



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN
GERENCIAL BASADO EN EL ENFOQUE DE
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE TOMA DE
DECISIONES DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO PÚBLICO ENRIQUE LÓPEZ
ALBÚJAR – FERREÑAFE 2016.**

Autor (es):

- Del Maestro Periche Zoila Adela
- Pizarro Tenorio Magali Lourdes

Asesor:

Mag. Guerrero Millones Ana María

Línea de Investigación:

Sistemas Administrativos

Pimentel – Perú

Año 2018

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL BASADO EN EL ENFOQUE DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO ENRIQUE LÓPEZ ALBÚJAR – FERREÑAFE 2016.

Índice

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad Problemática.....	1
1.2. Definición del Problema.....	5
1.3. Objetivos de la investigación.....	7
1.4. Finalidad e importancia.....	7

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Bases Teóricas.....	9
2.2. Definición de términos básicos.....	36

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Formulación de Hipótesis.....	39
3.2. Identificación de Variables.....	39
3.3. Definición Operacional de Variables.....	40

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Tipo y nivel de Investigación.....	41
4.2. Descripción del Método y Diseño.....	43
4.3. Consideraciones Éticas.....	45

CAPÍTULO V: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

5.1. Técnicas e Instrumentos.....	46
5.2. Plan de Recolección, procesamiento y presentación de datos.....	47

CAPÍTULO VI: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Presentación, análisis e interpretación de datos.....	50
6.2. Conclusiones.....	63
6.3. Recomendaciones.....	64

BIBLIOGRAFÍA	65
---------------------------	----

ANEXOS	66
---------------------	----

RESUMEN

La presente investigación titulada “Diseño de un sistema de información gerencial basado en el enfoque de gestión del conocimiento para la optimización de los procesos de toma de decisiones del área de administración del instituto de educación superior tecnológico público Enrique López Albújar – ferreñafe 2016.

Tuvo como hipótesis principal determinar si existe una relación significativa entre la aplicación de las Tecnologías de la Información y Comunicación y su relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC).

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo: El tipo de investigación fue el aplicado y el nivel el descriptivo.

El estudio presentó una población que estuvo conformada por los Trabajadores del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC)”, que son un total de 150 colaboradores a diciembre de 2017, considerando los que se encuentran en los regímenes laborales del Decreto Legislativo 728 (Régimen laboral de la actividad privada) y el Decreto Legislativo 1057 (Régimen Especial CAS).

La muestra utilizada fue de 30 colaboradores, el muestreo fue probabilístico de tipo no intencional, a los cuales se les aplicó la encuesta que constó de 15 preguntas, utilizando la escala de Likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de spearman.

Finalmente, se pudo determinar que la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación se relacionan positivamente con el desempeño laboral de los colaboradores del CONCYTEC.

Palabras clave: Tecnologías de Información y Comunicación, Desempeño Laboral.

ABSTRACT

The present investigation has the title: " Design of a management information system based on the knowledge management approach for the optimization of decision-making processes in the administration area of the public technological higher education institute Enrique López Albújar - Ferreñafe 2016

, had as main hypothesis that there is a significant relationship between the application of Information and Communication Technologies and their relationship with the Labor Performance of Workers of the National Council of Science, Technology and Technological Innovation - CONCYTEC.

The sample that was determined was 30 collaborators, the sampling was probabilistic of an unintentional type, to which the instrument that consisted of 15 questions was applied, using the Likert scale with multiple response alternatives.

We proceeded to analyze the results, then we tested the hypothesis, using the statistical test known as Spearman correlation coefficient.

Finally, it was determined that the application of information and communication technologies is positively related to the labor performance of CONCYTEC employees.

Keywords:

Incidence of the Application of TIC in Word Performance.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

A nivel internacional:

Las organizaciones actuales han ido evolucionando a través del uso de los Sistemas de Información, así como las Tecnologías de Información, logrando importantes mejoras, pues hoy en día automatizan sus procesos, proveen una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones en las empresas, siendo sus principales componentes el factor humano, el equipamiento, los contenidos de la información, la infraestructura, el software, y los recursos financieros.

(Agostinis, 2010) En su tesis presentó el proyecto de investigación que tuvo como principal objetivo el desarrollo de un “Sistema de Gestión y Control Administrativo para la Coordinación de Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas” con el propósito de solucionar los inconvenientes que presenta la Coordinación de Servicio Comunitario de la Universidad, con respecto al cumplimiento satisfactorio de todas sus actividades, sirviendo de base para la automatización de los procesos llevados a cabo por dicho departamento.

(Aparicio, 2009) Concluye sobre la gestión del conocimiento: se asume que, desde una dimensión epistemológica, el conocimiento puede ser tácito y explícito. El conocimiento tácito resulta difícil de enunciar mediante el lenguaje formal, ya que se trata de lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores. El conocimiento explícito se puede expresar a través del lenguaje formal, incluidos enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, especificaciones, manuales, entre otros y puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro y domina la tradición filosófica occidental. Identificar las diferencias entre un tipo de conocimiento y el otro es, para Nonaka y Takeuchi; la clave para entender de forma distinta cómo los occidentales y los japoneses tratan el conocimiento.

Estos autores plantean que las compañías japonesas han sido exitosas gracias a

sus habilidades y perfeccionamiento en el campo de la creación del conocimiento organizacional, el cual definen como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

Estamos viviendo en una sociedad de información global emergente, con una economía global que depende cada vez más de la creación, la administración y la distribución de la información a través de redes globales como Internet. Muchas empresas están en proceso de globalización; es decir, se están convirtiendo en empresas globales interconectadas en red. Por ejemplo, las empresas se están expandiendo a mercados globales para sus productos y servicios, utilizando instalaciones de producciones globales para fabricar o ensamblar productos, reuniendo dinero en mercados de capitales globales, formando alianzas con socios globales y luchando con competidores globales pro clientes de todo el mundo. El manejo y la realización de estos cambios estratégicos serían imposibles sin Internet, Intranets y otras redes globales de computación y de telecomunicaciones que constituyen un sistema nervioso central de las empresas globales de hoy.

De acuerdo a Macau (2004), a partir de 1960 la informática se introduce en las organizaciones con el objetivo de automatizar tareas administrativas repetitivas (contabilidad, facturación y nómina, principalmente). La tecnología se basa en grandes ordenadores o mainframes. El hardware y el software son extraordinariamente caros. Sólo las grandes organizaciones con enormes volúmenes diarios de trabajo administrativo pueden permitirse dichos costes. La justificación de la inversión radica en cálculos sobre los posibles ahorros salariales que se podían realizar en las áreas administrativas. En realidad no se producen ahorros, sino que, con recursos humanos no crecientes, se absorbe una cantidad mucho mayor de trabajo.

Según (Rojas Mesa¹, 2006) el conocimiento constituye un capital intelectual específico de cada persona. Se adquiere, interpreta, aplica y mantiene en continuo proceso de cambio y evolución en el interior de cada persona. Sólo llega a ser útil

y aplicarse cuando se comparte y se trabaja en grupo, donde se somete en un proceso de transmisión, aplicación o transformación, tanto en el ámbito individual como grupal.

Al respecto, los investigadores Laud y Thies, (1997)) (citado en Gándara et al, 2007), concluyen en su trabajo que efectivamente las TIC no sólo contribuyen al cambio, sino que además lo potencian, dándole flexibilidad a la empresa, permitiendo agilizar cambios tanto estructurales como culturales, distribuyendo la información a toda la organización de manera rápida y eficiente; por otro lado, concluyen también en su trabajo que las TIC son capaces de proporcionar sistemas de control y de planificación más integral, que favorecen un análisis global de los datos por parte de una persona en particular o la mayoría de actores que conforman la organización, en definitiva, se trata de proveer la herramienta necesaria para promover la toma de decisiones a cualquier área de la organización.

