. Sistemas: métodos, procedimientos.
e. Clima interno: medio ambiente, clima laboral.
f. Capital de trabajo: moneda, dinero.
g. Materiales: directos e indirectos.

Responsabilidad Social (RS)

Implica el respeto del medio ambiente y el uso adecuado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable; el cual debe ser trabajado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general. La RS puede ser vista desde una corporación (RSC), empresa (RSE), organización (RSO), entre otras. Según Morrós y Vidal (2005), estratégicamente "permite incrementar la reputación y, por consiguiente facilitar la competitividad económica de las empresas" (p. 35). La RSO involucra el manejo de una organización, con una estrategia orientada a la acción basada en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en las operaciones. La toma de decisiones incluye un compromiso voluntario de contribuir con el desarrollo

sostenible, maximizando los beneficios y minimizando los efectos negativos, adoptando medidas que equilibran las demandas de los inversionistas, empleados, clientes, proveedores, las comunidades locales, entre otros.

Medio ambiente y ecología

La implementación de las estrategias retenidas no debe causar efectos negativos en el medio ambiente, preservando la ecología de los ambientes donde se implementen dichas estrategias.

Control

Es un proceso interactivo e iterativo que requiere la implementación de mecanismos de revisión y corrección continua. Los mecanismos de control deben ser sensibles, confiables y oportunos, de forma tal que ayuden al proceso estratégico a cerrar la brecha entre lo planeado y lo realizado; instaurando, entre otros mecanismos un tablero de control que permita monitorear los aspectos centrales de la organización en el desarrollo del proceso estratégico.

Teoría de juegos

Se aplica en varios campos. Una estrategia militar es de suma cero (uno gana y el otro pierde: + 1-1 = 0), pero una estrategia de negocios es de suma no cero. La teoría de juegos se utiliza para jugar en "la cancha" (ser un jugador más), buscando ganar y empleando estrategias para ello. Los jugadores, en este caso, son los competidores, los proveedores, los clientes y consumidores, los complementadores, la organización, y el Gobierno. Un buen jugador utiliza la teoría de juegos Maxi-max, gana más cuando está ganado; y cuando está perdiendo, pierde lo menos posible (Mini-min). En este juego, la dinámica industrial consiste en la respuesta que realiza cada uno de los jugadores ante una jugada de uno de ellos.

2.2.2 Mejora continua

Bonilla, E., Días, B., Kleeberf, A. Noriega (2010), manifiesta los siguientes aspectos generales de la mejora continua de los procesos:

Mejora Continua de Procesos

La mejora continua de los procesos es una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos y, como consecuencia, elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos o externos y de otras partes interesadas (*stakeholders*).
La satisfacción de un cliente o parte interesada se puede expresar de la siguiente manera:

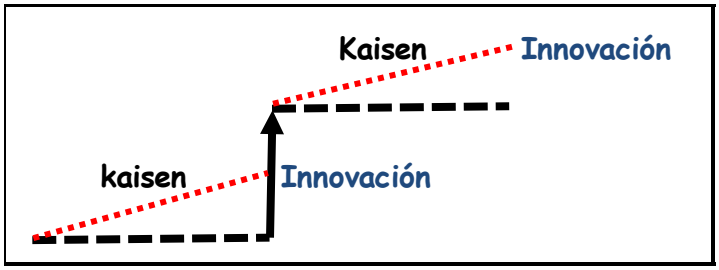
$$\text{Satisfaccion} = \frac{\text{Calidad percibida}}{\text{Expectativa}}$$

En ese sentido, la satisfacción debe entenderse como la relación entre la calidad del servicio o producto, percibida por el cliente, y las expectativas del cliente; así la mejora continua debe basarse en la medición de los procesos y de sus resultados, de esa manera estará cuidando la satisfacción continua de sus clientes y la optimización de los recursos utilizados para tal fin.

La mejora continua se fundamenta en una cultura organizacional sólida de profundos valores, donde el primordial de aquellos es el enfoque al cliente; es también vital contar con un liderazgo de la alta dirección que apoye y reconozca las iniciativas del personal.

Tal como lo habíamos planteado en la introducción, el mejoramiento pude dividirse en Kaizen e innovación. Kaizen significa mejoras pequeñas realizadas en el statu quo como resultado de los esfuerzos progresivos; sin embargo la innovación implica una mejora drástica en el statu quo y por lo tanto requiere de una inversión más elevada en tecnologías y equipos.

Desde el punto de vista sistémico, una empresa competitiva atraviesa periodos de innovación, cambiando el statu quo en forma profunda y sobre esta realidad aplica la mejora continua Kaizen. La gráfica mostrada a continuación esquematiza tal idea.



Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista de la participación jerárquica, la alta dirección establece la división, los objetivos estratégicos, las políticas, y proporciona el apoyo material y reconocimiento para que las metas Kaizen se logren; la administración media despliega las metas estratégicas y las convierte en metas de proceso a fin de orientar a los supervisores y trabajadores que de manera natural opten por participar en el proceso de mejoramiento, también deben motivar la participación y la creatividad. Los trabajadores y supervisores que de manera natural opten por participar en el proceso de mejoramiento continuo pueden conformar equipos de mejora para desarrollar oportunidades de mejora identificadas en su proceso o área de trabajo.

En cuanto a la innovación, el proceso suele estar dirigido por la alta dirección y compromete a la dirección media en su desarrollo, sin que ello signifique eximir a los supervisores y trabajadores de su participación; este proceso tiene un enfoque más sistemático y su desarrollo requiere del mediano o largo plazo, a diferencia de la mejora continua Kaizen, que se basta con el corto plazo. Las técnicas utilizadas para el proceso de innovación suele ser más complejas, como en el caso del rediseño de procesos o la técnica del Six Sigma.

Finalmente, proporcionamos ejemplos para cada tipo de mejora:

a. Mejora continua Kaizen: Reducir el consumo de combustible en el sistema de calderos, Reducir la cantidad de prendas defectuosas en la sección de costura.

b. Mejorar drástica o innovación: mejora del nivel de servicio al cliente final (nivel de cumplimiento) en la cadena de suministro de lavadoras Whirpool, reducir del nivel de error en el proceso de pronóstico de Procter y Gamble.

Técnicas para la mejora continua de los procesos

Existen diversas técnicas para implementar la mejora continua en las organizaciones, entre las cuales resaltan el programa de las cinco "S", la mejora continua Kaizen y la mejora a través del enfoque de Six Sigma. A continuación pasamos a explicar brevemente cada una de ellas.

Las cinco "S" y el proceso de mejora continua

Las cinco "S" constituyen una de las estrategias que da soporte al proceso de mejora continua (Kaizen) utilizadas por la manufactura esbelta, su origen es paralelo al movimiento de la calidad total ocurrida en Japón, en la década de 1950, y su principal objetivo es lograr cambios en la actitud del empleado para con la administración de su trabajo. Los principales valores que se desean reforzar son:

Seiri (clasificar):	Diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios, en el ambiente de trabajo.
Seiton (organizar):	Disponer en forma ordenada los elementos clasificados como necesarios.
Seiso (limpiar):	Desarrollar un sentido de limpieza permanente en el lugar de trabajo.
Seiketsu (normalizar):	Estandarizar las prácticas para mantener el orden y limpieza, y practicar continuamente los principios anteriores.
Shitsuke (perseverar):	Vencer la resistencia al cambio y hacer un hábito de las buenas prácticas.

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia de las cinco “S” se propone como metas específicas:

Responder a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminar desperdicios producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación etcétera.

Reducir las pérdidas por incumplimiento de las especiaciones de calidad, tiempo de respuesta.

Contribuir a incrementar la vida de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona que opere la maquinaria.

Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de procedimientos de limpieza, lubricación y ajuste.

Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos elementos como herramientas que intervienen en el proceso productivo.

Conservar el sitio de trabajo mediante periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras.

Facilitar cualquier tipo de programa de mejora continua Kaizen producción justo a tiempo, control total de calidad y mantenimiento productivo total.

Disminuir las causas potenciales de accidentes y aumentar la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la compañía.

Mejora continua (Kaizen)

La mejora continua (Kaizen) es una filosofía japonesa que abarca todas las actividades del negocio, se le conceptualiza también como una estrategia de

mejoramiento permanente; puede ser considerada como la llave del éxito competitivo japonés. La mejora puede referirse a los costos, el cumplimiento de las entregas, la seguridad y la salud ocupacional, el desarrollo de trabajadores, los proveedores, los productos, etcétera.

Entre los ejemplos de proyectos de mejora basados en la metodología Kaizen se puede mencionar los siguientes:

Reducción en el tiempo de calibrando de las maquinas inyectoras de productos plásticos.

Reducción en el tiempo de colada de acero.

Reducción en el consumo de CO2 en una línea de embotellado de bebida gaseosa.

Reducción en el tiempo de carga de los camiones que trasportan acero.
La filosofía Kaizen ha sido adoptada exitosamente en muchas corporaciones japonesas, como Toyota y Sanyo, y otras empresas líderes del mundo: mercedes Benz, 3M, Motorola, AT YT, etcétera.

En el desarrollo de las estrategias Kaizen han contribuido los expertos japoneses MasaakiImai, Kaouro Ishikawa, GenichiTaguchi, Kano, ShigeoShingo y TaichiiOhno, así como los gurús occidentales Edwards Deming y Joseph Juran.

La mejora continua se fundamenta en el perfeccionamiento constante del diseño original, a cargo de todos los empleados de la empresa, con especial énfasis en los operarios de producción, y no requiere grandes inversiones. Afecta al producto y a los procesos que permiten su obtención, incluyendo los procesos de gestión. Promueve la colaboración del personal y hace posible su crecimiento en motivación y en “saber hacer” colectivo.

La metodología Kaizen precisa de una fuerte disciplina, de una concentración necesaria para mejorar de forma continua, planteando nuevas marcas en materia de calidad, productividad, satisfacción del cliente, tiempo de ciclo y costos.

Según esta técnica, no basta que el ejecutivo cuente con un sistema de información que le notifique lo que sucede en los procesos productivos (sean éstos de bienes o de servicios) sino que resulta fundamental visitar varias veces por día el proceso para evaluar personalmente que ocurre y por qué; es decir, “Si se quiere mejorar los resultados es menester concentrarse en mejorar los procesos”.
MasaakiImai dá a conocer un conjunto de principios en los que la filosofía Kaizen basa su ejecución:

1. Orientación al cliente
2. Calidad total
3. Robótica
4. Círculos de calidad
5. Sistemas de sugerencias
6. Automatización
7. Disciplina en el puesto de trabajo
8. Mantenimiento total productivo
9. Kanban
10. Mejora de la calidad
11. Just in tima
12. Cero defectos
13. Grupos de mejora
14. Relación cooperativa entre trabajadores y dirección
15. Mejora de la productividad
16. Desarrollo de nuevos productos

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación puede contribuir a superar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo la organización logra ser más productiva y competitiva en su sector de mercado.

El punto de partida para el mejoramiento es saber identificar un problema u oportunidad de mejora, es decir todo resultado o estado que difiere de su meta o estándar preestablecido. Mantener el estado de las cosas (statu quo) es el principal enemigo del Kaizen. Esta técnica enfatiza el reconocimiento de problemas, proporciona pistas para la identificación de éstos y es un proceso para su resolución.

Entre las características del proceso del Kaizen se encuentran:

Motiva la participación de los trabajadores en la solución de los problemas.

Fortalece el trabajo en equipo y eleva el nivel de inteligencia emocional de la organización.

Promueve el pensamiento orientado al proceso, ya que al mejorar los procesos se mejoran los resultados.

No requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas; solo se necesita técnicas sencillos, como las siete herramientas del control de calidad.

La resolución de problemas enfoca las causas-raíz.

Busca elevar la calidad y productividad de los procesos, y su principal motivación es la satisfacción de los clientes.

Las etapas genéricas del proceso de mejora continua se basan en el Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) creado por Shewart y dando a conocer por Deming a la alta dirección japonesa en la década de 1995. Las principales actividades de mejora comprendidas en cada ciclo son:

Planificar

Designar y capacitar al personal involucrado.
Revisar los procesos y medir los resultados.
Determinar las necesidades de los clientes.
Relacionar el desempeño de procesos y las necesidades de los clientes.
Determinar las oportunidades de mejora.
Establecer las metas.
Proponer el plan y preparar al personal para el despliegue.

Hacer

Implementar el plan de mejora.
Recopilar los datos apropiados.

Verificar

Medir y analizar los datos obtenidos luego de implantar los cambios.
Comprender si nos estamos acercando a la meta establecida.
Revisar y resolver los asuntos pendientes.

Actuar

Incorporar formalmente la mejora al proceso.
Estandarizar y comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa.
Estar atentos a las nuevas oportunidades de mejora.

El proceso de la mejora continua se caracteriza por aplicar una metodología sistemática, basada en el uso de herramientas estadística y gráficas, como diagramas de flujo, histograma, gráficas de control, diagrama causa efecto, diagrama de Pareto, diagramas de flechas, entre otras, lo cual proporciona objetividad en el análisis y la toma de decisión sobre un problema en particular.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Estrategias.- Es un camino a seguir para contribuir al logro de los objetivos y que ayuda al cumplimiento de las políticas planteadas.

Misión.- Identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le dá el carácter constitutivo a la organización y a su acción. La misión determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc.

Visión.- Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño más preciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Direccionamiento estratégico-. Es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

Mapa Estratégico.- Son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las matrices para evaluar su performance.

Gestion de Personal. - Es el sistema administrativo que establece, desarrolla y ejecuta la política del Estado, respecto al servicio civil y emprende el conjunto de

normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizadas por las entidades del sector público en la gestión de recursos humanos.

Gestión de Procesos.- Las organizaciones orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basado en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la administración pública/privada, orientada al servicio público y para resultados.

Potencialidades.- Son todo aquello que se puede movilizar o activar (para la generación actual o futura), que sea capaz de dinamizar las economías locales y mejorar los niveles de desarrollo humano de las poblaciones en donde se encuentra dichos recursos.

Sostenibilidad.- Es la habilidad de un proyecto para mantener el nivel aceptable de flujo de beneficios netos que permita cubrir los gastos de operación y mantenimiento, a través de su vida útil; es decir el análisis de sostenibilidad permite determinar la capacidad de un proyecto de brindar el servicio durante su vida útil.

Gestión de Calidad.- Denominada comúnmente administración de calidad. Es una forma de gestión de una organización controlada en la calidad, basada en la participación de todos los miembros, y que apuesta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y a proporcionar beneficios para todos los miembros de la organización y para la sociedad.

Políticas.- Se puede definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse; son las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Hay dos características distintas de las políticas: a) Son guías para la toma de decisiones, b) Se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia.

CAPÍTULO III

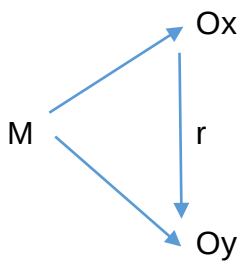
3. MATERIALES Y METODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO

TIPO.- La presente investigación es de tipo no experimental, porque no se manipula la variable (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Diseño de estudio.- El diseño de investigación es descriptiva correlacional. Los estudios correlaciónales tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La representación gráfica del diseño de la investigación es la siguiente:



Donde:

M = Representa la muestra del estudio.
Ox = Representa observaciones de la variable Planificación Estratégica.
Oy = Representa observaciones de la variable Mejora Continua.
r = Representa el indicador de correlación entre ambas variables.

3.2. VARIABLES Y OPERACIONALIZACION

3.2.1 Variables

Variable Independiente: Planificación Estratégica.

Variable Dependiente: Mejora Continua.