En cuanto al proceso de toma de decisiones según (Ponce, 2007) la toma de decisiones es la llave final de todo proceso administrativo, ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto mientras no se de una decisión; así también la técnica para tomar una decisión varía con el tipo de problema, con la persona que la toma y con las circunstancias que prevalezcan.

A nivel nacional

Para (Guevara, 2011) Los usuarios de los servicios educativos que brindan entidades de nivel superior, como es el caso de los Institutos Tecnológicos, buscan no sólo una buena formación académica sino también una atención de calidad que se refleje en el ahorro de tiempo y la eficiencia de los resultados al realizar trámites académicos. Lo contrario generaría malestar y deserción de estudiantes en busca de mejores alternativas que se ofrecen en un entorno tan competitivo como es el de la educación superior técnica en Lima.

Cabe resaltar que los servicios educativos se ofrecen antes, durante y después de los estudios regulares de los alumnos, ya que involucran actividades previas a la matrícula de los estudiantes y posteriores a su finalización de estudios, como es el

caso de las certificaciones.

El riesgo de brindar una mala atención se incrementa si se realizan estas actividades de forma manual o utilizando herramientas que no garanticen la eficiencia del servicio.

Comenta (PARILLO, 2015) en su tesis que, actualmente en el Perú está vigente la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, que norma a las entidades del Estado a que apliquen un sistema de gestión del conocimiento donde se pueda recoger y transferir las buenas prácticas y registrar las lecciones aprendidas de la propia experiencia de los colaboradores (Presidencia de Consejo de Ministros, 2013). Según el estudio de Santana, Cabello, Cubas, & Medina (2011), concluyen que entre las barreras para no implementar gestión del conocimiento en las organizaciones, están la “falta de tiempo para compartir el conocimiento (67.6% de los entrevistados) o que la cultura organizacional no facilita los procesos de la gestión del conocimiento (65.3% de los entrevistados)”.

A nivel local

Para (Sandoval, 2014) en su tesis menciona que la gestión del conocimiento es fundamental en las empresas para convertirlas en organizaciones inteligentes, mediante su investigación buscó transferir y adaptar las teorías, modelos de gestión del conocimiento aplicados en organizaciones grandes a PYME“s, en este caso la Fábrica de Dulces King Kong Lambayeque S.R.L., para que aprenda a desarrollar y aprovechar su inteligencia colectiva como motor de innovación; así mismo, utilizar su capital intelectual en la creación de redes de apoyo capaces de integrar a todos y cada uno de sus miembros, fortaleciendo sus sistemas a través de la apertura al conocimiento.

En referencia al tema en investigación, el IESTP “Enrique López Albújar” es una Institución de Educación Superior Pública, dedicada a la formación de técnicos profesionales altamente competitivos en los campos de la ciencia y la tecnología, por lo que el servicio a brindar a los alumnos debe ser eficiente y de calidad. Cuenta con nueve carreras profesionales en los turnos mañana y tarde, con personal docente nombrado y contratado y un total de catorce servidores administrativos, la

mayoría de ellos con un promedio de 30 años de servicio, de los cuales muy pocos son los que han seguido especializándose para lograr obtener un grado académico más. Otro porcentaje aún no logra adaptarse a las Tecnologías de Información y Comunicación, además de recibir escasa capacitación, teniendo que realizar procedimientos manuales.

Además se precisa que la Institución no cuenta con las herramientas de gestión necesarias para el cumplimiento de sus funciones y de normas que se establecen, como son el Manual de Organización y Funciones (MOF), Presupuesto Inicial de Apertura (PIA), Comité de Contrataciones, CAP, entre otros. Sólo posee un Reglamento Interno aprobado en el 2011, encontrándose obsoleto ante las recientes normativas emanadas por el MINEDU.

Por ello se hace necesario el diseño, desarrollo, y aplicación de un sistema que agilice los diferentes procedimientos a fin de optimizar el tiempo y mejorar la calidad del servicio y entrega de información oportuna y relevante requerida en el proceso de toma de decisiones.

1.2. Definición del Problema

El trabajo de investigación denominada Diseño de un Sistema de información gerencial basado en el enfoque de gestión del conocimiento para la optimización de los proceso de toma de decisiones del área de Administración del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar - Ferreñafe, consiste en una nueva propuesta de gestión para fortalecer el proceso de la toma de decisiones, la cual , se pretende aplicar con una convicción de mejora continua, esto es, la conexión entre los empleados administrativos y la Oficina de Administración del Instituto Superior, quien por el Nivel jerarquico se encuentra el Director General como jefe máximo quien toma las decisiones a nivel gerencial. Sin

embargo la falta de conocimiento en las tecnología de la información y sin las herramientas necesarias como son los software administrativos no se llega a realizar un trabajo óptimo en todas las áreas, siendo uno de los principales inconvenientes los siguientes:

- a) La información estadística que requiere periódicamente el Ministerio de Educación se realiza con procedimientos manuales, demandando pérdida de tiempo su elaboración y posterior entrega.
- b) La oficina de Trámite documentario realiza un trabajo deficiente al tener que efectuar el proceso de manera manual, lo que origina retraso en el seguimiento de los diversos documentos presentados a través de esta área.
- c) No existe un registro de datos personales y/o laborales de los trabajadores de la institución.
- d) La Institución no cuenta con algunos documentos de gestión (MOF, ROF) que sirva de guía para el debido cumplimiento de funciones del personal docente y administrativo.

Frente a estas y otras limitaciones, tomar decisiones, resulta ser un trabajo que debe apoyarse necesariamente en una estructura de gestión adaptable a dichos cambios, que además de manejar “perspectivas” utilice otros criterios basados en conocimiento, no solo enfocado a experiencias y habilidades, sino también a los valores, tomados como elementos impulsores de cambios positivos y sinérgicos.

Es por ello que la propuesta es diseñar un Sistema de Información que permita optimizar todos los procesos en las áreas administrativas para que

las decisiones sean en tiempo real, aplacando esta insatisfacción, imprecisión y escasa flexibilidad que se tiene actualmente.

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Diseñar un Sistema de información gerencial basado en el enfoque de gestión del conocimiento para la optimización de los procesos de toma de decisiones del área de Administración del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar.

Objetivos específicos

1. Identificar los elementos de un sistema de información que influyen en la optimización de los procesos de toma de decisiones en el Área de Administración de Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar.
2. Identificar los factores que influyen en el proceso de toma de decisiones gerenciales en el Área de Administración del Instituto de Educación Superior Tecnológico Enrique López Albújar.
3. Identificar los procedimientos que se realizan en un Sistema de Información Gerencial adecuado para la obtención de información de calidad para la optimización de los procesos de toma de decisiones del Área de Administración del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar.

1.4. Finalidad e importancia

La propuesta del diseño de un Sistema de Información Gerencial en el Área de Administración en adelante, le permite a los directivos que la dirigen, Utilizar estratégicamente conocimientos que abordan aspectos tanto conductuales como técnicos relacionados con el desarrollo integral del área y sus proyecciones. El enfoque de la gestión del conocimiento, mejora las prestaciones del área de Administración, por la captación de trabajadores para compartir y aplicar sus conocimientos para tomar decisiones en tiempo real.

A través de la siguiente propuesta, en el enfoque de gestión del conocimiento, la optimización de los procesos de toma de decisiones del área de recursos humanos del servicio de Administración del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar, plantea un sistema en la que el área de Recursos Humanos del servicio de Administración (personal administrativo), hará posible sostener un régimen de mejoras y transformaciones, propone establecer mejoras en los procesos de gestión interno, basados en la flexibilidad y dinamismo del conocimiento dentro de un Sistema de Información Gerencial para el soporte de la toma de decisiones y el impacto que tendrá en las demás áreas.

Un Sistema de información Gerencial, permitirá plantear acciones de reingeniería procedimental management, funcionalidad y significancia al aporte de cada trabajador del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar. La presente tesis tendrá énfasis en la influencia de ambas metodologías en dicha área

CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Sistemas de Información Gerencial

(IZAMORAR, 2012) define un Sistema de Información Gerencial, como el resultado que se obtiene de la relación e interacción de los elementos de un sistema de información, estamos hablando de personas, hardware, software, datos, tecnologías y procedimientos, los cuales de manera organizada y colaborativa, tienen como propósito resolver los problemas que se presentan en una organización.



Para Waterfield y Ramsing (1998), un sistema de información gerencial se define de la siguiente manera:

“Un sistema de información gerencial es la serie de procesos y acciones involucradas en captar datos en bruto, procesarlos en información utilizable y luego difundirla a los usuarios en la forma en que estos la requieren. Un SIG

no es simplemente un programa informático e involucra mucho más que sólo calcular números. La información gerencial implica esencialmente la comunicación entre las personas sobre aquellos eventos que afectan el trabajo que desempeña su institución”.

Los Sistemas de Información (SI) y las Tecnologías de Información (TI) han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones

(Chiavenato, 2013) En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia. Los procesos organizacionales (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspectos estáticos) que interrelacionan la organización. Los órganos (departamentos o divisiones) no son Definitivos sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. En organizaciones muy expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandonó los órganos fijos y estables para apoyarse en equipos multifuncionales de trabajo que realizan actividades transitorias orientadas a misiones específicas que tienen objetivos definidos. Así surge la organización virtual, que funciona sin límites espaciales ni temporales y usa de modo totalmente diferente el espacio físico. Las salas

cerradas de las oficinas dan paso a sitios colectivos de trabajo, mientras las funciones de retaguardia son realizadas en casa de los empleados, en una organización virtual vinculada electrónicamente y sin papeleos, que trabaja mejor, con más inteligencia, y está más cerca del cliente.



Kaoru Ishikawa, centra su trabajo en la recopilación y presentación de datos, el uso del diagrama de Pareto para priorizar las mejoras de calidad y el diagrama causa-efecto, también llamado diagrama de Ishikawa o espina de pescado. En sus trabajos destaca la diferencia entre la calidad japonesa y la calidad occidental, las cuales radican en educación, religión y escritura, además de no estar influenciados por el taylorismo. Además señala que para que exista una calidad total debe haber una constante capacitación del tema en los miembros de toda la empresa.

LOS EFECTOS PERNICIOSOS DE LA CULTURA BUROCRÁTICA TRADICIONAL

Con el advenimiento de la democracia, la Administración pública se centró primeramente en articular sus estructuras organizativas y en la protección de los derechos y garantías de los ciudadanos. Dio lugar a una cultura en la que primaba el principio de legalidad, frente a cualquier otra consideración.

Desde finales de los noventa, la política de estabilidad presupuestaria derivada del proceso de consolidación en la gestión pública y las últimas normas presupuestarias mantienen el reto de la eficiencia y eficacia.

Las últimas reformas en el ámbito de la gestión económico financiera de las Administraciones públicas inciden en la necesidad de permitir una mayor autonomía de gestión combinada con la exigencia de una mayor responsabilidad de los gestores.

En síntesis, podríamos decir que la “nueva gestión pública” no trata de minusvalorar el principio de la legalidad en la gestión, sino de que los otros principios expuestos (economía, eficacia, eficiencia y calidad) adquieran la misma relevancia que éste.

Las iniciativas de gestión no sólo deben ser legales, sino que, para justificar su existencia, también deben ser eficaces y eficientes.

Sin embargo, continúa sin producirse la acomodación de la cultura administrativa actual a la cultura “deseada” que plasman las normas administrativas.

PARADIGMAS PARA EL CAMBIO

1. La revalorización del control de gestión en la Administración Pública

Al hilo de lo expuesto, resulta preciso implementar un nuevo modelo de control interno de la gestión, que revalorice esta función. La acepción predominante en la cultura administrativa tradicional del control, entendida como proceso de “verificación” o “examen” de lo realizado por otro, centrado en los aspectos

normativos, debe dejar paso a otra concepción del control, como función directiva, que trate también de:

- evaluar, medir, la evolución de la actividad desarrollada,
- analizar las relaciones de causa-efecto y
- proponer las medidas oportunas para mejorar su eficacia y eficiencia.

El nuevo marco normativo económico financiero de las Administraciones Públicas apoya esta visión al revalorizar la importancia de los principios de eficacia, eficiencia y calidad en la gestión pública e incidir especialmente en el desarrollo de la dirección por objetivos y en la responsabilidad por la gestión efectuada. El “control financiero permanente” previsto en la Ley General Presupuestaria parece ser el marco más adecuado para desarrollar este “control de gestión”. La “función interventora” tradicional, al otorgar primacía al principio de legalidad, parece quedarse corta para este reto.

Por tanto, se debe tratar de acomodar la función del control interno de la gestión a este nuevo contexto, de manera que su ejercicio sea especialmente inductivo de los principios que aquí se exponen, a fin de contribuir a hacer permeable el sistema para los mismos.

2. La función de recursos humanos como función directiva de carácter estratégico. La gestión del capital intelectual para incrementar el valor de las organizaciones públicas

Dirigir cualquier organización es, en definitiva, dirigir personas. La gestión de los recursos humanos de la organización tiene una dimensión estratégica que no acaba de calar en la cultura de las organizaciones públicas.

Desde las últimas décadas del siglo XX se asiste a una profunda transformación de los principios que guían la moderna gestión de las organizaciones empresariales,

en la que el “factor humano” de las mismas adquiere un papel cada vez más importante.

Una vez que “el conocimiento” ha sido reconocido como el factor de producción más importante, las organizaciones modernas comienzan a considerar a la tarea de administrar el “capital intelectual” como una de sus prioridades principales.

En síntesis, podríamos decir que se está desarrollando un nuevo enfoque de las relaciones laborales, en el que el compromiso del empleador de abonar un salario a cambio de la fuerza de trabajo ha basculado hacia el compromiso de contribuir al desarrollo integral, profesional y personal, de los trabajadores; y a esta conclusión se llega, básicamente, por haberse advertido de que afecta favorablemente a los resultados de la organización y hace sostenible en el tiempo el incremento del valor de la misma, además de, por qué no, por otras razones basadas en la ética y el humanismo.

En la era del capital intelectual el estilo de dirección de “orden y mando” no sirve. Si la organización está tan interesada en aprovechar las mejores cualidades de sus trabajadores como ellos mismos, se impone un liderazgo que sea capaz de motivar a las personas, de implicarlas en los objetivos de la organización, basado en la ética, en la comunicación permanente y en la utilización de las habilidades propias de la inteligencia emocional.

El enfoque de la gestión del conocimiento no se desarrolla con la mera implementación de sistemas de información y comunicación, sino a través de las personas: Se trata de un cambio fundamentalmente cultural. La organización debe incentivar los valores propios de este enfoque, favoreciendo la donación de conocimientos de los empleados, las comunidades de prácticas, el aprendizaje continuo. Los sistemas tecnológicos serán el medio para recoger y gestionar los

frutos.

Hoy, sin duda, predomina una visión excesivamente financiera de la gestión de los Recursos Humanos, en la que los gastos de personal se perciben como un “coste”. Sin embargo, una parte muy substancial de los mismos debería de entenderse como una auténtica “inversión de capital”.

3. Planificación de recursos humanos alineada con la planificación estratégica

Con cierta frecuencia se vierten opiniones en los medios de comunicación sobre la existencia de un número excesivo de empleados públicos en tal o cual Administración; insertándose cuadros en los que se señala la evolución expansiva del número de efectivos a su servicio. Sin embargo, se ha comprobado que en ninguna ocasión se acompañan esas opiniones con un análisis que evidencie la pérdida de eficiencia en la prestación de dichos servicios. A mi juicio, cualquier opinión de ese tipo debemos considerarla un mero ejercicio de adivinación esotérica carente de rigor.