3.2.2 Operacionalización de Variables.

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Item
Independiente: Planificación Estratégica	"Señala que el proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada" (D'Alessio, F. 2013)	Función en la que participan los servidores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes, respecto al logro de los objetivos y acciones estratégicas institucionales	Misión	Transmisión	1,2,3,4, 5,6
				Potencialida-des	7,8,9
			Visión	Crecimiento	10,111 2,13
				Sostenibilidad	14,151 6,17 18
			Estrategias	Corto plazo	19, 20, 21
				Mediano y largo plazo	22
Dependiente: Mejora continua	Bonilla, E., Dias, B., Kleeberg, A., Noriega, (2010), "Manifiestan los siguientes aspectos generales de la mejora continua de los procesos como una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos, y como consecuencia elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos o	Función en la que participan los trabajadores administrativos nombrados y contratados de la Universidad Nacional de Tumbes; respecto a la gestión de personal, gestión de procesos y gestión de calidad.	Gestión de personal	Funciones	1, 2
				Plan de formación	3, 4, 5, 6
			Gestión de Procesos	Canales de comunicació n	7, 8, 9, 10
				Responsabili -dades	11, 12, 13
			Gestión de calidad	Planes para la gestión de calidad	14, 15, 16, 17
				Desempeño personal	18, 19, 20

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Item
	externos y de otras partes interesadas				

3.3. VARIABLES Y OPERACIONALIZACION

Población

La población fue de 153 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Cuadro 1: Población y muestra.

Condición laboral	Total
Nombrados	135
Contratados	18
Total	**153**

Fuente: cuadro de asignación de personal de la Universidad Nacional de Tumbes.

Muestra

El tamaño adecuado de la muestra para este tipo de investigación será tomada en base al universo total de la población en estudio, es decir 153 trabajadores del área administrativa.

Como la población es muy pequeña, se trabajará con la información censal, es decir con todos los elementos de la población por las siguientes razones:

1. El uso de la muestra, es decir cuando se trabaja con población muy grande y no es posible abarcarla en su totalidad.
2. Con información censal se tiene una cobertura total de la población, disminuyendo su error.

3. No hay sesgo muestral tal como sucede con la muestra.
4. simplificamos la fórmula de muestreo, está saldría 145 al 95% de confianza, es mejor trabajar al 100% con 153 elementos.

Por lo que se recomienda trabajar con toda la información, allí no habrá tipo de muestreo, ni calculo muestral (ya que la población es muy pequeña), y hacer muestreo, puede que ya no sea representativo el fenómeno del estudio.

3.4. METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Métodos de investigación:

De acuerdo al propósito del estudio, se asume el método cuantitativo.

Es consistente exponer los métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos relacionados con el objetivo de estudio de la investigación.

Para Bernal, C. (2006), el método cuantitativo mide fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.

Se utilizarán en esta perspectiva, métodos empíricos y métodos teóricos, tales como: la observación individual y grupal directa indirecta e indirecta, para evaluar la variable planificación estratégica, el análisis y la síntesis; entre otros recursos que ameriten aplicarse.

Los métodos a emplear son:

a. Método Descriptivo, para numerar las características de la realidad y describir procesos que se dan en el estudio.

b. Método Explicativo, para explicar porque es así la realidad y cuáles son las

causas que inducen a esta realidad.

c. Método Analítico, para analizar y sistematizar los datos de la realidad y de la base teórica - científica.

d. Método Inductivo, para establecer generalidad de los resultados.

e. Método Deductivo, para establecer la síntesis de los antecedentes, teorías de los antecedentes, teoría y elaboración de la propuesta.

f. Método Inductivo – Deductivo, para obtener las conclusiones y dar las respectivas recomendaciones.

Técnicas.- Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

Encuesta.- Es un cuestionario de preguntas basadas en las variables e indicadores de las hipótesis propuestas. La cual permitió obtener información directa de la muestra consultada.

Esta técnica se aplicó al personal administrativo del Area Administrativa de la universidad Nacional de Tumbes; obteniéndose información sobre todos los aspectos relacionados con la actividad administrativa, que es la parte primordial de la investigación.

El procedimiento de recojo de datos significa un proceso para el recojo de la información de acuerdo al planteamiento del problema científico. Los datos que se recolectan deben ser confiables, válidos y objetivos. En el plan se debe incluir las variables definidas operativamente, la muestra y los recursos de tiempo, de apoyo institucional y económico. La definición operativa de las variables es esencial para la inferencia estadística (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Entrevista.- Comunicación verbal basada en preguntas preconcebidas. Se aplicará a las personas especialistas implicadas en la materia de estudio.

Instrumento de Recolección de Datos.- El instrumento para la realización del acopio de datos es de suma importancia en el proceso de investigación, ya que éste proviene del objetivo a investigar y que teniéndose en cuenta la escala de Likert mediante un cuestionario de cinco (05) dimensiones, teniendo los indicadores como base para elaborar las 42 preguntas que se les explica a los colaboradores del área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes.

El cuestionario.- Se aplicó al personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, efectuándose 22 preguntas para medir la variable Planeamiento Estratégico y 20 preguntas para la variable Mejora Continua; y a través de él se busca medir la influencia de una variable sobre la otra.

Hernández, Fernandez y Baptista (2010), establecen que "La principal función de la medición de datos es lograr la congruencia entre los datos reales y los datos conceptuales. Los primeros proporcionan la evidencia empírica y los segundos la evidencia teórica. En toda investigación con enfoque cuantitativo se ejecuta una técnica para medir las variables establecidas en la hipótesis. La medición es efectiva si la técnica de recojo de la información guarda congruencia con las variables que han sido difundidas con conceptualmente".

Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos.- Se trabajó con el alfa de Cronbach, teniendo como resultados: 0,912, para la variable Planificación Estratégica, y 0,912, para la variable Mejora Continua; calificando ambos cuestionarios con excelente confiabilidad.

3.5. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos

El procesamiento estadístico de los datos empíricos que se obtuvieron en la investigación fueron procesados, considerando instrumentos de la estadística descriptiva e inferencial. Los resultados se presentan en cuadros, Cuadros y gráficos debidamente analizados e interpretados; que servirán de base para la

discusión respectiva y por ende, para elaborar las conclusiones generales del trabajo.

Una vez que se aplicaron los cuestionarios para medir las variables con sus respectivas dimensiones, los datos fueron ordenados y procesados utilizando el software IBM SPSS 23. En dicho software se trabajó la correlación de las variables y dimensiones, utilizando el coeficiente de Pearson.

Después la información procesada se ha descrito en Cuadros, las mismas que fueron elaboradas en hoja de cálculo Microsoft Excel.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

OBJETIVO GENERAL

"Determinar el nivel de influencia de la Planificación Estratégica en la mejora continua en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes".

Cuadro 2: Distribución de frecuencia por niveles de percepción de la planificación estratégica.

Escala	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje	
			Válido	Acumulado
Nunca	1	6	4	4
Casi nunca	2	26	17	21
Algunas veces	3	32	21	42
Casi siempre	4	51	33	75
siempre	5	38	25	100%
Total		**153**	**100%**	

En el Cuadro 2, se muestra la distribución de frecuencia por niveles de percepción de la planificación estratégica en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, en el que se puede mostrar que de los 153 trabajadores encuestados, el 33% percibe que la planificación estratégica se da casi siempre, el 25% se da siempre, el 21% indica que se da alguna veces.

Cuadro 3: Distribución de Frecuencia por niveles de percepción de mejora continua.

Escala	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje	
			Valido	Acumulado
Nunca	1	0	0	0
Casi nunca	2	0	0	0
Algunas veces	3	76	50	50
Casi siempre	4	32	21	71
siempre	5	45	29	100%
Total.		**153**	**100%**	

En la Cuadro 3, se muestra la distribución de frecuencia por niveles de percepción de la mejora continua en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, en la que se puede observar que de los 153 servidores administrativos encuestados, el 50% perciben que la mejora continua se da algunas veces, el 29% se da siempre, y el 21% se da casi siempre.

Cuadro 4: Correlación entre las variables planificación estratégica y mejora continua.

		Planificación Estratégica	Mejora Continua
Planificación Estrategica	Coeficiente Pearson	1.000	,912
	Significancia (bilateral)	-	,000
	Muestra N	153	153
Mejora Continua	Coeficiente Pearson	,912	1,000
	Significancia (bilateral)	,000	-
	Muestra N	153	153

En la Cuadro 4, se muestra la correlación entre las variables planificación estratégica y mejora continua, en la que se puede determinar que existe una correlación muy alta debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,912 y es significativa (Sig. 0,000 < 0.09).

Prueba de Hipótesis:

Producto de correlación de Pearson se observa que el P valor es 0,000 < 0.09, pudiéndose determinar que si existe influencia de la planificación estratégica en la mejora continua del área administrativa de la Universidad nacional de Tumbes, aceptando la hipótesis alternativa.

Objetivo Especifico 1:

Definir los efectos que genera la planificación estratégica en el personal que labora en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes.

Cuadro 5: Distribución de frecuencia por niveles de percepción de la gestión de procesos.

Escala	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje	
			Válido	Acumulado
Nunca	1	6	4	4
Casi nunca	2	6	4	8
Algunas veces	3	38	25	33
Casi siempre	4	32	21	54
Siempre	5	71	46	100%
Total		**153**	**100%**	

En la Cuadro 5, se muestra la distribución de frecuencia por niveles de la percepción de la gestión de procesos en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, en la que se puede mostrar que, de los 153 trabajadores administrativos encuestados, el 46% precisa que la gestión de procesos se da siempre, el 46% precisa que la gestión de procesos se da siempre, el 25% se da algunas veces, el 21% indica que casi siempre se da, y el 4% indica que casi siempre se da; así como el 4% que nunca se da.

Cuadro 6: Distribución de frecuencia por niveles de percepción de la gestión de procesos.

		Planificación Estratégica	Gestión de Procesos
Gestión de Procesos	Coeficiente Pearson	,838	1,000
	Significación (bilateral)	,000	-
	Muestra (N)	153	153
Planificación Estratégica	Coeficiente Pearson	1.000	,838
	Significancia (Bilateral)	-	,000
	Muestra (N)	153	153

En la Cuadro 6, se muestra la correlación entre la gestión de procesos y la planificación estratégica, en la que se pueda determinar que existe una correlación directa muy alta debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es de ,838.

Prueba de Hipótesis:

Producto de la correlación de Pearson se observa que el P - value es 0,838 > 0.05, pudiéndose determinar que existe influencia de la gestión de procesos en la planificación estratégica del área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes; consecuentemente la planificación estratégica se vincula positiva y significativamente con la gestión de procesos.

Objetivo Específico 2:

Describir los efectos que produce la planificación estratégica en las estrategias vinculadas con calidad de la universidad Nacional de Tumbes.

Cuadro 7: Distribución de Frecuencia por Niveles de Percepción de la Gestión de Calidad.

Escala	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje	
			Válido	Acumulado
Nunca	1	13	8	8
Casi nunca	2	0	0	8
Algunas veces	3	63	42	50
Casi siempre	4	45	29	79
Siempre	5	32	21	100%
Total		153	100%	

En la Cuadro 7, se muestra la distribución de frecuencia por niveles de la percepción de la gestión de calidad en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, en la cual se puede mostrar que de los 153 trabajadores encuestados, el 42% perciben que se da algunas veces, el 29% que se da casi siempre, el 21% que se da siempre y el 8% que nunca se da.

Cuadro 8: Correlación entre la Gestión de calidad y la Planificación Estratégica.

		Gestión de Calidad	Planificación Estratégica
Gestión de Calidad	Coeficiente Pearson	1.000	,866
	Significación (bilateral)	-	,000
	Muestra (N)	153	153
Planificación Estratégica	Coeficiente Pearson	0,866	1,000
	Significancia (Bilateral)	,000	-
	Muestra (N)	153	153

En la Cuadro 8, se muestra la correlación entre gestión de calidad y la planificación estratégica, en la que se puede determinar que existe una correlación directa muy alta debido a que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,866.

Prueba de Hipótesis

Producto de la correlación de Pearson se observa que el P valor es < 0.05, pudiéndose determinar que si existe influencia de la gestión de calidad en la planificación estratégica del área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, aceptando la hipótesis alternativa.

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA

La pretensión está orientada a que la administración de la Universidad Nacional de Tumbes, la mejora continua acorde con la normatividad, asignación adecuada y oportuna de recursos económicos, materiales, logísticos, informáticos y tecnológicos, para cuyo efecto se establece los siguientes objetivos específicos:

1. Incluir a los funcionarios y servidores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes, como principales protagonistas en la mejora de la calidad, en razón a que es necesario la participación activa de todos los actores de la actividad administrativa; donde cada integrante debe asumir su rol.

2. Establecer criterios homogéneos, es conveniente que a través de todos los canales de comunicación de la Universidad se difunda su visión y misión.

3. Responder a las exigencias actuales, para lograr la calidad administrativa, es conveniente contar con personal que tenga un perfil competitivo e idóneo para cada cargo.

4. Motivar la mejora de la actividad administrativa, es conveniente el reconocimiento por los logros y el trabajo realizado, ya que ello permitirá una motivación por el trabajo a realizar.

5. Favorecer la reflexión del personal del área administrativa en cuanto a la planificación estratégica, se concluye que la reflexión de los trabajadores

administrativos sobre la planificación estratégica permite que se establezcan conocimientos de sus propias realidades.

Se considera que el ejercicio reflexivo puede contribuir a que los servidores administrativos revisen adecuadamente su trabajo, pueden explicar sus propias acciones y reorienten sus actividades.

6. Propiciar la participación de todos en las actividades de mejora continua, para lo cual debemos de tener en cuenta la visión y misión de la Universidad, a fin de llevar a cabo un conjunto de acciones dirigidas a alcanzar una mejor calidad y servicios institucionales.

PASOS A SEGUIR PARA LLEVAR A CABO UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA

Los principales pasos a seguir para la elaboración de un plan de mejora continua, se detallan:

a. Identificación de áreas de oportunidad
b. Selección del área a mejorar
c. Análisis de causa – raíz
d. Elección de alternativa de mejora
e. Implantación del programa de mejora
f. Seguimiento y control.

Identificación de Areas de Oportunidad

Se debe formular un equipo de mejora, a través de una “lluvia de ideas”, se llega a la conclusión de que existe un área de oportunidad relacionada con la información, el equipo se traslada a los servicios de la Universidad y se inicia un interrogatorio, mediante el cual se corrobora que al cuestionar a los trabajadores del área administrativa a cerca de información relevante (como resultados de indicadores, porcentaje de logro de metas), algunos desconocen la información y otros conocen solo una parte.

Selección del Área a Mejorar

El equipo de mejora determina que el área a mejorar es el manejo y conocimiento de la información.

Análisis de Causa - Raíz

Se realiza una encuesta para conocer el grado de información de los trabajadores administrativos, también se emplea un histograma para representar los resultados obtenidos.

Resultados de Encuesta sobre Nivel de Conocimiento

Tras realizar el análisis de los datos obtenidos se llega a la conclusión de que entre esta población de trabajadores administrativos es mayor el porcentaje de desconocimiento, motivo por el cual en su mayoría no están al tanto de la importancia de seguir los indicadores

Elección de Alternativa de Mejora

En este contexto se elige la técnica de mejora continua, que es la administración visual, con el objetivo de mantener informados a los servidores administrativos acerca de los resultados que se están obteniendo al realizar monitoreos (supervisiones), y por este medio tenerlos al tanto sobre la importancia de alcanzar las metas en cuanto a los indicadores señalados.

Una vez elegida la técnica se procede a estandarizar la información que estará en cada sistema administrativo con los datos que se desean que los servidores conozcan, con el objetivo de que se encuentre en el lugar correcto, con la información adecuada y en el momento justo que se requiere.