Las necesidades de personal, tanto desde el punto de vista cuantitativo (cantidad de recursos humanos) como cualitativo (características de los mismos), vienen condicionadas por el despliegue estratégico de la organización: es lo que se conoce como la “alineación” de los objetivos del área de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización.

Para evaluar el funcionamiento y utilidad de los órganos y unidades, resulta preciso, por tanto, desarrollar el proceso de planificación estratégica.

Una vez estén determinados los objetivos y analizadas las posibles alternativas de actuación es cuando resultará posible verificar si la cantidad y calidad de los recursos humanos de las que disponemos son adecuadas para llevar a cabo los

objetivos o si, por el contrario, necesitaremos poner en marcha políticas de selección y reclutamiento, de redistribución interna o de formación.

Esta es la única manera de proceder a una revisión periódica de las estructuras existentes, depurando duplicidades, recortando excesos y cubriendo las deficiencias que pudieran existir, a fin de garantizar la continua adaptación de la organización a las necesidades reales.

4. La necesidad de una nueva política retributiva para los empleados públicos

Podemos empapelar las oficinas con grandes carteles sobre nuestro compromiso con la calidad y con la orientación al logro. Perderán toda credibilidad si la política retributiva no contempla ningún incentivo vinculado a ello, o si los instrumentos reputados como incentivos en realidad no cumplen esa función.

Ciertamente, las teorías clásicas sobre la motivación (Maslow, Herzberg,...) atribuyen un papel secundario a la retribución como elemento motivador, que contrasta fuertemente con la percepción de los efectos que produce la aplicación de las políticas retributivas en la realidad; lo que ha dado lugar a la revisión del citado marco teórico.

Es verdad que la gente no se mueve exclusivamente por el dinero, pero cobrar lo mismo con independencia de la productividad que se demuestre es francamente desmotivador e induce a obtener bajos niveles de resultados. “Cualquier proyecto de cambio está condenado al fracaso si la política retributiva conspira contra él”, leía recientemente de un experto en dirección empresarial.

5. La implementación de la gestión por competencias en la función pública

El concepto de “competencia”, que empezó a ser utilizado en los años 70, tras las

investigaciones realizadas por David McClelland, al tratar de demostrar la insuficiencia de los tradicionales test de inteligencia y pruebas basadas en la verificación de los conocimientos adquiridos para predecir un alto rendimiento en el trabajo, se encuentra en la actualidad muy generalizado en el entorno laboral.

La competencia se define como una capacidad laboral, susceptible de medición, necesaria para desarrollar eficazmente una actividad laboral. Está conformada por conocimientos, habilidades y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.

Hoy en día está fuera de duda la importancia de las actitudes, de los comportamientos, en el entorno laboral para desarrollar eficazmente las tareas encomendadas. Sin embargo, pese a este reconocimiento, la función pública no suele incorporar la valoración de las actitudes, valores y comportamientos a la hora de seleccionar, promocionar, formar o incentivar al personal a su servicio.

La inexistencia del enfoque de la gestión por competencias en la selección y promoción de los empleados públicos ha dado lugar a que, en muchas ocasiones, las personas elegidas para desempeñar los puestos hayan acreditado la mejor puntuación que el resto de los aspirantes en la posesión de los conocimientos, experiencia y habilidades requeridas, pero no de las actitudes y valores necesarios para el desempeño con éxito de la función.

En muchas ocasiones las quejas de los usuarios de los servicios encuentran causa en malas actitudes demostradas por empleados que no reúnen determinadas competencias necesarias al perfil del puesto que desarrollan. También son frecuentes las quejas internas sobre la falta de calidad directiva de determinadas personas que ocupan puestos directivos.

El desempeño eficaz de un puesto de trabajo pasa, desde luego, por la preparación

académica, los conocimientos, la experiencia y habilidades, pero también por una serie de actitudes, comportamientos y valores cuyo perfil es preciso identificar para cada puesto en concreto.

5.1. UN PROCESO DE CAMBIO BASADO EN LAS PERSONAS

Analizadas los efectos perniciosos de la cultura burocrática tradicional y los nuevos paradigmas a adoptar, concluimos albergando la esperanza de que este cambio se produzca focalizándolo en las personas, en los empleados públicos, que son los que, en definitiva, lo deben hacer posible.

Para poner en marcha el proceso de modernización o cambio, sus promotores, las personas que ejercen el liderazgo organizacional, deben haber sido conscientes de la necesidad de cambiar, de que la cultura imperante en la organización no es la ideal, al obstaculizar la consecución de los fines previstos y en consecuencia, comprometerse con el cambio.

La articulación combinada de los paradigmas y enfoques expuestos generarán la ilusión necesaria para sostener la inercia del cambio, que conducirá, con toda seguridad, a realzar la legitimación de la existencia del sector público y a la percepción de una gestión pública útil y altamente profesionalizada.

6. Características de una organización inteligente

- Inteligencia organizacional

*Inteligencia empresarial, también conocida como inteligencia de negocios o BI (del inglés *business intelligence*) al conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la Administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa.*

El término inteligencia empresarial se refiere al uso de datos en una empresa para facilitar la toma de decisiones. Abarca la comprensión del funcionamiento actual de

la empresa, bien como la anticipación de acontecimientos futuros, con el objetivo de ofrecer conocimientos para respaldar las decisiones empresariales.

Las herramientas de inteligencia se basan en la utilización de un sistema de información de inteligencia que se forma con distintos datos extraídos de los datos de producción, con información relacionada con la empresa o sus ámbitos y con datos económicos.

La organización inteligente

Organización inteligente: “En un nivel, la organización inteligente posee información y conocimiento, por lo que está bien informada y es mentalmente perspicaz e instruida”¹. (Descripción de la palabra “Knowing” del diccionario de Oxford).

La organización inteligente puede describirse como:

La organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación del conocimiento y la toma de decisiones se puede describir como una organización inteligente.

La información y el conocimiento, le permiten maniobrar con inteligencia, creatividad y en ocasiones astucia.

La organización inteligente está preparada para sostener su crecimiento y desarrollo en un ambiente dinámico, al percibir y comprender su entorno y adecuarlo a recibir oportunidades para una adaptación.

Dispone de las destrezas y pericias de sus miembros y por ende puede dedicarse a un aprendizaje e innovación continuos.

Aplica reglas y rutinas para la toma de decisiones ya aprendidas.

El manejo de los procesos de información, sustentan la percepción, la creación de conocimientos y la toma de decisiones.

La organización inteligente es eficaz porque evoluciona continuamente junto con el entorno cambiante, renueva su arsenal de conocimientos y practica un atento procesamiento de información en su toma de decisiones.

7. Modelo general de las organizaciones como comunidades inteligentes

- Principales campos del uso de la información:

- a) Percepción
- b) Creación del conocimiento
- c) Toma de decisiones

En primer lugar, la organización utiliza la información para percibir cambios y desarrollos en su medio ambiente externo. Es necesario asegurar un suministro confiable de materiales, recursos y energía.

El segundo campo de uso estratégico de la información, es cuando las organizaciones crean, organizan y procesan información, a fin de generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional. Un nuevo conocimiento, permite a una organización desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar las ofertas existentes y mejorar los procesos.

El tercer campo de uso estratégico de la información, es cuando las organizaciones buscan y evalúan información, a fin de tomar decisiones “importantes”. Esta selección debe hacerse racionalmente en base a una información completa sobre los objetivos organizacionales, las opciones factibles, resultados probables de las mismas y los valores, de que tales resultados representan algo para la organización.

La información surge del medio ambiente externo y se asimila y enfoca progresivamente para permitir la acción por parte de la información.