Implantación del Programa de Mejora

La meta que se desea alcanzar es que, en un término de cuatro semanas, toda la Universidad cuente con esta información, la misma que estará a la vista en el panel visual que se colocará a la entrada de todos los servicios, y se informará al personal acerca de la información que será difundida en este panel.

Seguimiento y Control

En esta fase se elabora otro cronograma de actividades para dar seguimiento al panel visual y mantener actualizada la información.

Supervisión del Panel Visual

En esta actividad se verificará que el personal se encuentre en buenas condiciones, que la información solo sea la que se determinó (resultado de indicadores); es decir que no se empiece a colocar otro tipo de información, ni se cambie el lugar del panel visual

Actualización

Se designe a una persona del equipo de mejora para que la última semana de cada mes actualice los gráficos con los resultados obtenidos.

Nivel de conocimiento del Personal

En esta actividad se designa a otro miembro del equipo de mejora para que realice encuestas entre el personal y verifique que nivel de conocimiento tienen de la información que se está presentando en el panel visual.

4.2. DISCUSION

En las organizaciones existen diversos problemas que impiden que se logren los objetivos y se alcancen las metas programadas, y a la vez esto influye en forma negativa en que sus trabajadores logren su desarrollo técnico y profesional, tal como manifiesta (Chiavenato, 2004); teniendo en consideración que el grado de motivación de los empleados es muy importante para un buen clima organizacional.

La planeación estratégica en las instituciones señala que el proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización puede proyectarse al futuro y alcance su visión deseada (D'Alessio, F; 2013).

La mejora continua es una filosofía, una forma diferente de pensar, un cambio de actitud de todas las personas que trabajan en una organización, un modo diferente de hacer las cosas (Morales, M; 2012); y es aplicable en todo lugar donde exista un proceso e incluso se puede aplicar a las personas mismas. También se puede implementar por una persona o un grupo de personas con el objetivo de optimizar los procesos productivos o administrativos, tanto de producción como de servicios.

En los últimos años la economía peruana ha crecido significativamente, mejorando las condiciones de vida de la población; sinembargo este crecimiento no ha sido bien acompañado por una mejora en la capacidad del Estado para prestar bienes y servicios de calidad que beneficien a los ciudadanos. Esto ha afectado la confianza en el Estado y sus Instituciones, y ha generado insatisfacción en la ciudadanía.

El modernizar la gestión pública es una tarea titánica y a la vez urgente, por lo que se deben de dar pasos concretos para optimizar procesos internos y ordenar las instituciones.

La finalidad de modernización de la gestión pública es obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

La finalidad del planeamiento estratégico es la coordinación y viabilización del proceso de planeamiento estratégico nacional, para promover y orientar el desarrollo económico y sostenido del país.

El ABC de la modernización de la gestión Pública es brindar buenos servicios a la ciudadanía y depende de una serie de factores internos tales como: la organización de procesos, la capacitación del capital humano, la simplificación de procedimientos, la comunicación interna de la organización (Ley Nº 27815 – Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado).

La finalidad de la gestión de recursos humanos es contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del establecimiento del servicio civil.

La mejora de la comunicación interna, el tránsito hacia un nuevo régimen de servicio civil, la promoción de la competitividad y la mejora de servicios al ciudadano son algunas de las acciones necesarias para caminar hacia la modernización de la gestión pública.

La implementación de la planificación estratégica en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, implica cambios significativos en las estrategias tanto a nivel operativo y de tecnologías de información; los mismos que se materializan con la implementación de nuevos sistemas de información integrados; sinembargo estos no se cumplen debido a que no se tienen modelos que se ejecuten siguiendo una dirección y a la vez no se realiza un seguimiento oportuno de las actividades o planes.

Igualmente, según lo dispuesto por el decreto de Urgencia Nº 006-2000, establece que las entidades de la administración pública deben de interconectar sus sistemas de trámite documentario o equivalentes para el envío automático de documentos electrónicos entre dichas entidades a través de la plataforma de interoperatividad del Estado (…) hasta el 31 de diciembre del 2021.

En el cuadro 8, se muestra la correlación entre la variable planificación estratégica y la mejora continua en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, en la que se determina que existe correlación positiva significativa entre ambas variables, en razón a que el coeficiente de correlación Rho del 0,912 con un valor de 0,000 menor al nivel de significancia establecido de 0,01; asimismo el 58% de los trabajadores encuestados que casi siempre y siempre se da la planificación estratégica en el desarrollo de sus actividades, y el 50% calificaron que la mejora continua se da casi siempre y siempre. Igualmente los trabajadores administrativos manifestaron que a pesar del esfuerzo que da a la Universidad no tiene ninguna recompensa, sin embargo están siempre dispuestos a laborar mayor tiempo de la jornada laboral por la institución.

Cuadro *9*: Correlación entre Planificación Estratégica y Mejora Continua.

			Planificación Estratégica	**Mejora Continua**
Tau _b de Kendall	**Planificación Estratégica**	Coeficiente de correlación	1,000	0,912”
		Sig (bilateral		,000
		N	153	153
	Mejora Continua	Coeficiente de correlación	,912”	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	153	153

r = 0.912

La planificación estratégica se relaciona significativamente con la mejora continua en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes.

Según el cuadro 9, se muestra que la planificación estratégica se relaciona significativamente con la mejora continua en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, obteniéndose un P- value es < 0.05 lo cual indica que hay una asociación entre las variables planificación estratégica y mejora continua.

Cuadro 10: Nivel de Asociación entre Planificación Estratégica y Mejora Continua.

	Valor	**df**	**Significación asintótica(bilateral)**
Chi – cuadrado de Pearson	350,938a	12	0.000
Razon de verosimilitud	312,993	12	,000
sociación lineal por lineal	129,755	1	,000
N de casos válidos	153		

a.11 casillas (55.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es, 51.

Según el cuadro 10, se muestra que la planificación estratégica produce efectos positivos en las estrategias vinculadas con calidad de la Universidad Nacional de Tumbes, reflejando en un coeficiente de correlación de 0,866.

Cuadro 91: La Planificación Estratégica en las estrategias con la Gestión de Calidad.

			Planificación Estratégica	**Gestión de Calidad**
Tau- b de Kendall	**Planificación Estratégica**	Coeficiente de Correlación	1,000	0,866”
		Sig (bilateral)		,000
		N	153	153
	Gestión de Calidad	Coeficiente de Correlación	,866”	1,000
		Sig (bilateral)	,000	
		N	153	153

r = 0,866

La planificación estratégica produce efectos positivos en las estrategias vinculadas con la gestión de calidad en la Universidad Nacional de Tumbes.

A través del cuadro 11, se muestra que existe una asociación entre la planificación estratégica y la gestión de calidad en donde P. valor es < 0,05; según los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Cuadro 10: Nivel de Asociación entre Planificación Estratégica y la Gestión de Calidad.

	Valor	**Df**	**Significación Asintótica (Bilateral)**
Chi – cuadrado de Person	419,788”	16	0,000
Razón de Verosimilitud	291,857	16	,000
Asociación lineal por lineal	128,366	1	,000
N de casos válidos	153		

a.15 casillas (60.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es, 24.

Según el cuadro 12, se muestra la correlación entre planificación estratégica y la gestión de procesos en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes; observándose que se tiene un coeficiente de correlación de 0,838; lo cual indica que la planificación estratégica se vincula positiva y significativamente con la gestión de procesos.

Cuadro 11: La Planificación Estratégica y su Vinculación con la gestión de Procesos.

			Planificación Estratégica	Gestión de Procesos
Tau – b de Kendall	**Planificación Estratégica**	Coeficiente de correlación	1,000	0,838”
		Sig. (Bilateral)		,000
		N	153	153
	Gestión de Procesos	Coeficiente de correlación	,838”	1,000
		Sig (Bilateral)	,000	
		N	153	153

**La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

r = 0.838

La planificación estratégica se vincula positiva y significativamente con la gestión de procesos en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes.

A través del cuadro 13, se muestra que existe una asociación entre planificación estratégica y la gestión de procesos, en donde el P- value es < 0,05: según resultados de la encuesta realizada a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Cuadro 12: Nivel de asociación entre Planificación Estratégica y la Gestión de Procesos

	Valor	Df	Significación Asintótica (bilateral)
Chi – Cuadrado de Pearson	326,171a	12	0,000
Razón de verosimilitud	250,619	12	,000
Asociación lineal por lineal	121,210	1	,000
N de casos válidos	153		

P - value es < 0,05 por lo tanto significa que existe una asociación entre la planificación estratégica y la gestión de procesos en la Universidad Nacional de Tumbes.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES

1. En las encuestas aplicadas se observa que en la Universidad Nacional de Tumbes se preocupan poco por el bienestar físico, ascensos y capacitación de los trabajadores del área administrativa.

2. Se analizó la incidencia de la planificación estratégica y la forma como influye en la mejora continua de los servidores del área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes.

3. Se describió y relacionó con los factores internos y externos que intervinieron en la mejora continua de los servidores del área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes; observándose las relaciones de los indicadores: funciones, plan de formación, canales de comunicación, responsabilidad, gestión de calidad y desempeño de personal.

4. Existe incidencia de la planificación estratégica y la mejora continua en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes en un nivel muy alto con el porcentaje de respuestas, confirmado por el coeficiente de correlación de Pearson de 0,912.

5. La planificación estratégica se vincula positiva y significativamente con la gestión de procesos, y su incidencia se comprobó con el coeficiente de Pearson del 0,838 en el nivel alto determinado por los servidores de la Universidad Nacional de Tumbes.

6. La planificación estratégica se vincula positiva y significativamente con la gestión de procesos, y su incidencia se comprobó con el coeficiente de Pearson del

0,838 en el nivel alto determinado por los servidores de la Universidad Nacional de Tumbes.

CAPÍTULO VI

6. RECOMENDACIONES

1. Manejar una adecuada planificación estratégica para hacer que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromise con su trabajo y su institución para el desarrollo de sus actividades en el entorno organizacional.

2. En indispensable que las instituciones realicen una evaluación de sus planes de desarrollo y operativos a fin de reforzar su ejecución y corregir algunas desviaciones que se presenten.

3. Que los responsables de los sistemas administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes, deben seguir propiciando la participación de sus trabajadores en reuniones de trabajo aprovechando el buen ambiente y colaboración entre ellos.

4. Que los responsables del área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes, deben proponer a la alta dirección estrategias vinculadas a las recompensas e identidad; lo cual permitirá ofrecer reconocimientos e incentivos por el esfuerzo extra y labor a tiempo complete de cada uno de los servidores.

5. Las autoridades de la Universidad Nacional de Tumbes deben de fomentar y potenciar la capacitación y actualización de los servidores del área administrativa, a fin de lograr mejores niveles de desempeño en sus funciones asignadas.

6. Es importante que la Universidad Nacional de Tumbes promueva el desarrollo de sus servidores, ya que les permitirá mejorar su desempeño en el trabajo y consolidar su compromiso con trabajo y con la institución.

7. Que el sistema de recursos humanos de la Universidad Nacional de Tumbes, formule, ejecute y evalúe planes de capacitación y desarrollo de personal del área administrativa; a fin de lograr un mejor rendimiento profesional y técnico, permitiendo mejorar la calidad de servicio a los usuarios

CAPÍTULO VII

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alvarado, A. (2012) “Administración y Mejora Continua en Enfermería, México”, Editorial McGraw – Hill..2

Armijo, M. (2012) “Planificación Estratégica” Rio la Plata Argentina, Editorial Buenos Aires.

Bahamón, J. (2013) “La Gestión Estratégica en el contexto de Universidades Colombianas. Factores que inciden en su incorporación, aplicación efectiva e institucionalización” (Tesis Doctoral) Universidad Sevilla, España.

Bricall (2000) “Planificación”. Santiago Chile. Editorial Obelisco

Cerrón, G. –Hernández, J. – Valencia, J. (2008). “Diseño de un programa de mejora continua que contribuya a la eficiencia de la cadena de suministro de materia prima en las empresas industriales de maquila de ropa, ubicadas en el Municipio de Santa Tecla”.(Tesis de Pregrado)Universidad Francisco Gavidia, El Salvador.

Congreso de la República (2002), Ley Nº 27658 – Ley marco de modernización de la gestión del Estado, Perú.

Congreso de la República (2014), Ley Nº 30220 – Ley Universitaria Peruana, Perú.

Cutipa, M. (2007) ”Planificación Estratégica para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa “Corazón de la Plata” -2007-2012.(Tesis Pregrado) Universidad de Chimborazo-Ecuador.

Chiavenato, I (2000) Introducción a la Teoría de la Administración. México Editorial McGraw Hill.

D´ Alessio, F. (2013) “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”.

David, F (2013) “Conceptos de Administración Estratégica”, México; Editorial Pearson.

García, García (2009). “Barrera y Facilitadores para la Implantación, Evolución y Sostenibilidad de la Mejora Continua en Proveedores del Sector del Automóvil”. (Tesis Doctoral) Universidad Politécnica de Valencia, España.

Harrington, H. (1994) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, The International Quality Advisor, Ernest & Young, San José.

Harold K, Heinz W. (2000) “Administración, Una perspectiva. Global”, México, Editorial McGraw – Hill.

Hurtado, A. (2011) “La Gestión Municipal en el marco del Plan de Desarrollo Local Concertado del Distrito de San Andrés de Cutervo - Cajamarca, años 2007-2010” (Tesis Doctoral) Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Juric, S. (2011) “Gestión en Calidad de Hospital Público Municipal. Diagnóstico. Evaluación de los valores y tradiciones de la organización. Visión del Futuro” (Tesis Pregrado) Universidad Nacional del Mar del Plata, Argentina.

Moreno, G. (2000); “Planificación Estratégica”. Universidad Santa Fe.

Parodi, C. (2001). “El lenguaje de los Proyectos. Gerencia Social. Diseño, Monitoreo y Evaluación de Proyectos Sociales”. Lima-Perú: Universidad del Pacífico. ISBN 9972-603-32-6.

Pérez, H. (2011) “La Influencia de los Sistemas Estratégicos de Medición de Desempeño Sobre las Decisiones Empresariales” (Tesis PhD), Universidad Ramón Llull, Panama.

Poder Ejecutivo (2008), Decreto legislativo Nº 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico; Perú.

Presidencia del consejo de ministros (2013), Decreto Supremo Nº 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2012; Perú.

Presidencia del consejo de ministros (2013), Decreto Supremo Nº 125-2013-PCM, que aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013 – 2016; Perú.

Ramirez, L (2015), “Administración Estratégica en el Sector Público, Perú; Fondo Editorial. ISBN 978-612-4158-27-8.

Serna G. (1999) Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial Legis. Colombia,

Toledo G.(2004) Gerencia Estratégica Sistémica y Virtual, Editorial GEMPRES, Ecuador, Primera Edición

Vásquez R. (2000). Organización Aplicada; Ecuador, Editorial Gráfica Vásquez – Segunda Edición.

EJ. Guerrero (2018) El Kaizen como Proceso de Mejora Continua en el Aseguramiento de la Calidad de las Instituciones Educativas Superiores del Ecuador, periodo 2015-2016. (Tesis Doctoral) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

CAPÍTULO VIII

8. VII ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario sobre la planificación estratégica

Estimado trabajador (servidor):

A continuación, se presenta un conjunto de enunciados para recoger información de su percepción sobre la planificación estratégica en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siga usted las instrucciones:

a) Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
b) No deje preguntas sin contestar.
c) Marque con un aspa en solo uno de los cuadros de cada pregunta.