8. Creación y uso de la información

La información es un componente intrínseco de casi todo lo que hace una organización, tanto que su función se ha vuelto transparente.

La información se transforma en discernimiento, conocimiento y acción; una organización es incapaz de aprovechar el verdadero valor de sus recursos informativos y tecnologías de información.

La creación y uso de la información, desempeñan un papel estratégico para determinar la capacidad de una organización para crecer y adaptarse.

El conocimiento reside en las mentes de los individuos y es preciso convertirlo en conocimiento que se pueda compartir y transformar en innovaciones.

- Procesos de uso de la información

Aunque los procesos de uso de la información aplican diferentes perspectivas para explicar distintos aspectos del conocimiento organizacional, las tres formas de información, comparten importantes áreas de yuxtaposición y reciprocidad. Cada uno de los procesos proporciona elementos esenciales que el otro requiere para funcionar.

- Proceso de percepción en una organización

Durante la “percepción” se interpretan mensajes y noticias del medio ambiente. Allí se decide qué información es significativa y cuál será desechada.

El objetivo de la organizaciones consideradas como sistemas de percepción es crear e identificar sucesos que se repiten para estabilizar su medio ambiente y hacerlo más pronosticable.

9. Bases epistemológicas de la gestión pública

El modelo organizativo de Taylor – que llamó Organización Científica del Trabajo

fue desarrollado a principios del pasado siglo. Estábamos en la apogea de la revolución industrial, la demanda superaba claramente a la oferta, por lo que las empresas estaban enfocadas a producir más cantidades de productos estándares, capaces de satisfacer las demandas principales sin demasiadas exigencias de matices ni de calidad. La masa laboral tenía una formación muy escasa, una preparación limitada y se mostraba esencialmente pasiva. Sin embargo, las transformaciones que hemos experimentado desde la creación del modelo de Taylor son muy profundas y abarcan a una explosión demográfica que se ha generado otra a nivel de las interrelaciones entre personas y grupos. El desarrollo tecnológico, más rápido que la evolución de las mentalidades, contribuye ampliamente a la complejidad de las interrelaciones personales. La globalización multiplica aún más la complejidad convirtiéndola en mundial. La especialización creciente de la ciencia dificulta enormemente la posibilidad de una teoría general coordinada. Es indudable que la sociedad, la economía, las tecnologías, el nivel social: todo ha cambiado. Una gran parte de estos cambios han afectado a las personas en su papel de ciudadanos y de consumidores y se han traducido a nivel de la política, de la circulación de la información y de la cultura. Los desarrollos tecnológicos han propiciado nuevos productos y se han creado nuevas formas de distribución para hacer frente a nuevos tipos de consumidores y a nuevos comportamientos de compra. Estos cambios también han afectado a los trabajadores, en particular porque, a diferencia de los tiempos de Taylor, los ciudadanos que deciden políticamente, los que consumen y los que trabajan resultan ser las mismas personas.

Las consecuencias psicosociales de los métodos actuales de trabajo en las empresas públicas y privadas, son responsables de la mayor parte del absentismo

laboral, provocan una reducción de la productividad, y un costoso incremento en la rotación de personal. A parte de los costes evidentes, el absentismo genera costes ocultos: la sustitución del trabajador por otro menos preparado o menos experimentado, la disminución en el rendimiento del equipo de trabajo, la pérdida de producción y de mercado por retrasos en el servicio, el encarecimiento del producto, la insatisfacción de los clientes o deterioro de la calidad, los gastos administrativos derivados de la contratación y formación del personal suplente, aumento de horas extra y otros, solo para citar unos de ellos. ¿Qué empresa puede vanagloriarse de ser excelente generando tantos costos ocultos?

En nuestro país se ha empezado a aplicar procesos de reformas del sector público, con la finalidad de promover al personal conforme avanza en su preparación, aprendizaje, lo que dará como resultado alcanzar puestos claves de trabajo sobre la base de sus propios méritos en virtud de sus habilidades y capacidades

Es por ello que a través de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil se ha implantado un régimen único y exclusivo para trabajadores del Estado, promoviendo su desarrollo, su eficiencia y productividad en el servicio que prestan, el mismo que permitirá incrementar sus ingresos económicos de acuerdo al cargo que logre ocupar

Gestión administrativa

Desde el paradigma de la complejidad

Partiendo de la idea que las organizaciones gubernamentales se mueven en el marco de los profundos cambios sociales, políticos y económicos que experimentan las sociedades modernas, administrar una, desde la concepción de la complejidad, implica comprender que éstos constituyen:

- Redes de significados (normas sociales y esquemas de pensamiento) contruidos socialmente a lo largo del tiempo y a partir de la interacción entre los miembros de la organización y de éstos con su contexto;
- Redes de vínculos o relaciones sociales donde las relaciones de poder ocupan un papel central y condicionan todos los aspectos de la vida organizacional;
- Sistemas en permanente transformación, donde sólo una parte de la dinámica transformadora es intencional y donde pugnan las fuerzas de cambio y resistencia al cambio;
- Sistemas sometidos permanentemente al conflicto y a la crisis, dado que éstos son producto de los procesos por medio de los cuales los miembros negocian los significados, establecen o desmontan vínculos sociales, impulsan o dificultan determinadas transformaciones en su interior;
- Sistemas donde es necesario conocer y aplicar la normativa legal a fin de resolver situaciones complejas.

Si se parte de este enfoque, el gestor público deberá comprender que la actividad consciente y racional de los miembros de una organización se verá canalizada y modificada por las estructuras de relación y por tanto por la cultura (conjunto de creencias, valores, modos de interpretar y percibir la realidad y las normas, actitudes, formas de expresión) que los miembros construyeron a lo largo de su historia. Asimismo será necesario considerar a las instituciones educativas como *arena política*, es decir, como lugar donde se desarrolla la lucha por el poder y por el control, donde grupos con intereses afines desarrollan sistemas ideológicos para defender sus intereses y se implican en procesos de negociación, en la

formación de coaliciones y si es necesario en la generación y sostenimiento de conflictos.

Motivación laboral

Para muchos investigadores, no es un mito creer que la estabilidad emocional de una persona es indispensable para alcanzar objetivos y metas, más aún cuando ésta ejerce control personal basada en la *autoeficacia*, *creencia en el dominio* y *la integración*.

Al respecto, (Reeve, 2002) considera que el deseo de ejercer control personal se basa en la creencia de una persona de que tiene el poder de producir resultados favorables. Cuando los individuos creen que 1) “tienen lo necesario” para influir en su ambiente y 2) el ambiente responderá a sus intentos de influirlo, harán lo necesario para lograr que las cosas sean mejores; se sentirán motivados a ejercitar un control personal sobre los resultados en su vida.

1. Autoeficacia

La autoeficacia es un determinante tan importante del funcionamiento competente como la capacidad, porque las situaciones en las que se efectúa el desempeño a menudo son estresantes, ambiguas, impredecibles y, a medida que se realizan las acciones, las circunstancias *siempre* cambian (Bandura, 1997).

2. Creencias en el dominio

Las creencias en el dominio reflejan el grado de control percibido que se tiene para lograr resultados deseables y prevenir resultados aversivos (Peterson, 1993). Cuando las creencias de control personal son fuertes y flexibles, el individuo percibe un fuerte lazo causal entre las acciones y resultados. Cuando estas creencias son débiles y frágiles, el individuo percibe que las iniciativas y acciones personales tienen poco efecto sobre lo que sucede (Reeve, 2002).

3. Integración

Implica una elevada agencia, o la creencia del “puedo hacer” relacionada con la creencia o eficacia de la persona con su capacidad para lograr metas que se pone. La segunda parte implica una ruta clara, o la creencia de que uno tiene vías múltiples y controlables hacia esa meta.