1. Nunca (N) 2. Casi Nunca (CN) 3. Algunas Veces (AV) 4. Casi Siempre (CS) 5. Siempre (S)

N°	DIMENSIONES (D) / INDICADORES (I) / ITEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	MISIÓN / TRANSMISIÓN					
1	¿Ha participado en conjunto con sus compañeros de trabajo en la consecución de la misión de la organización?					
2	¿Conoce claramente la razón de ser de la organización en la que trabaja?					
3	¿Estas conforme con lo que describe la misión que se ha construido para la organización?					
4	¿La misión de la organización ha sido publicada eficientemente hacia los clientes internos y externos de la organización?					
5	¿Te genera sentimientos de identidad la misión de la organización?					
6	¿Te llenas de orgullo cuando tomas conocimiento de la misión de la organización?					
	MISIÓN / POTENCIALIDADES					
7	¿Consideras que la misión de la organización describe su fortaleza?					
8	¿La misión de la organización recoge sentimientos de orgullo para los trabajadores?					

N°	DIMENSIONES (D) / INDICADORES (I) / ITEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	MISIÓN / TRANSMISIÓN					
9	¿La situación actual de la infraestructura, el equipamiento y el personal de la organización corresponde a la definición de la misión?					
	VISIÓN / CRECIMIENTO					
10	Se muestran claramente tus aspiraciones personales y colectivas en la descripción de la organización?					
11	¿La descripción de la visión de la organización, te invita a tomar conciencia que trabajas en una organización?					
12	¿Es coherente lo que describe la visión de la organización con las capacidades de infraestructura, tecnología, talento humano y equipamiento existente?					
13	¿Se puede llegar a cumplir con la visión propuesta de la organización con tu apoyo y contribución?					
	VISIÓN / SOSTENIBLE					
14	¿Consideras que la visión de la organización tiene poca ambición de llegar a cumplirla?					
15	¿Los que construyen la visión, han tomado en cuenta las opiniones de los compañeros del área y el tuyo propio?					
16	¿Se desarrolla evaluaciones periódicas sobre avances de la organización en materia de desarrollo empresarial?					
17	¿Se convoca al personal estable para apoyarse en su experiencia, para la solución a problemas prácticos de la organización?					
18	¿Se ha establecido estímulos a colaboradores por labores distinguidas?					
	ESTRATEGIAS / CORTO PLAZO					
19	¿Se logran cumplir los planes estratégicos que elaboran en tu área?					
20	¿Las acciones de mejora y diagnostico son consensuadas formalmente entre los directivos y los integrantes de su área?					
21	¿La organización tiene infraestructura que facilite la información académica y administrativa; acorde con el alcance de la tecnología?					
	ESTRATEGIAS / MEDIANO Y LARGO PLAZO					
22	Las acciones de mejora y diagnostico logran ejecutarse sin problema de financiamiento.					

Anexo 2: Cuestionario sobre mejora continua

Estimado trabajador (servidor):

A continuación, se presenta un conjunto de enunciados para recoger información de su percepción sobre mejora continua del área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siga usted las instrucciones:

a) Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
b) No deje preguntas sin contestar.
c) Marque con un aspa en solo uno de los cuadros de cada pregunta.

1. Nunca (N) 2. Casi Nunca (CN) 3. Algunas Veces (AV) 4. Casi Siempre (CS) 5. Siempre (S)

N°	DIMENSIONES (D) / INDICADORES (I) / ITEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	GESTIÓN DE PERSONAL / FUNCIONES					
1	Existen manuales de funciones y procedimientos actualizados					
2	Asiste a escuchar charlas , conferencias , etc.					
	GESTIÓN DE PERSONAL / PLAN DE FORMACIÓN					
3	La organización lo capacita y actualiza oportunamente					
4	El nivel educativo del personal en esa área es competitivo					
5	Tiene las competencias requeridas para el cargo					
6	La organización cuenta con un plan de capacitación					
	GESTIÓN DE PROCESOS / CANALES DE COMUNICACIÓN					
7	Participa en las reuniones de su unidad orgánica					
8	Cuenta con la colaboración de compañeros de otras unidades orgánicas					
9	Intenta colaborar con sus compañeros e intercambiar experiencias que complementan su trabajo					
10	Existe buena comunicación entre trabajadores y funcionarios					
	GESTIÓN DE PROCESOS / RESPONSABILIDADES					
11	Contribuye con propuestas de trabajo con sus compañeros.					
12	La estructura orgánica de su institución establece bien los cargos.					
13	La estructura orgánica permite coordinar acciones de trabajo.					
	GESTIÓN DE CALIDAD / PLANES DE GESTIÓN DE CALIDAD					

N°	DIMENSIONES (D) / INDICADORES (I) / ITEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
14	La estructura orgánica está acorde con la modernización de la gestión pública.					
15	Los sistemas administrativos atienden de manera oportuna los requerimientos de la comunidad universitaria.					
16	El presupuesto de la organización es suficiente.					
17	Los sistemas de información y de rendición de cuentas están actualizados, oportunos y de fácil acceso.					
	GESTIÓN DE CALIDAD / DESEMPEÑO PERSONAL.					
18	Considera usted que la organización utiliza tecnología de punta					
19	La organización tiene infraestructura que facilite la información académica y administrativa; acorde con el alcance de la tecnología.					
20	Los procedimientos y servicios de la organización están suficientemente estandarizados e informatizados.					

Anexo 3: Cuadros valorativas para las encuestas.

3.1. Escala valorativa de las alternativas de respuestas de los ítems.

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

3.2. Cuadro de tipos de correlación según rangos máximos y mínimos.

Coeficiente correlación Pearson	Interpretación
0.00	No existe correlación
$\pm 0.01\ a\ \pm 0.19$	Correlación muy baja
$\pm 0.20\ a\ \pm 0.39$	Correlación baja
$\pm 0.40\ a\ \pm 0.59$	Correlación moderada
$\pm 0.60\ a\ \pm 0.79$	Correlación alta
$\pm 0.80\ a\ \pm 0.99$	Correlación muy alta
$+1.00$	Correlación perfecta

Anexo 4: Informe de originalidad Turnitin.

turnitin

Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author:	Claudio Olaya Olaya
Assignment title:	Tesis doctorado Claudio Olaya
Submission title:	Informe de Tesis doctoral (22-09-2021)
File name:	Teisis_Mg_Claudio_Olaya_Olaya.docx
File size:	1.88M
Page count:	96
Word count:	17,980
Character count:	99,365
Submission date:	22-Sep-2021 04:38PM (UTC-0500)
Submission ID:	1655033664

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

La Planificación estratégica y sus efectos en la mejora continua en el área administrativa de la universidad Nacional de Tumbes, 2017-2022.

Tesis
Para optar el grado de Doctor en Planificación Pública y Privada

Autor: Mg. Claudio Olaya Olaya

Tumbes, 2021

Copyright 2021 Turnitin. All rights reserved.

Informe de Tesis doctoral (22-09-2021)

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%	16%	1%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	2%
3	issuu.com Fuente de Internet	2%
4	polodelconocimiento.com Fuente de Internet	1%
5	tdx.cat Fuente de Internet	1%
6	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	1%
8	1library.co Fuente de Internet	1%
9	qdoc.tips Fuente de Internet	1%

10	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
11	manualdelingenieroindustrial.blogspot.com Fuente de Internet	1 %
12	nulan.mdp.edu.ar Fuente de Internet	1 %
13	idus.us.es Fuente de Internet	1 %
14	pt.scribd.com Fuente de Internet	1 %
15	www.ucm.es Fuente de Internet	<1 %
16	edoc.pub Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	archive.org Fuente de Internet	<1 %
19	facta.junis.ni.ac.yu Fuente de Internet	<1 %

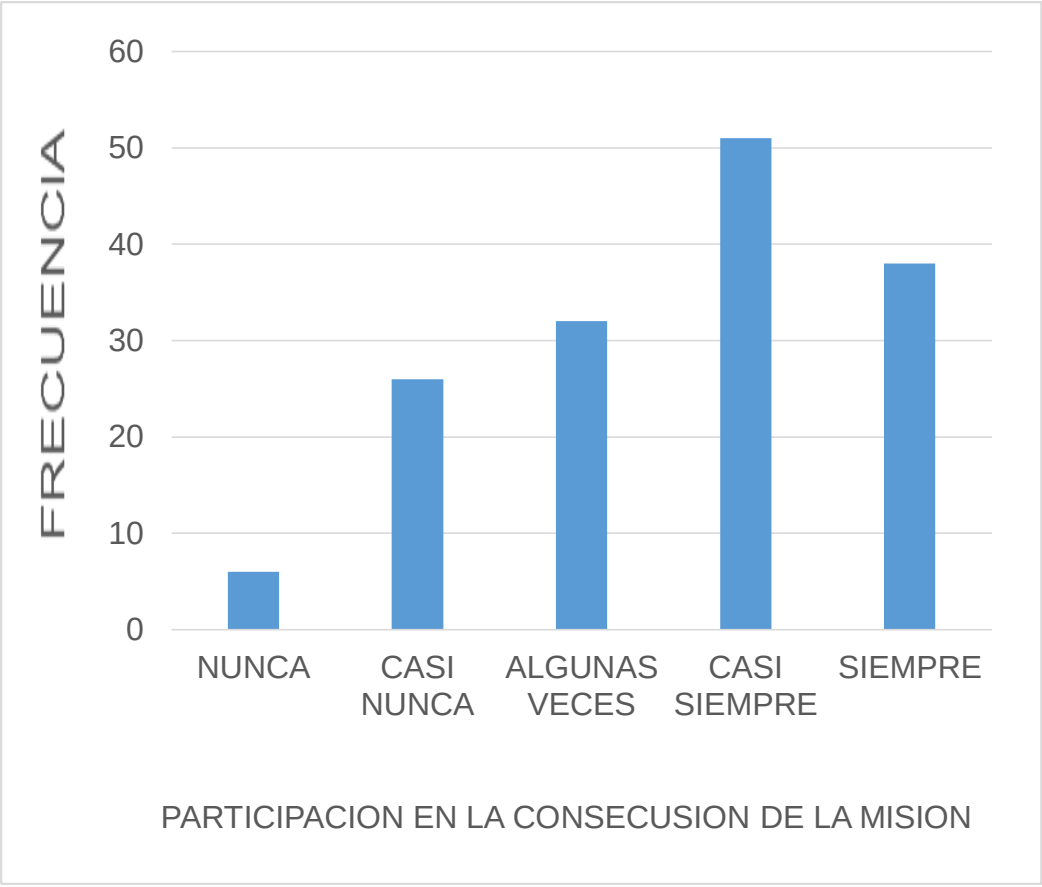
Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 15 words
Excluir bibliografía	Activo		

Anexo 5: Cuadros y Diagramas.

5.1 Consecución de la misión de la organización

CONSECUSION DE LA MISION DE LA ORGANIZACIÓN				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	6	3.93	3.93	3.93
CASI NUNCA	26	17.00	17.00	20.93
ALGUNAS VECES	32	20.91	20.91	41.84
CASI SIEMPRE	51	33.32	33.32	75.16
SIEMPRE	38	24.84	24.84	100%
TOTAL	153	100%	100%	

El 33.32 % respondió son los que participan casi siempre en la consecución de la misión de la organización, y el 24.84% participa siempre.

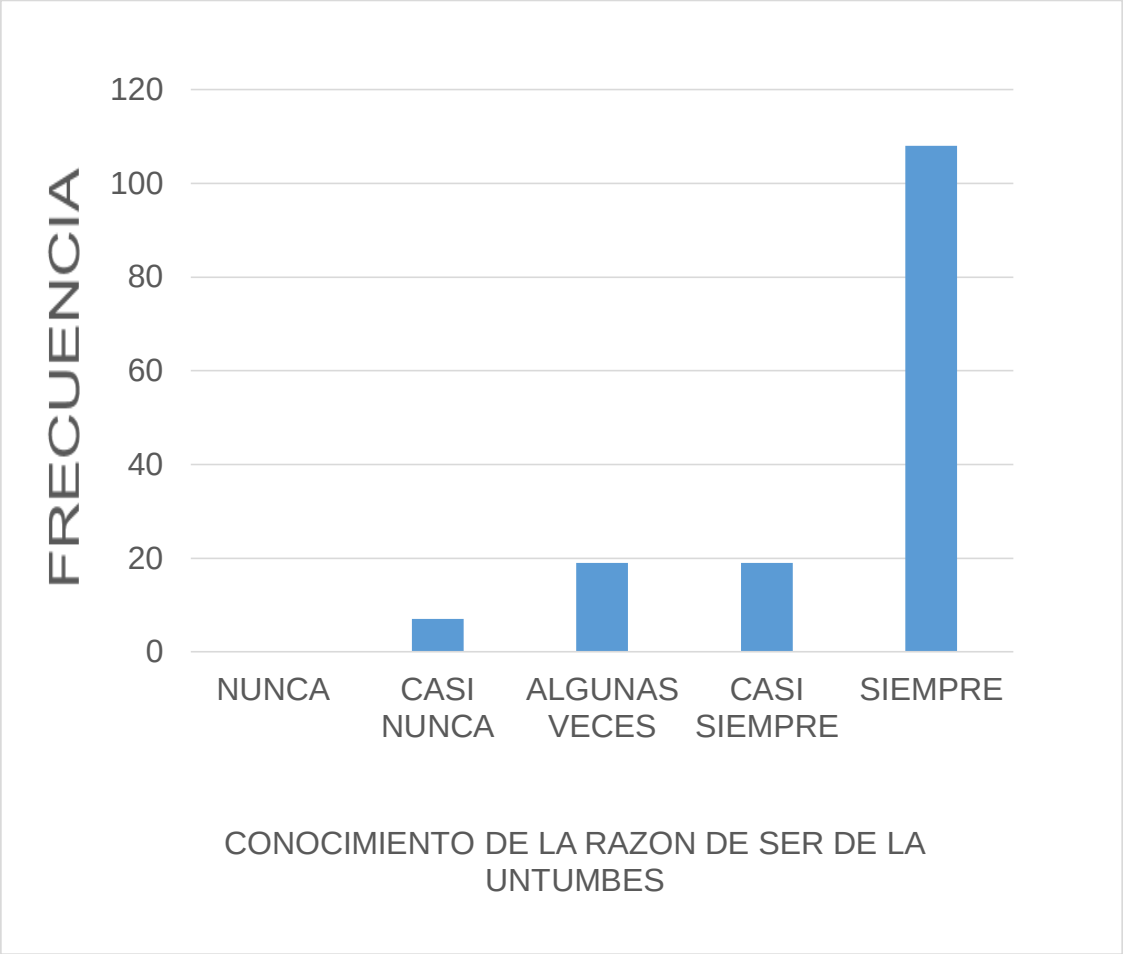


5.2 Conocimiento de la razón de ser de la Organización

CONOCIMIENTO DE LA RAZON DE SER DE LA ORGANIZACIÓN

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0	0	0
CASI NUNCA	7	4.57	4.57	4.57
ALGUNAS VECES	19	12.41	12.41	16.98
CASI SIEMPRE	19	12.41	12.41	29.39
SIEMPRE	108	70.61	70.61	100%
TOTAL	153	100%	100%	