Resulta sencillo entender que todo tipo de motivación dentro del marco organizacional activa la inteligencia y todos sus derivados, como son, la ejecutiva, emocional, sexual, entre otras. En ella, confluyen los distintos niveles del pensamiento como componente principal de gestión mental. Para (Marina, 2012), inteligencia ejecutiva, son todas aquellas operaciones mentales que permiten elegir objetivos, elaborar proyectos, y organizar la acción para realizarlos. Frente a la reflexión de este autor, cada vez es más frecuente el intercambio y validación de paradigmas y leyes científicas de una rama de la ciencia con otra, por ejemplo, hablamos de metodologías de ordenamiento sistémico de ingeniería civil aplicada en educación, de Inteligencia emocional y neurociencias en las ciencias administrativas, estrategias de aprendizaje en las escuelas de Medicina, etc.

Actualmente, gran parte de las disciplinas o ramas de la ciencia encuentran “canales de conocimiento” que las relacionan unas con otras, favoreciendo ampliamente a quienes investigan y tratan de explicar uno o más fenómenos desde diferentes puntos de vista, sin desatender el contexto de la disciplina que las generó. A esta búsqueda no ha sido ajena la ingeniería de procesos la cual se conecta con otros campos del conocimiento.

Al respecto María Zuluaga, refiere que, en los últimos años se viene registrando esfuerzos de integración disciplinar buscando unir problemáticas, situaciones y aspectos que su propia práctica científico – tecnológica había separado. En ese

“camino de regreso” se han planteado: “la Multidisciplinariedad” – considerado el nivel inferior de dicha integración y que ocurre cuando se hace la sumatoria de disciplinas alrededor del currículo en la formación profesional universitaria -, “la Intersdisciplinariedad” – segundo nivel de integración disciplinar en el currículo universitario, en el cual la cooperación entre disciplinas conlleva a interacciones reales, generando enriquecimiento mutuo – y la “Transdisciplinariedad” – nivel superior de integración disciplinar en el currículo de educación superior, donde se llega a la construcción de sistemas teóricos totales, sin fronteras sólidas entre las disciplinas, fundamentadas en objetivos comunes y en la unificación epistemológica y cultural.

1. Estudio de la fatiga humana

El estudio de los movimientos humanos tiene una triple finalidad:

1. Evitar los movimientos inútiles en la ejecución de una tarea.
2. Ejecutarlos con mayor economía posible, desde el punto de vista fisiológico.
3. Dar secuencia apropiada a los movimientos (principios de Economía de movimientos).

El estudio de los movimientos se basa en la anatomía y en la fisiología humana. En este sentido, Gilbreth estudió los efectos de la fatiga en la productividad del operario, y comprobó que la fatiga lleva al trabajador a disminuir la productividad y a calidad del trabajo, y a la pérdida de tiempo. También contribuye a la rotación de personal, de enfermedades y accidentes, y a la disminución de la capacidad de esfuerzo. En síntesis la fatiga reduce la eficiencia.

Para disminuir la fatiga, Gilbreth propuso algunos *principios de economía de*

movimientos, que pueden clasificarse en tres grupos:

1. Relativos al uso del cuerpo humano.
2. Relativos a la distribución física del sitio de trabajo.
3. Relativos al desempeño de las herramientas y del equipo.

2. División del trabajo y especialización del operario

El análisis de trabajo y el estudio de tiempos y movimientos condujeron a la reestructuración de las operaciones empresariales, eliminando los movimientos innecesarios y economizando energía y tiempo. Una de las consecuencias del estudio de tiempos y movimientos fue la división del trabajo y la especialización del operario con el fin de elevar su productividad. Así cada operario se especializó en la ejecución de una sola tarea para ajustarse a los estándares descritos y a las normas establecidas por el método.

En líneas anteriores, habíamos comentado de manera ligera, la presencia de la ingeniería de procesos en la calibración argumentativa del conocimiento, para la explicación de la interacción entre los distintos campos de la ciencia. Ahora bien, en los países bajos, específicamente en Alemania, Italia, Portugal, Inglaterra.

- Competencias en la organización: establecimiento y evaluación.

Para (Cheese *et al*, 2008), se entenderá por “competencias” el conjunto de capacidades, conocimientos y actitudes necesarias en un individuo para desempeñar su papel con eficacia. Como “capacidades” nos referimos a lo que el individuo es capaz de hacer, desarrollado por el aprendizaje y la experiencia. “Conocimiento” significa lo que el individuo conoce o necesita conocer para aplicar estas capacidades y llevar a cabo la tarea o desempeñar el puesto asignado. Por último, se entenderá por “comportamiento” la forma en que deberá actuar el

individuo para ser lo más eficaz posible.

- **Proceso de creación del conocimiento en una organización**

La creación del conocimiento en la organización es un proceso que desde el punto de vista de la organización, amplía el conocimiento creado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización.

La creación del conocimiento se logra a través de un descubrimiento de la relación sinérgica entre conocimiento tácito y explícito en la organización, y mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento al convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

El conocimiento tácito, es conocimiento personal, difícil de formalizar o comunicar a otros.

El conocimiento explícito, es el conocimiento formal, fácil de transmitir entre individuos y grupos. No aparece de manera espontánea si no que tiene que ser fomentado y cultivado a partir de las semillas del conocimiento tácito.

- **Las organizaciones como empresas que crean conocimiento**

En una organización el conocimiento se encuentra diseminado y adopta muchas formas, pero su calidad se revela en la gama de aptitudes que aquella posee como resultado de ese conocimiento. Aunque la mayor parte del conocimiento está arraigado en la pericia y la experiencia de sus miembros, la organización constituye un contexto físico, social y cultural por el cual el ejercicio y crecimiento de ese conocimiento asumen significado y propósito. Según Chun Wei Choo, el conocimiento en las organizaciones:

Es el resultado de las relaciones que la organización ha fomentado a través del tiempo con sus clientes, proveedores y asociados. Con frecuencia, estas relaciones son estratégicas para la organización que constituye el centro y acelera su aprendizaje y amplían su alcance. Como el conocimiento de la organización es sumamente personal y está distribuido con amplitud, las organizaciones diseñan estructuras sociales y técnicas para fomentar que se comparta internamente la pericia entre sus miembros, mientras que simultáneamente se forjan sociedades con otras organizaciones y grupos para intercambiar y crean conjuntamente nuevo conocimiento.

Modos de creación del conocimiento

Según Nonaka, existen cuatro modos en los que se crea el conocimiento de la organización a través de la interacción y la conversión entre conocimiento tácito y explícito: socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

Las organizaciones crean y explotan el conocimiento para desarrollar nuevas capacidades e innovaciones a través de tres actividades que se yuxtaponen:

1. Generar y compartir conocimiento tácito.
2. Verificar y crear el prototipo del conocimiento explícito.
3. Vincular y aprovechar el conocimiento externo.

El conocimiento tácito, aunque es personal y difícil de codificar formalmente, se puede compartir y revelar informalmente mediante el uso de dispositivos de comunicación, como metáforas, analogías, entre otros. A través de un proceso de combinación, verificación y refinación, el conocimiento tácito se transforma progresivamente en formas palpables más explícitas como innovaciones, productos o servicios mejorados, o nuevas capacidades. Un nuevo grupo de trabajo también puede desarrollar nuevo conocimiento al absorber conocimiento fuera del grupo o

la organización o, en sentido contrario, al transferir su propio conocimiento a otros departamentos u organizaciones, puesto que la conversión de conocimiento es un proceso social como técnico, la velocidad y el alcance de la movilización del conocimiento depende de la cultura de la organización, es decir, el conocimiento cultural que influye en las conductas tales como compartir la información, la disposición de experimentar y trabajar con forasteros.

Procesos del conocimiento de la organización

Wikström y Normann, diferencian tres tipos de procesos del conocimiento en las organizaciones: procesos generativos, los procesos productivos y los procesos representativos.

Los procesos generativos son aquellos en los que se crea nuevo conocimiento, principalmente en actividades que son adaptadas para la resolución de problemas.

Los procesos productivos son aquellos en que se acumula nuevo conocimiento y se utiliza por la organización para producir ofertas a los clientes.

El conocimiento y los procesos productivos son a su vez reproductivos, en el sentido de que se aplican reiteradamente. Los procesos representativos son aquellos en que la organización trasmite al cliente su conocimiento manifiesto, de modo que éste se pone a la disposición de los clientes para sus propios procesos de creación de valores. A través de procesos representativos, se fija un precio al conocimiento manifiesto. Los tres procesos del conocimiento antes expuestos (generativos, productivos y representativos) se yuxtaponen y, hasta cierto punto, son sincronizados y recíprocos. Al manejar los recursos y los procesos de información, la organización inteligente es capaz de:

- 1) Adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente.
- 2) Comprometerse a un aprendizaje continuo, que incluye desechar suposiciones, normas y estados mentales que ya no son válidos.
- 3) Movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad.
- 4) Concentrar su comprensión y su conocimiento en una acción razonada y decisiva.

El ciclo del conocimiento

La organización inteligente vincula los tres procesos estratégicos de información: percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones en un ciclo continuo de aprendizaje y adaptación, al que podemos llamar “ciclo del conocimiento”

Enfoques actuales

- Enfoque técnicos

El enfoque técnico de los sistemas de información pone de relieve los modelos basados en las matemáticas para el estudio de los sistemas de información, así como la tecnología física y las capacidades formales de estos sistemas.

- Enfoque conductual

Surgen durante el desarrollo y mantenimiento a largo plazo de los sistemas de información. Aspectos como la integración estratégica de la empresa, diseño, implementación, uso y Administración no se pueden explorar con éxito utilizando los modelos que se aplican en el enfoque técnico.

Calidad: Importancia y conceptos

En sentido general, el proceso de aseguramiento de la calidad proyecta su alcance

en función a cualquier actividad planeada y sistemática dirigida a proveer a los clientes productos (bienes y servicios) de calidad apropiada, junto con la confianza de que los productos satisfacen los requerimientos de los clientes. Una de las prácticas más notables es la del área de Recursos Humanos y Contabilidad del Servicios de Administración tributaria de Chiclayo, debido a la realimentación que se hace en los procesos de mejora cada año antes de evidenciarse en el plan estratégico Institucional (**PEI**).

En concreto, todo proceso de aseguramiento de la calidad, ofrece al decisor el entendimiento básico para caracterizar el concepto de calidad.

El concepto de calidad tiene muchas connotaciones, ésta depende del contexto vivencial que el gestor realice en una determinada fase y dominio organizacional; es decir, en el desempeño de lo que asume define lo que sostiene. En la mayoría de los casos, estarán involucrados, la *eficiencia, filosofía, el sistema, el liderazgo, la planificación estratégica, el desarrollo y Administración del talento humano*. La integración y articulación de estos componentes le permitirán al decisor planificar y ejecutar con mayor dominio situacional hechos supuestos y fortuitos.

La palabra calidad tiene varios significados. Oakland, define calidad como la atención a las exigencias del cliente. Para Deming, “la calidad debe tener como objetivo las necesidades del usuario, presentes y futuras”. Para Juran, representa la “adecuación a la finalidad o al uso”. Para Crosby, es la “conformidad con las exigencias”. Feigenbaum dice que es “lo total de las características de un producto o servicio referentes a marketing, ingeniería, manufactura y mantenimiento, por las cuales el producto o servicio, cuando en uso, atenderá las expectativas del cliente”.

Al respecto, Chiavenato, determina que para solucionar los problemas de calidad en la organización, “la calidad total cambia el centro de atención del control externo hacia el interior de cada individuo. El objetivo es hacer que cada persona sea responsable por su propio desempeño y que todos se comprometan a alcanzar la calidad de forma altamente motivada”.

La pregunta que se hacía antiguamente era: ¿Dónde se están solucionando los problemas dentro de la organización? ¿En qué nivel de la estructura organizacional? La triste constatación.

(GUNTHER, 2003) Nuestras vidas son la suma de nuestras decisiones. Cada minuto, cada día, tomamos una infinidad de pequeñas y grandes decisiones que pueden cambiar el curso de nuestra carrera profesional o de nuestra vida. A fin de cuentas, nuestro éxito depende de lo acertadas o no que sean las elecciones que hacemos.

Muchas decisiones son un intento de no cometer errores. Existen métodos y procesos racionales que nos aconsejan cómo evitar el exceso de confianza o estructurar el pensamiento. No obstante, un enfoque exclusivamente racional limita la creatividad y subestima la intuición, pese a que ambos son ingredientes tan necesarios para una toma de decisiones adecuada como lo es la razón.

Otro gran obstáculo para una toma inteligente de decisiones es el miedo al riesgo. Muchas veces, no arriesgarse equivale a dejar pasar una buena oportunidad, y no fallar supone perder la ocasión de aprender del error. No hay fórmulas perfectas para saber decantarse por lo que más nos conviene; sí es posible, en cambio, aprender a hacerlo mejor. Ninguna decisión es perfecta, pero no lanzarse a ello a veces es peor.

El 19 de febrero del 2004 fue publicada la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público (en adelante la Ley Marco). Si bien es cierto este dispositivo se encuentra vigente desde el primero de enero del 2005, ésta requiere normas de desarrollo en materia de: i. La Ley del Servicio Civil Peruano, ii. La Ley de los Funcionarios Públicos y Empleados de Confianza, iii. La Ley del Sistema de Remuneraciones del Empleo Público, iv. La Ley de Gestión del Empleo Público, v. La Ley de incompatibilidades y Responsabilidades.

La finalidad, es establecer los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una Administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcertada, basada en el respeto al Estado de Derecho, a los derechos fundamentales y a la dignidad de la persona humana, al desarrollo de los valores morales y éticos y al fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas (Caballero 2011).

NORMAS LEGALES

- **Ley N° 28044 Ley General de Educación**, que establece los lineamientos generales de la educación y el Sistema Educativo Peruano
- **Ley N° 28740**: Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE
- **Ley N° 50037, Ley del Servicio Civil**, que promueve un régimen único y exclusivo para los trabajadores del Estado.
- **Resolución Viceministerial N° 069-2015- MINEDU**: Aprobación del Diseño Curricular Básico Nacional de la educación superior tecnológica

y del Catálogo Nacional de la Oferta formativa.

- **Ley N° 29394:** Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior
- **Decreto Supremo N° 004- 2010- ED:** Reglamento de la Ley 29394, que regula la creación y el funcionamiento de los Institutos y Escuelas de Educación Superior públicos o privados.
-
- **DECRETO SUPREMO N° 010-2015-MINEDU,** que modifica el Reglamento de la Ley N° 29394.
-
- **OFICIO MULTIPLE N° 030-2016-MINEDU/VMGP-DIGESUTPA,** precisiones para la aplicación del nuevo Diseño Curricular Básico Nacional.
- **RSOLUCION VICEMINISTERIAL N° 070-2016-MINEDU,** de modificatoria del DCBN

2.2. Definición de términos básicos

- **Recursos Humanos**

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea.

- **Normas legales**

Disposiciones reglamentarias formuladas por una persona o grupo de ellas para la fundamentación de un proceso, actividad o funcionamiento de algo.

- **Descentralización**

Actividad democrática que permite la delegación de funciones en una

organización.

- **Gestión estratégica**

Conjunto de acciones planificadas para alcanzar las metas de la organización.

- **Gestión del conocimiento**

Consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una organización, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácito, de cada uno de los miembros de dicha institución que pueden ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución.

- **Atención de calidad:**

Proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los usuarios de determinado servicio.