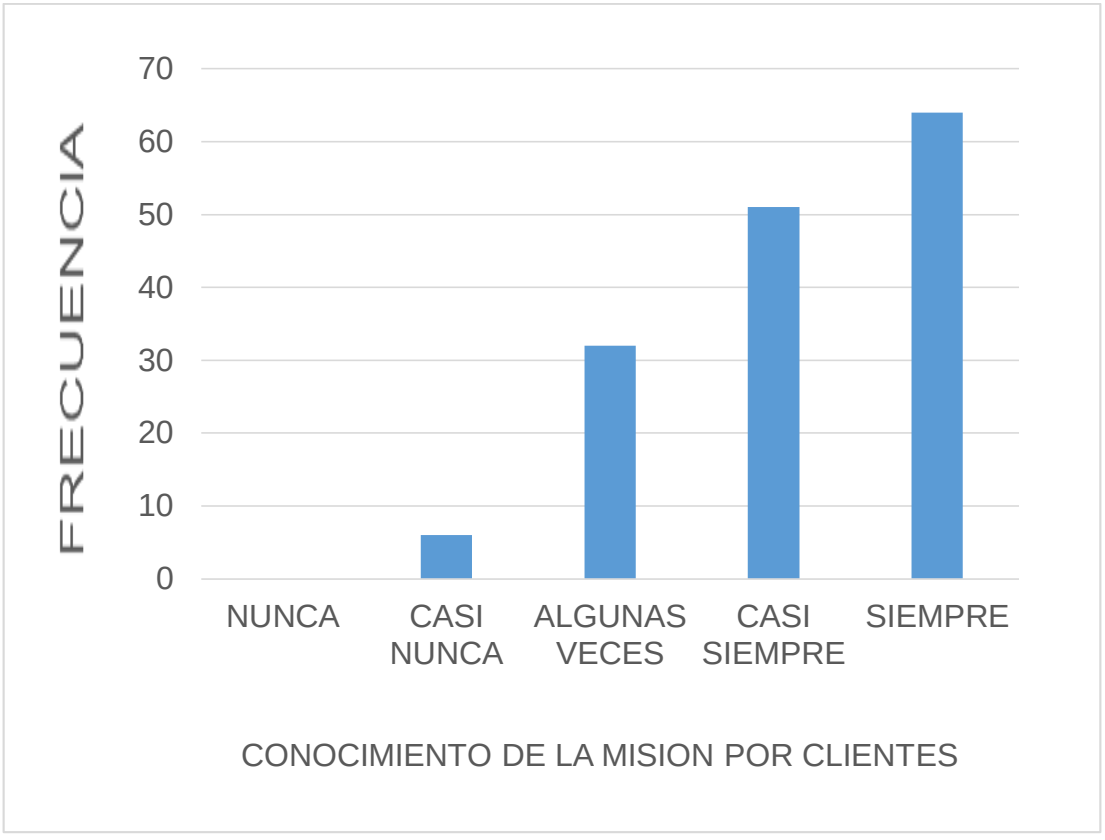
El 70.61 % de los trabajadores tienen siempre conocimiento de la razón de ser de la Untumbes.



5.3 Conocimiento de la misión por clientes internos y externos

CONOCIMIENTO DE LA MISION POR CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0	0	0
CASI NUNCA	6	3.93	3.93	3.93
ALGUNAS VECES	32	20.91	20.91	24.84
CASI SIEMPRE	51	33.32	33.32	58.16
SIEMPRE	64	41.84	41.84	100%
TOTAL	153	100%	100%	

El 41.84%de los clientes internos y externos de la organización tienen siempre conocimiento de la misión de la organización y el 33.32% casi siempre.

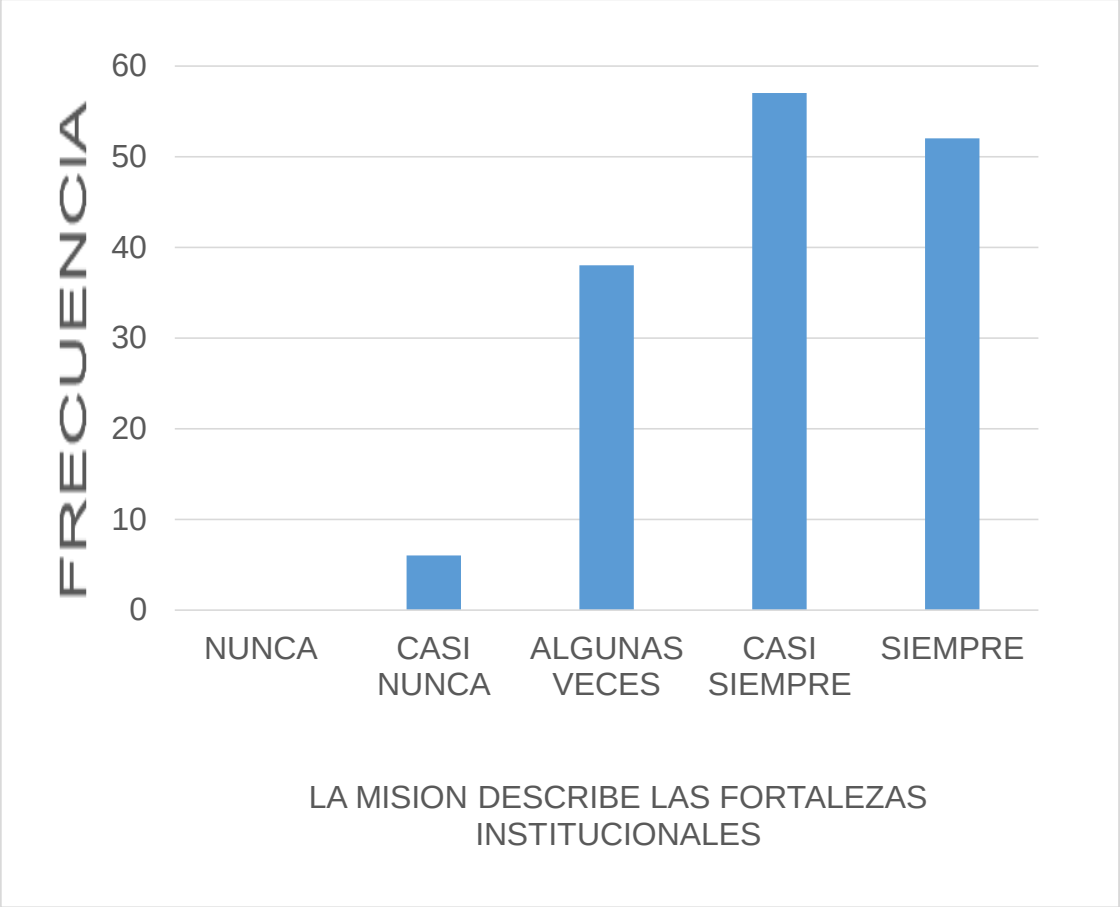


5.4 Misión, describe las fortalezas institucionales

MISION DESCRIBE SUS FORTALEZAS

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0	0	0
CASI NUNCA	6	3.93	3.93	3.93
ALGUNAS VECES	38	24.84	24.84	28.77
CASI SIEMPRE	57	37.25	37.25	66.02
SIEMPRE	52	33.98	33.98	100%
TOTAL	153	100%	100%	

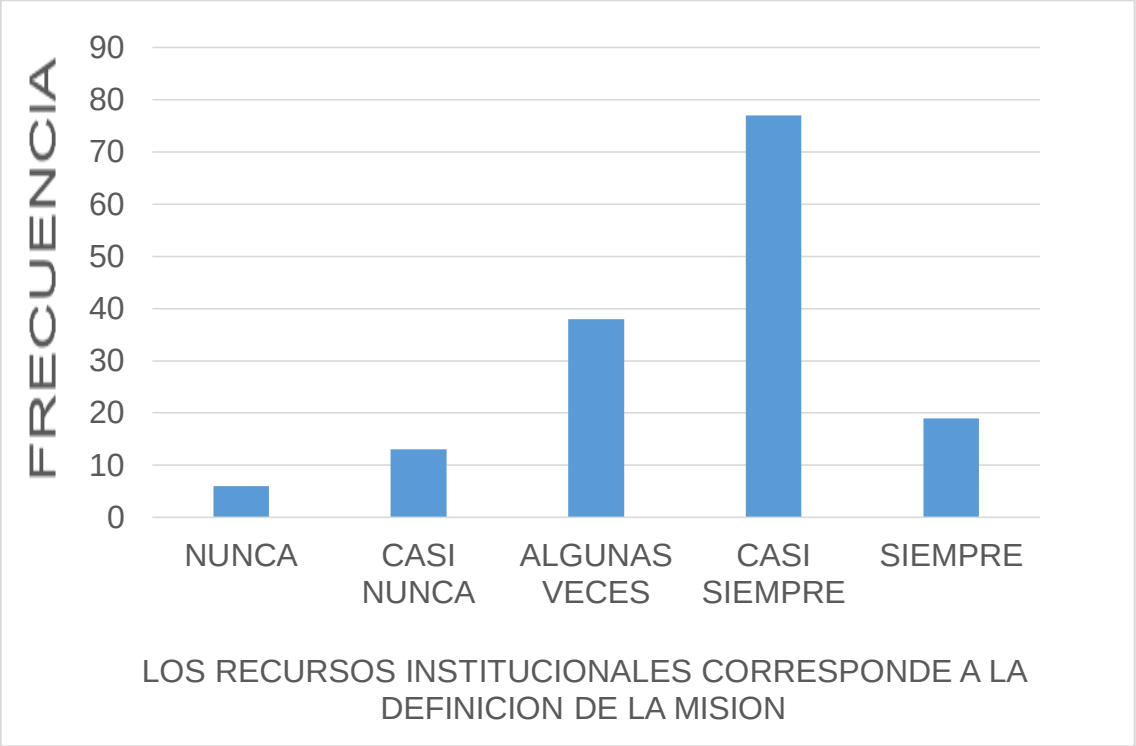
El 37.25% manifiesta que la misión casi siempre describe las fortalezas de la Untumbes, así como el 33.98% que siempre la describe.



5.5 Los recursos corresponden a la definición de la misión

LOS RECURSOS CORRESPONDEN A LA DEFINICION DE LA MISION				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	6	3.93	3.93	3.93
CASI NUNCA	13	8.50	8.50	12.43
ALGUNAS VECES	38	24.84	24.84	37.27
CASI SIEMPRE	77	50.32	50.32	87.59
SIEMPRE	19	12.41	12.41	100%
TOTAL	153	100%	100%	

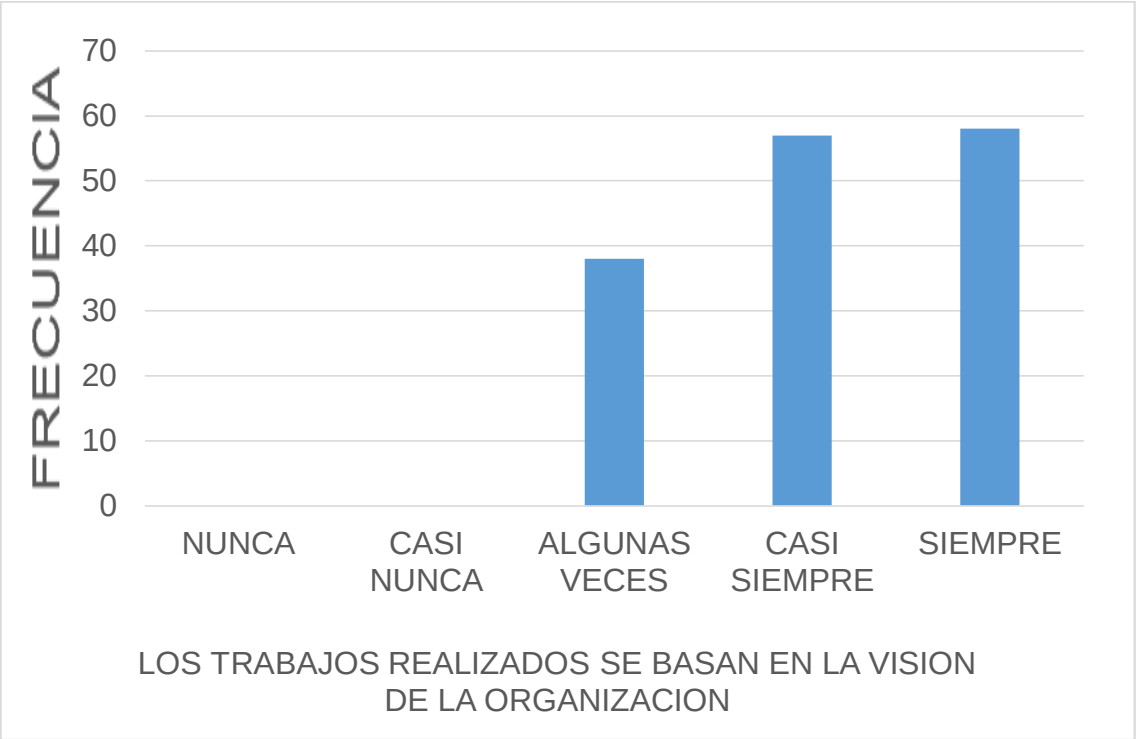
El 50.32% de los trabajadores encuestados indican que los recursos que cuenta la Untumbes corresponde a la definición de la misión.



5.6 La Visión toma conciencia de los trabajos

LA VISION TOMA CONCIENCIA DE LOS TRABAJOS				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0	0	0
CASI NUNCA	0	0	0	0
ALGUNAS VECES	38	24.84	24.84	24.84
CASI SIEMPRE	57	37.25	37.25	62.09
SIEMPRE	58	37.91	37.91	100%
TOTAL	153	100%	100%	

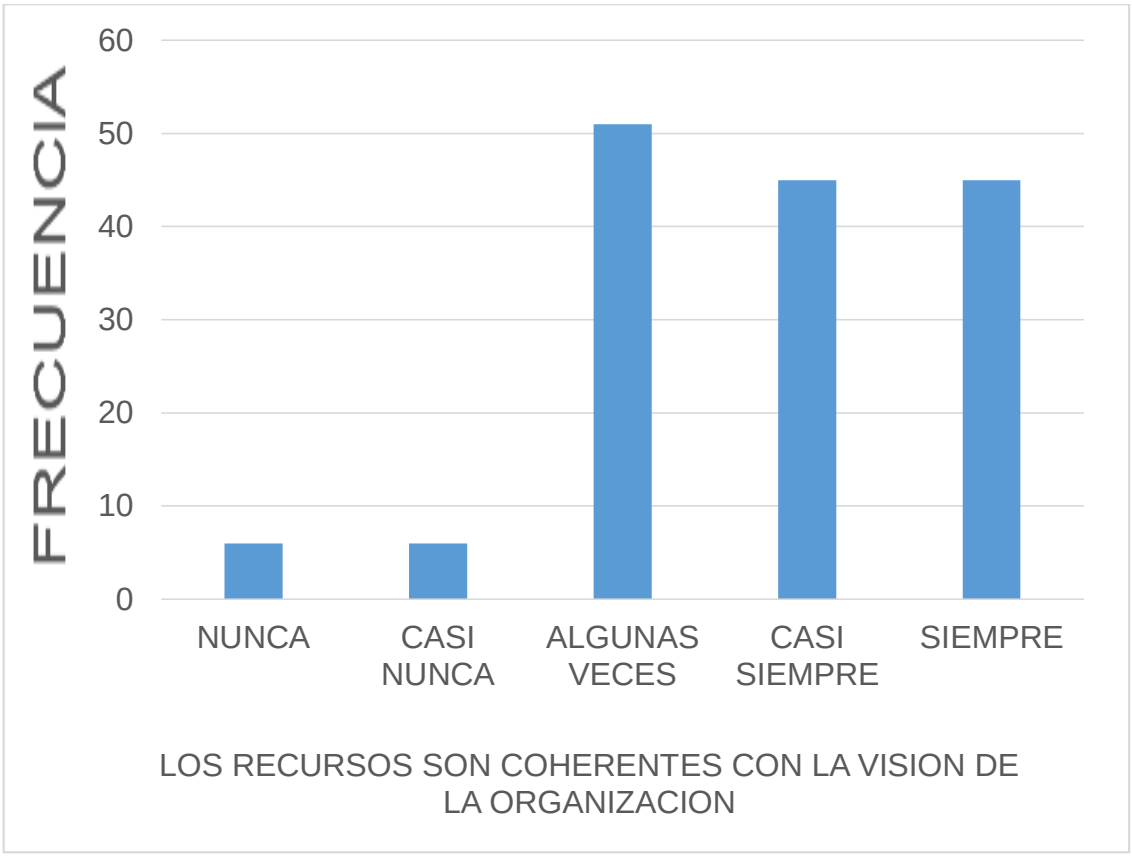
El 37.91% de los trabajadores encuestados indican que la visión institucional siempre toma en consideración a los trabajos a realizar y el 37.25% manifestaron que siempre se da.



5.7 Los recursos son coherentes con la visión

LOS RECURSOS SON COHERENTES CON LA VISION				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	6	3.93	3.93	3.93
CASI NUNCA	6	3.93	3.93	7.86
ALGUNAS VECES	51	33.32	33.32	41.18
CASI SIEMPRE	45	29.41	29.41	70.59
SIEMPRE	45	29.41	29.41	100%
TOTAL	153	100%	100%	

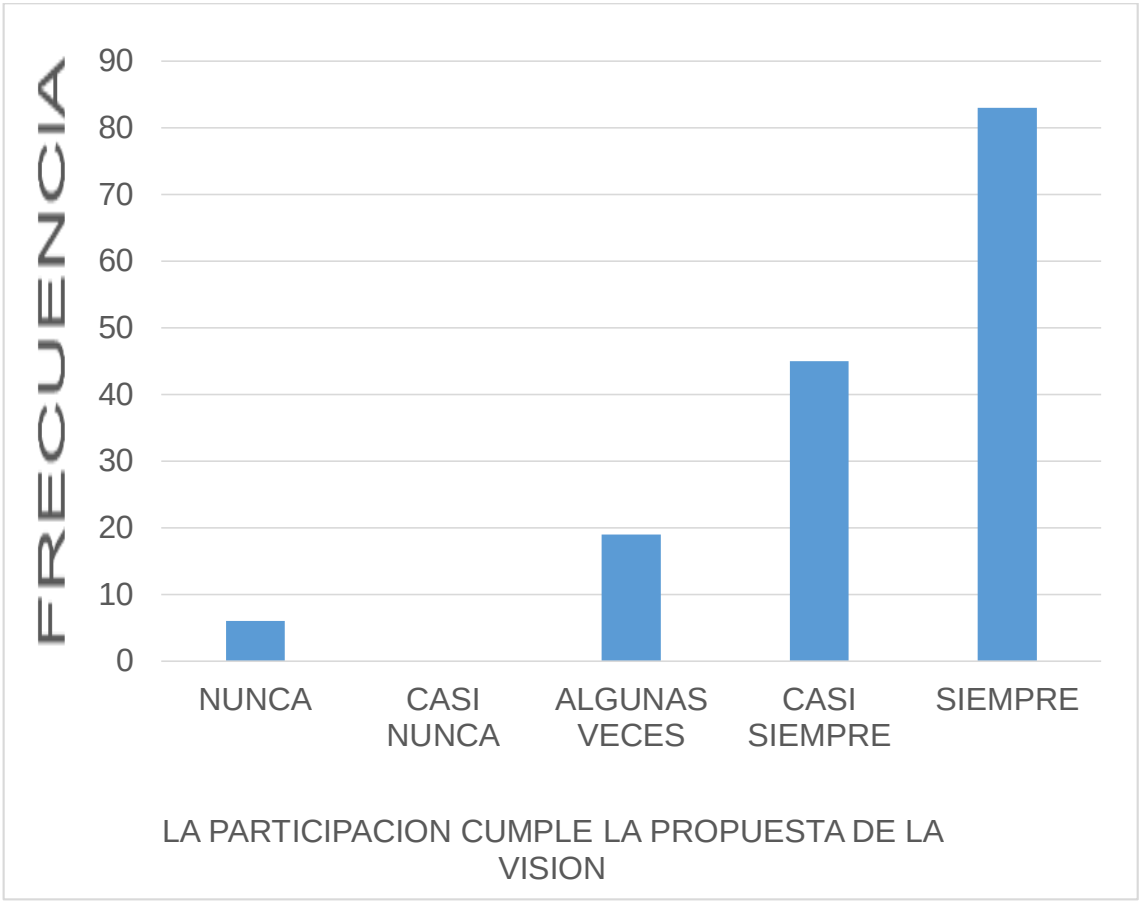
El 33.32% de los trabajadores encuestados precisan que los recursos institucionales son coherentes en la visión de la organización, así como el 29.41% indican que son casi siempre.



5.8 Con tu apoyo se cumple la visión

CON TU APOYO SE CUMPLE LA VISION				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	6	3.93	3.93	3.93
CASI NUNCA	0	0	0	3.93
ALGUNAS VECES	19	12.41	12.41	16.34
CASI SIEMPRE	45	29.41	29.41	45.75
SIEMPRE	83	54.25	54.25	100%
TOTAL	153	100%	100%	

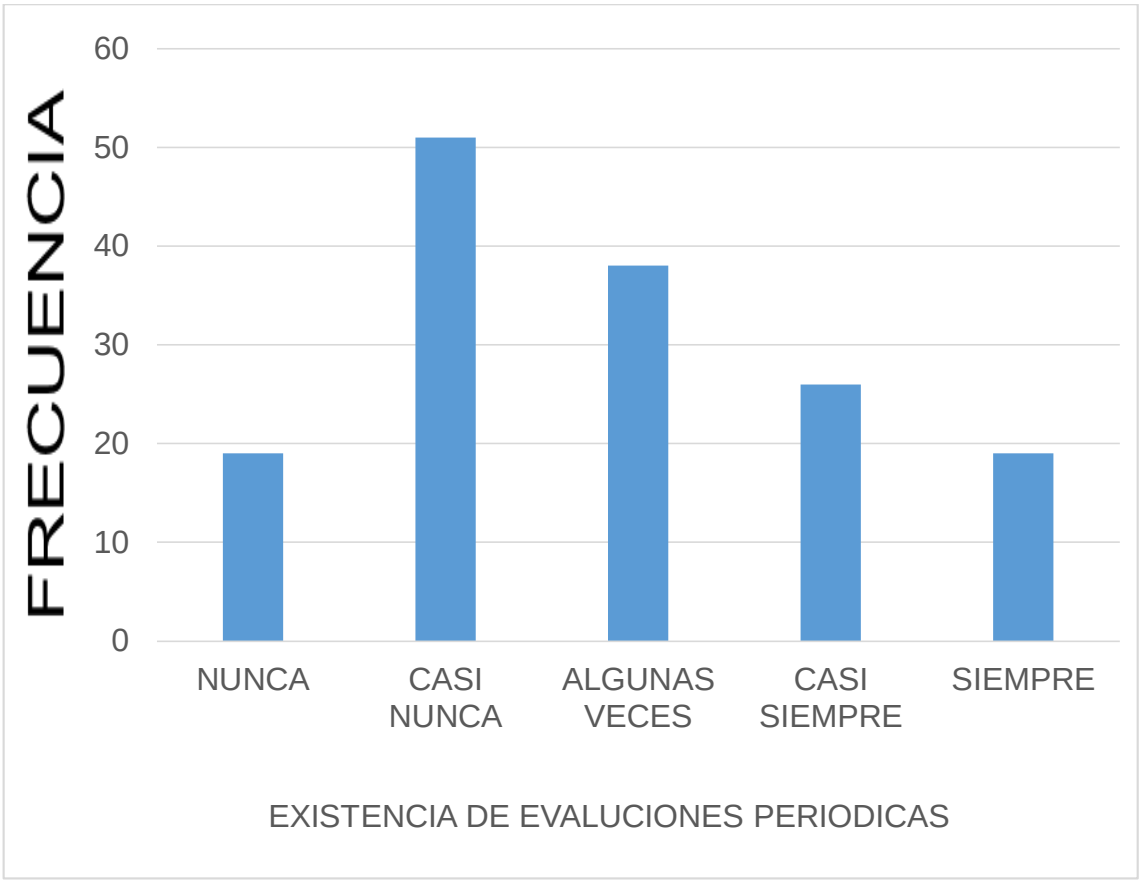
El 54.25% de los trabajadores encuestados indican que con su apoyo cumplen con la propuesta de la visión y el 29.41% manifiesta que siempre se cumple.



5.9 Evaluaciones periódicas en el desarrollo empresarial

EVALUCIONES PERIODICAS EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	19	12.41	12.41	12.41
CASI NUNCA	51	33.33	33.33	45.74
ALGUNAS VECES	38	24.85	24.85	70.59
CASI SIEMPRE	26	17.00	17.00	87.59
SIEMPRE	19	12.41	12.41	100%
TOTAL	153	100%	100%	

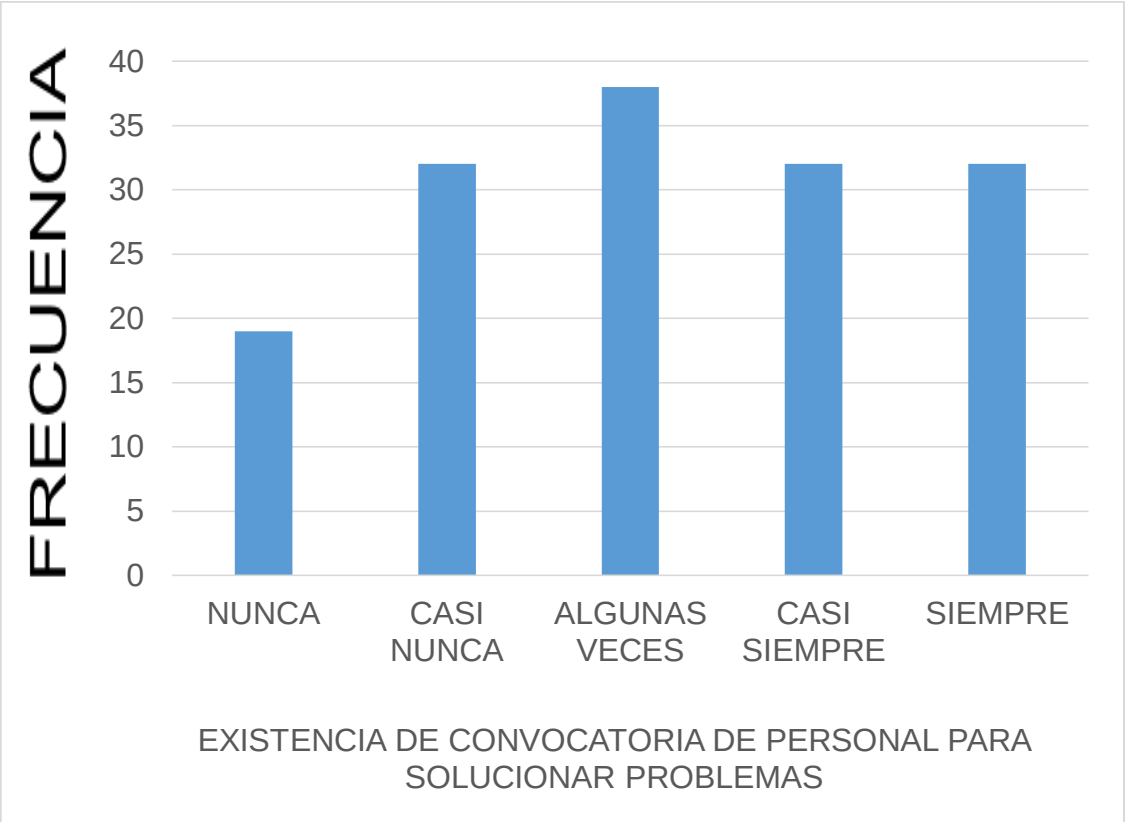
El 33.33% de los trabajadores encuestados indican que casi nunca existe evaluaciones periódicas en materia de desarrollo empresarial.



5.10 Convocatoria de personal para solucion a problemas

CONVOCATORIA DE PERSONAL PARA SOLUCION A PROBLEMAS				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	19	12.42	12.42	12.42
CASI NUNCA	32	20.91	20.91	33.33
ALGUNAS VECES	38	24.85	24.85	58.18
CASI SIEMPRE	32	20.91	20.91	79.09
SIEMPRE	32	20.91	20.91	100%
TOTAL	153	100%	100%	

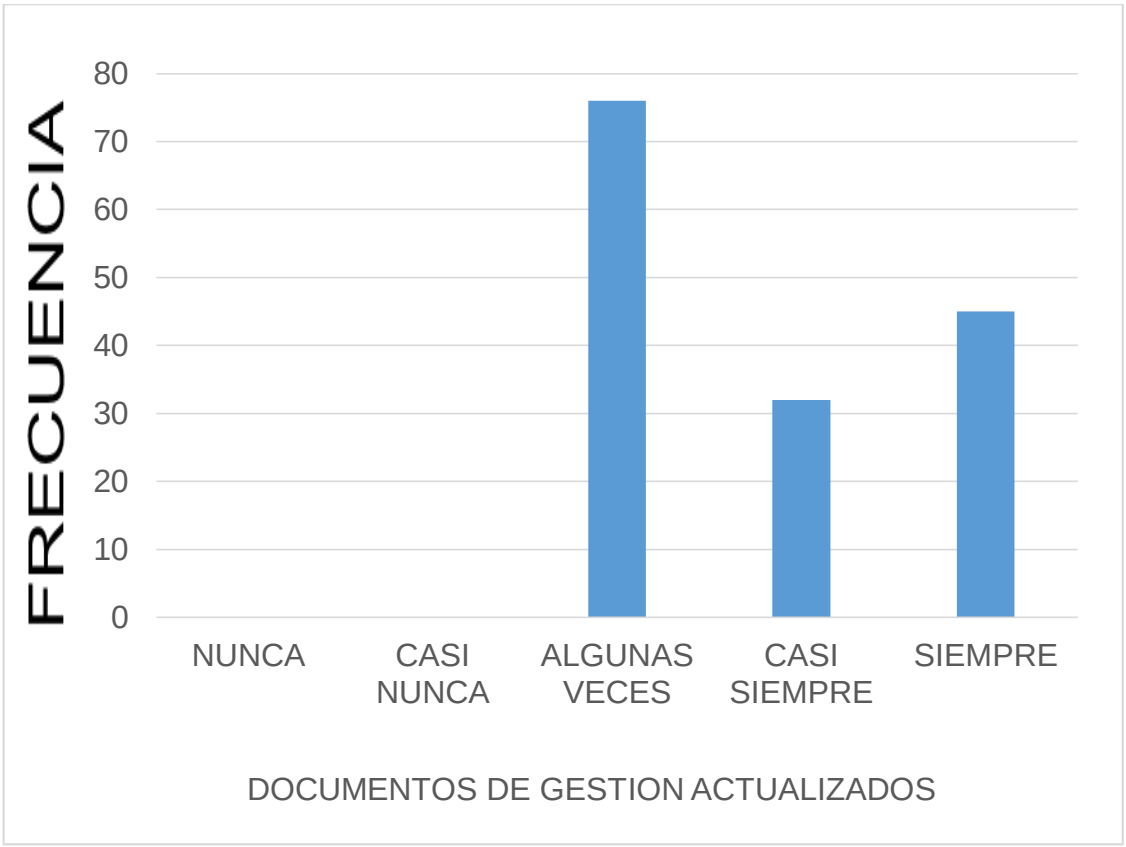
El 24.85% de los trabajadores encuestados indican que algunas veces se les convoca para la solucion a problemas, el 20.91% indican que casi siempre se les convoca, así como el 20.91% indican que siempre.



5.11 Documentos de gestion actualizados

DOCUMENTOS DE GESTION ACTUALIZADOS				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0	0	0
CASI NUNCA	0	0	0	0
ALGUNAS VECES	76	49.68	49.68	49.68
CASI SIEMPRE	32	20.91	20.91	70.59
SIEMPRE	45	29.41	20.41	100%
TOTAL	153	100%	100%	

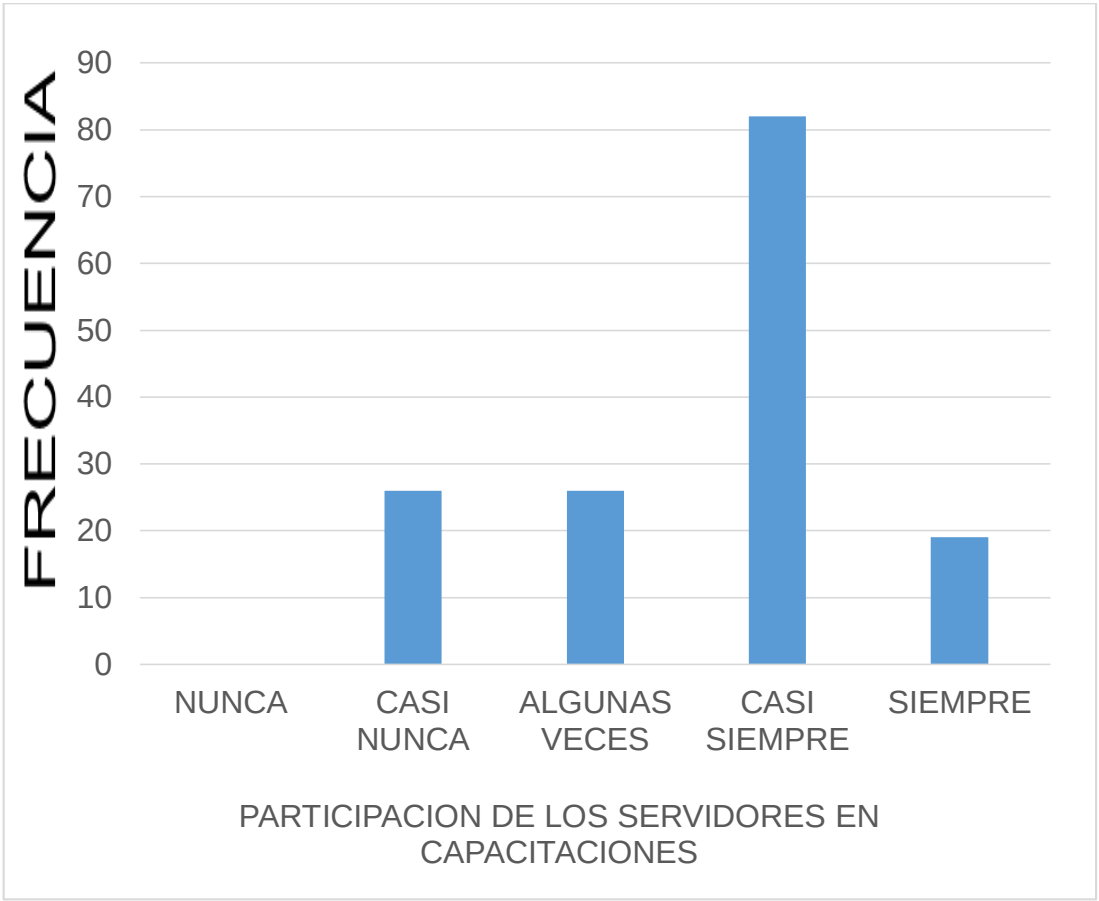
El 49.68% de los trabajadores encuestados indican que algunas veces los documentos de gestión están actualizados, el 29.41% indican que siempre están actualizados y el 20.91% indican que casi siempre están actualizados.



5.12 Participación en capacitaciones

PARTICIPACION EN CAPACITACIONES				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0	0	0
CASI NUNCA	26	17	17	17
ALGUNAS VECES	26	17	17	34
CASI SIEMPRE	82	53.59	53.59	87.59
SIEMPRE	19	12.41	12.41	100%
TOTAL	153	100%	100%	

El 53.59% de los trabajadores encuestados indican que casi siempre participan en capacitaciones y el 12.41% indican que siempre participan.



5.13 La organización los capacita y actualiza

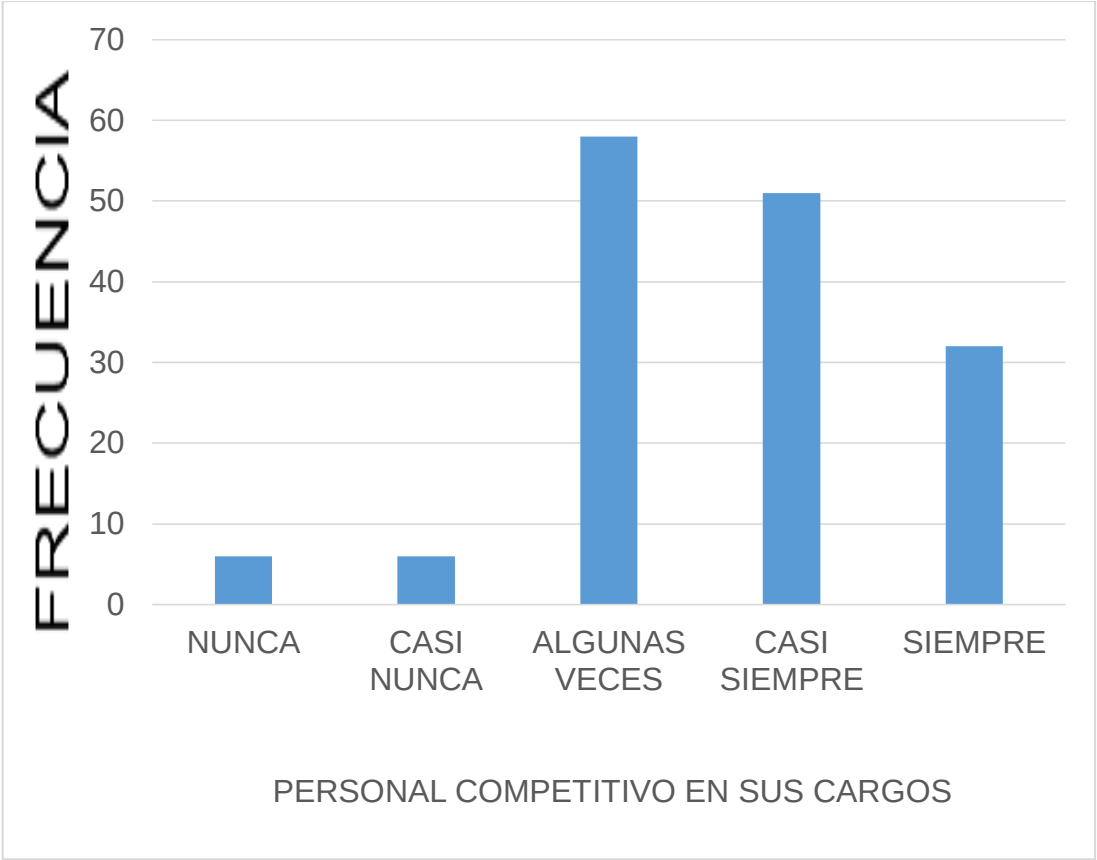
LA ORGANIZACIÓN LOS CAPACITA Y ACTUALIZA				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	6	3.93	3.93	3.93
CASI NUNCA	19	12.41	12.41	16.34
ALGUNAS VECES	90	58.84	58.84	75.18
CASI SIEMPRE	19	12.41	12.41	87.59
SIEMPRE	19	12.41	12.41	100%
TOTAL	153	100%	100%	

El 58.84% de los trabajadores encuestados indican que algunas veces la organización capacita y actualiza, el 12.41% indican que casi siempre, y el 12.41% indican que es siempre.

5.14 El personal es competitivo

EL PERSONAL ES COMPETITIVO				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	6	3.93	3.93	3.93
CASI NUNCA	6	3.93	3.93	7.86
ALGUNAS VECES	58	37.91	37.91	45.77
CASI SIEMPRE	51	33.32	33.32	79.09
SIEMPRE	32	20.91	20.91	100%
TOTAL	153	100%	100%	

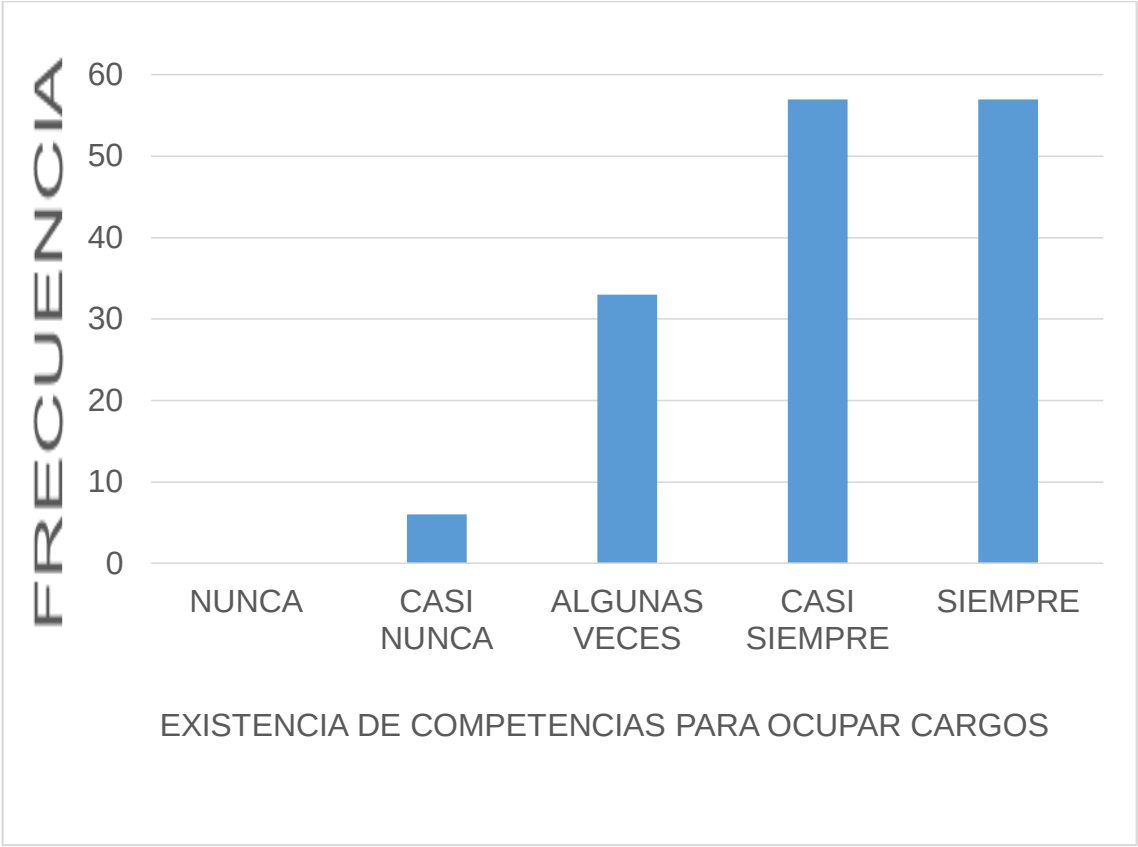
El 37.91% de los trabajadores encuestados indican que algunas veces son competitivos para sus cargos, el 33.32% indican que casi siempre son competitivos y el 20.91% indican que siempre son competitivos.



5.15 Competencias para ocupar el cargo

COMPETENCIAS PARA OCUPAR EL CARGO				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0	0	0
CASI NUNCA	6	3.93	3.93	3.93
ALGUNAS VECES	33	21.57	21.57	25.5
CASI SIEMPRE	57	37.25	37.25	62.75
SIEMPRE	57	37.25	37.25	100%
TOTAL	153	100%	100%	

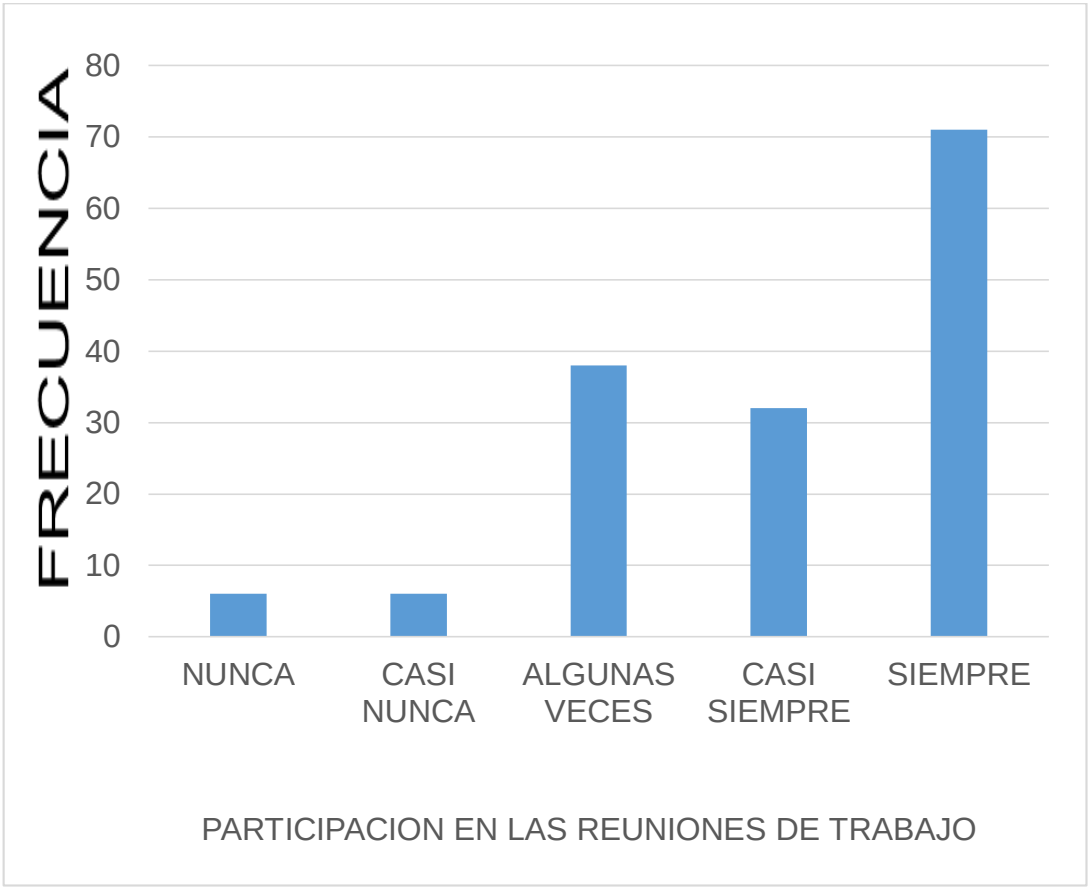
El 37.25% de los trabajadores encuestados indican que siempre y casi siempre tienen competencias para ocupar sus cargos, mientras que el 21.57% indican que algunas veces si tienen las competencias.



5.16 Participan en las reuniones de trabajo

PARTICIPAN EN LAS REUNIONES DE TRABAJO				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	6	3.93	3.93	3.93
CASI NUNCA	6	3.93	3.93	7.86
ALGUNAS VECES	38	24.84	24.84	32.70
CASI SIEMPRE	32	20.90	20.90	53.60
SIEMPRE	71	46.40	46.40	100%
TOTAL	153	100%	100%	

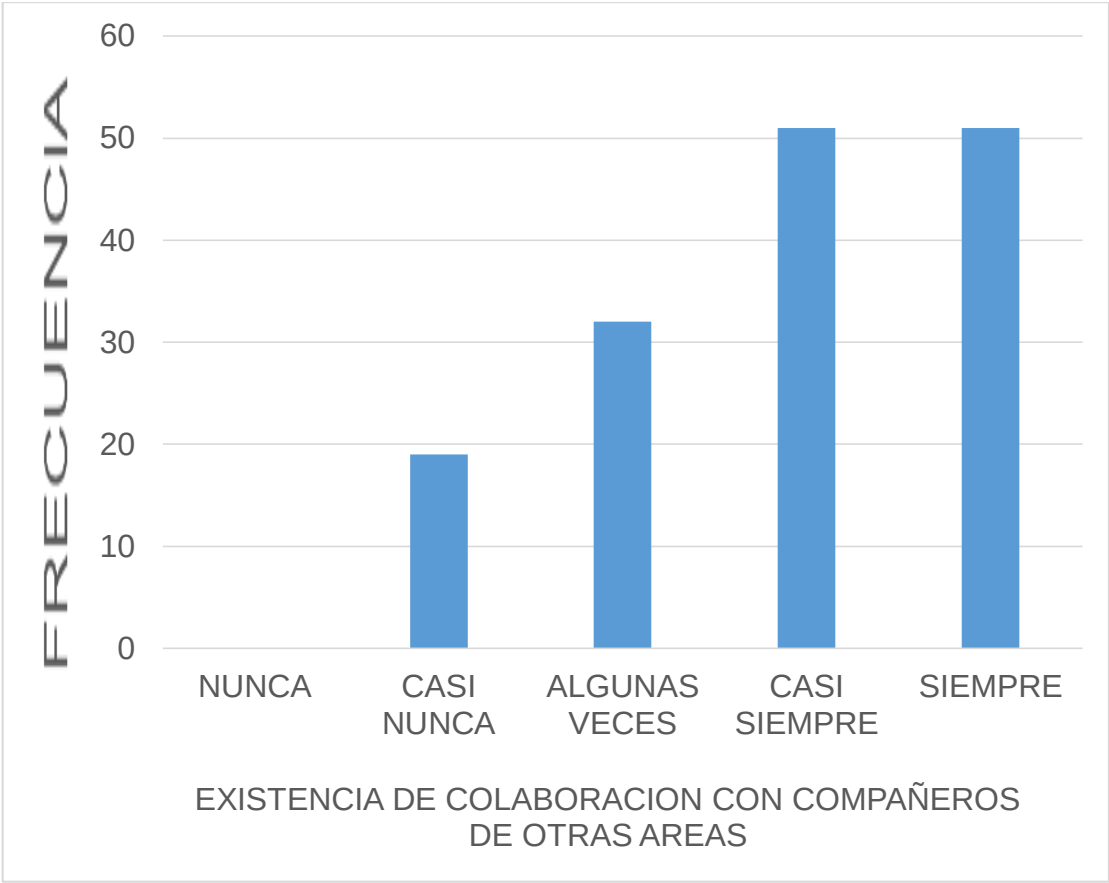
23El 46.40% de los trabajadores encuestados indicaron que siempre participan en las reuniones de trabajo, un 20.90% indican que casi siempre participan y el 24.84% manifiestan que algunas veces participan.



5.17 Colaboración de compañeros de otros áreas

COLABORACION DE COMPAÑEROS DE OTRAS AREAS				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	0	0	0	0
CASI NUNCA	19	12.42	12.42	12.42
ALGUNAS VECES	32	20.92	20.92	33.34
CASI SIEMPRE	51	33.33	33.33	66.67
SIEMPRE	51	33.33	33.33	100%
TOTAL	153	100%	100%	

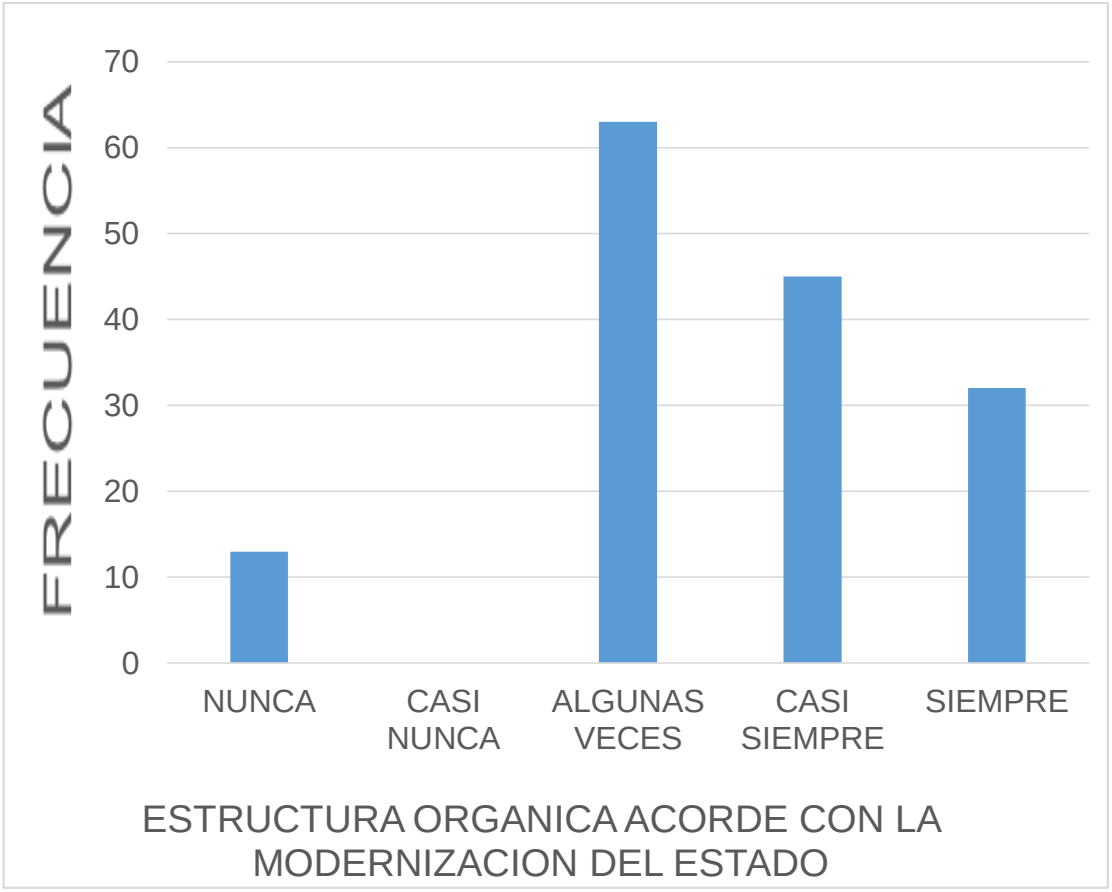
El 33.33% de los servidores entrevistados indicaron similarmente que siempre y casi siempre existe colaboración con compañeros de trabajo de otras áreas; y el 20.92% indicaron que algunas veces.



5.18 Estructura orgánica acorde con la modernización del estado

ESTRUCTURA ORGANICA ACORDE CON LA MODERNIZACION DEL ESTADO				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	13	8.5	8.5	8.5
CASI NUNCA	0	0	0	8.5
ALGUNAS VECES	63	41.17	41.17	49.67
CASI SIEMPRE	45	29.41	29.41	79.08
SIEMPRE	32	20.92	20.92	100%
TOTAL	153	100%	100%	

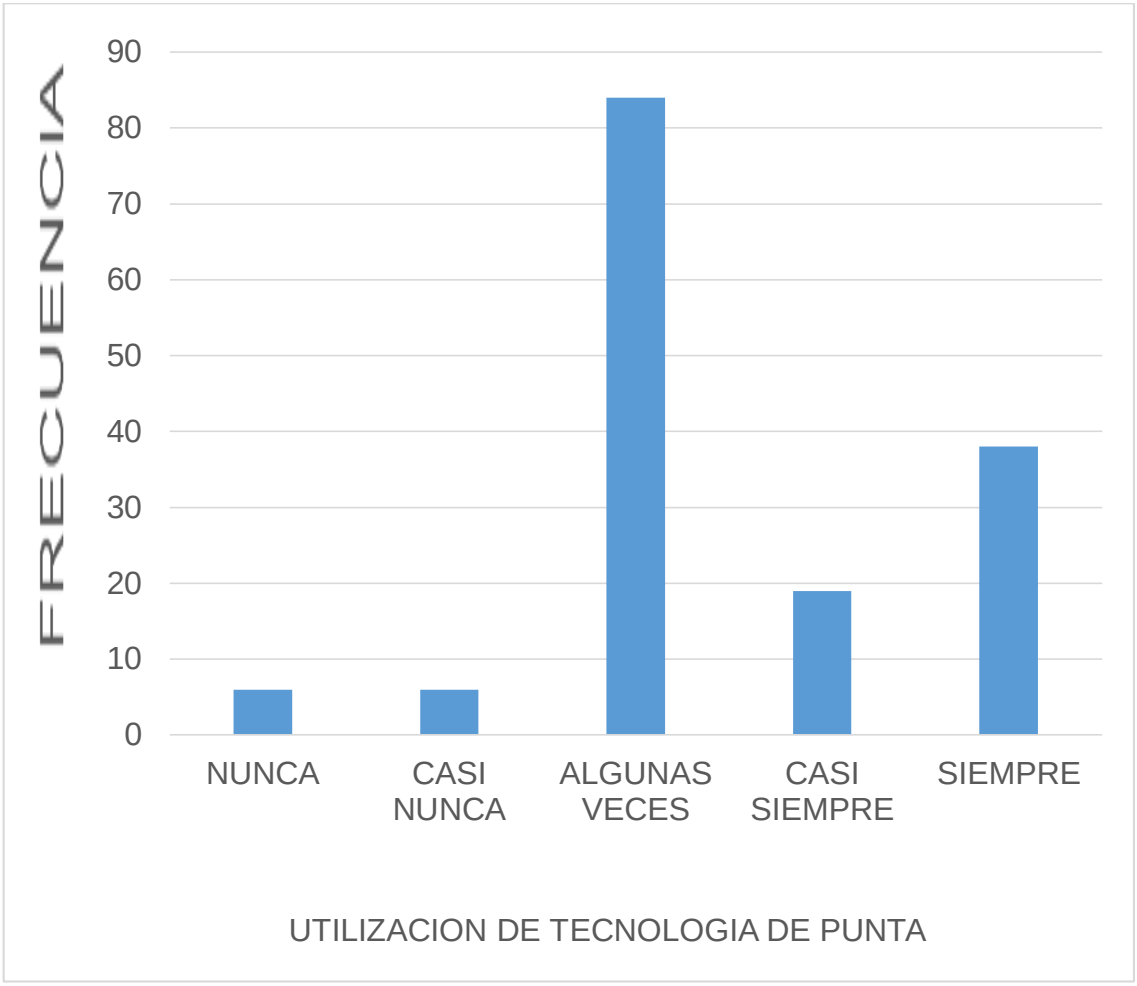
El 41.17% de los servidores encuestados indican que algunas veces la estructura orgánica está acorde con la modernización del Estado, el 29.41% indicaron que casi siempre está acorde y el 20.92% indicaron que siempre.



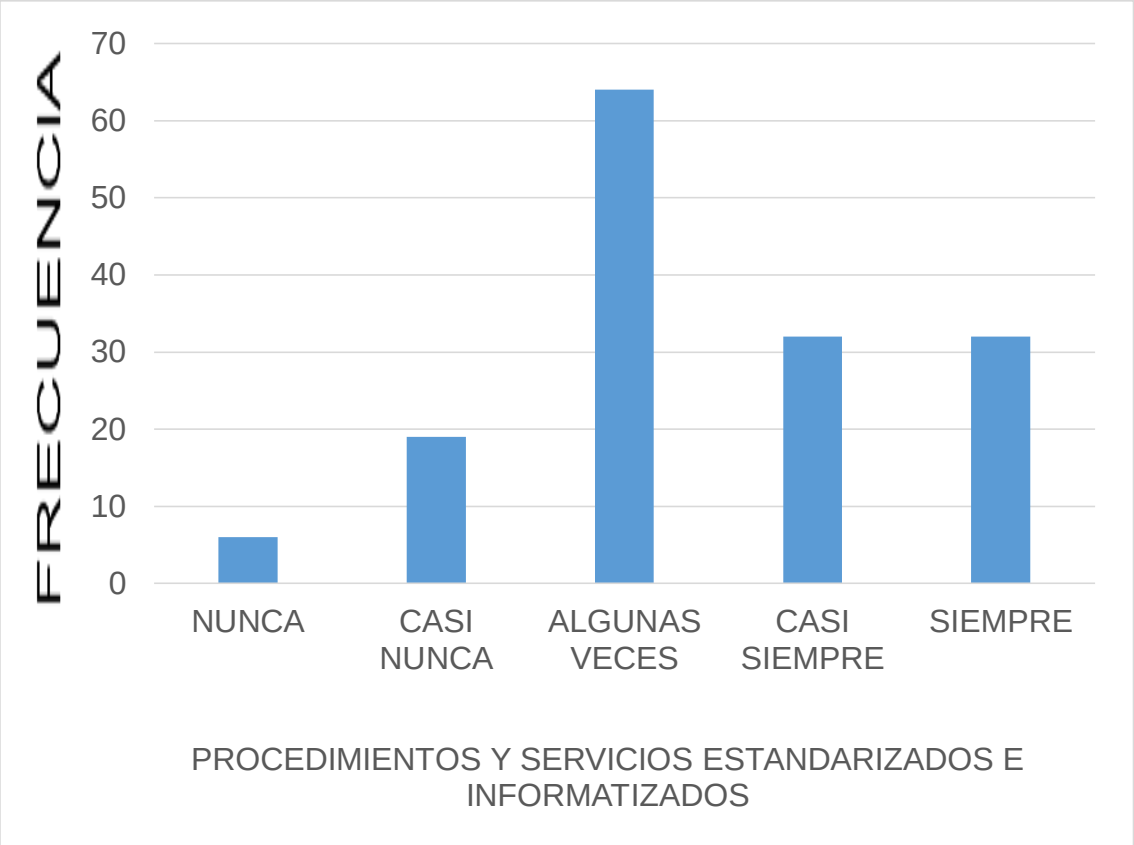
5.19 Utilización de tecnología de punta

UTILIZACION DE TECNOLOGIA DE PUNTA				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	6	3.93	3.93	3.93
CASI NUNCA	6	3.93	3.93	7.86
ALGUNAS VECES	84	54.88	54.88	62.74
CASI SIEMPRE	19	12.42	12.42	75.16
SIEMPRE	38	24.84	24.84	100%
TOTAL	153	100%	100%	

El 54.88% de los servidores encuestados manifestaron que algunas veces se utiliza tecnología de punta, el 24.84% que siempre se utiliza y el 12.42% que casi siempre se utiliza.



5.20 Procedimientos y servicios estandarizados e informatizados

PROCEDIMIENTOS Y SERVICIOS ESTANDARIZADOS E INFORMATIZADOS				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
NUNCA	6	3.93	3.93	3.93
CASI NUNCA	19	12.42	12.42	16.42
ALGUNAS VECES	64	41.83	41.83	58.18
CASI SIEMPRE	32	20.91	20.91	79.09
SIEMPRE	32	20.91	20.91	100%
TOTAL	153	100%	100%	

El 41.83 % de los servidores encuestados indicaron que algunas veces, de la existencia de procedimientos y servicios estandarizados e informatizados, y el 20.91 %, respectivamente, indicaron que casi siempre y siempre, existían