- **Trabajadores:**

Servidores, los cuales tienen contacto directo con los administrados.

- **Calidad de atención:**

Referida a la percepción que el ciudadano tiene respecto a la prestación de un servicio que asume la conformidad y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

- **Capacidad de Atención:**

Incluye los aspectos relacionados con el proceso de producción de bienes y servicios públicos, así como la infraestructura necesaria para

el desarrollo de los procesos de atención a la ciudadanía.

- **Calidad:** Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.
- **Tecnología de la información:** Se diseñan e implementan los controles de tecnología de la información donde sean aplicables, para ayudar a lograr los objetivos de la información.

CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Formulación de Hipótesis

El diseño de un sistema de información gerencial basado en el enfoque de gestión del conocimiento es efectivo para la optimización de los procesos de toma de decisiones del área de Administración del Instituto Superior Tecnológico Enrique López Albuja – Ferreñafe 2016.

3.2. Identificación de Variables

- **Variable independiente:** Sistema de Información Gerencial
- **Variable dependiente:** Proceso de la toma de decisiones del área de Administración del IESTP ELA – Ferreñafe 2016.

Tabla 3.4.1

Variable de investigación

VARIABLE		DEFINICION
Independiente	Sistema de Información Gerencial	Delfín, O. (2012). Estos sistemas son el resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos colectivamente llamados sistemas de información orientados a solucionar problemas empresariales.
Dependiente	Proceso de la toma de decisiones del área de Administración del I.S.T.E.L.A	Palaci (2005: 155), Sirve de apoyo, más que automatizar, el proceso de toma de decisiones. La decisión es una elección entre alternativas basadas en estimaciones de los valores de esas alternativas. El apoyo a una decisión significa ayudar a las personas que trabajan solas o en grupo a reunir inteligencia, generar alternativas y tomar decisiones. Apoyar el proceso de toma de decisión implica el apoyo a la estimación, la evaluación y/o la comparación de alternativas.

Fuente: Elaboración propia del autor

3.3. Definición Operacional de variables.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
V. Independiente Sistema de Información Gerencial	Detección y Análisis de la Situación	Identificar fortalezas del ámbito laboral Identificas debilidades del ámbito laboral	Guía de observación Tipo de investigación: Descriptivo - Propositivo Técnicas: Encuesta. Instrumento: Cuestionario
	Diseño del Sistema de Información	Identificar el contenido del diseño del Sistema de Información	
	Validación del diseño del Sistema de Información	Eliminación de defectos en los procesos del diseño del S.I. Presentación del diseño del S.I.	
	Ejecución del diseño del Sistema de Información	Brindar plan de capacitación a los trabajadores	
	Evaluación del Sistema de Información	Resultados de la aplicación del diseño del S.I. Pros y contras del Diseño de S.I	
V. Dependiente Proceso de la toma de decisiones del área de Administración	GESTION ESTRATEGICA	Aseguramiento total de la calidad. Deben existir evidencias que la gestión de recursos se maneja de manera eficiente, ya sea por indicadores financieros, de gestión, auditorías, de metas y cumplimientos de objetivos, etc.	Guía de análisis documental Tipo de investigación: Descriptivo - Propositivo Técnicas: Encuesta. Instrumento: Cuestionario
	FORMACION INTEGRAL	Es la gestión ética y eficaz del impacto generado por el instituto y escuela de educación superior en la sociedad debido al ejercicio de sus funciones, en el plano académico, de investigación y de servicios de extensión y participación en el desarrollo naciona	
	SOPORTE INSTITUCIONAL	Servicios de bienestar. Se deben mantener y ejecutar mecanismos de bienestar de los estudiantes, docentes y personal administrativo, con la finalidad de evaluar el nivel de satisfacción del usuario. Infraestructura y soporte. Se debe implementar un programa de desarrollo, ampliación, mantenimiento, renovación y seguridad de su infraestructura y equipamiento. Recursos humanos. Gestionar los recursos humanos de acuerdo a los perfiles de puestos establecidos, identificando logros y necesidades de capacitación para una posterior evaluación.	
	RESULTADOS	Lograr ventajaas competitivas a través del uso de los Sistemas de Información Gerencial	

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Tipo y Nivel de Investigación

El presente trabajo de investigación es Descriptivo Propositivo a la aplicación de un modelo didáctico colaborativo en el contexto administrativo para optimizar los procesos de la toma de decisiones en el área de Administración del IESTP E.L.A – Ferreñafe 2016.

Sampieri, H. (1998) manifiesta que los estudios descriptivos consisten en puntualizar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se muestra determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sujeto a análisis.

Ñaupas, H. (2012) infiere que una investigación propositiva es una actuación crítica y creativa, caracterizado por planear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación.

4.1.1. Diseño de la Investigación.

En la presente investigación se utilizó el diseño cuasi experimental, de grupo único con encuesta.

$$M \rightarrow O_1 \rightarrow$$

Donde:

M: Muestra

O_1 : Encuesta

X: estímulo

4.1.2. Población y Muestra.

Población

Sampieri (2008) detalla que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población del trabajo de investigación (A Diciembre 2016) fueron los 14 Trabajadores Administrativos del IESTP E.L.A.

Muestra

Balestrini (2001) indica que la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población.

Para el caso del tamaño de la muestra de la población, se obtuvo mediante la fórmula para población finita, es decir, cuando se conoce el total de la población.

La fórmula para una muestra adecuada y representativa, fue la siguiente:

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

Dónde:

N= es el total de la población = 14

Para este caso de estudio se trabajo con la población objetivo, donde la población es de 14 trabajadores Administrativos por lo tanto como la población es pequeña se opto por tomar toda la población para nuestra investigación.

4.2. Descripción del Método y Diseño

4.2.1. Método de la investigación

El Método de investigación que utilizamos para el presente trabajo de investigación es el Método deductivo e inductivo.

a) Método deductivo:

El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Se puede decir también que el aplicar el resultado de la inducción a casos nuevos es deducción.

Se dice que es deductivo porque parte desde nuestras suposiciones en el ambiente laboral para identificar los posibles problemas en la toma de decisiones de los colaboradores; por ende se necesitó corroborar estos datos con la aplicación de la encuesta para contrastar cuanto de veracidad tuvieron las suposiciones.

b) Método inductivo.

El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación

inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

c) Método sistémico.

Mediante el cual nos permite organizar el objeto de estudio, en sus partes y de esta manera realizar un estudio adecuado de cada componente así como también la relación existente entre ellas.

4.2.2. Técnicas de investigación

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son:

a) Análisis de datos o documentos

Se buscó información en las principales fuentes tanto primarias y secundarias, revisión de tesis de universidades, libros y datos estadísticos de instituciones privadas y estatales.

b) Encuesta

Se tomó una encuesta dirigida a la población de trabajadores administrativos del IESTP E.L.A., que determinó obtener información primaria respecto a la formación de conocimientos por parte de los trabajadores.

4.2.3. Instrumento de investigación

Se realizó primero la operacionalización de variables que es la que determinó las dimensiones e indicadores de estudio para realizar el cuestionario respectivo.

Cuestionario

Fue un listado de preguntas, generalmente escritas que el encuestado contestó sin necesidad de identificación. Fue el instrumento básico de obtención de información en la técnica de la encuesta. Para la investigación se aplicó un cuestionario de 07 preguntas y de acuerdo a los indicadores de la operacionalización.

4.3. Consideraciones Éticas

Los criterios éticos que se tomó en cuenta para la investigación son los determinados por Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012) que a continuación se detallan:

4.3.1. Consentimiento informado

A los participantes de la presente investigación se les manifestó las condiciones, derechos y responsabilidades que el estudio involucra donde asumirán la condición de ser informantes.

4.3.2. Confidencialidad

Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.

4.3.3. Observación participante

El investigador actuó con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivarán de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

CAPÍTULO V: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

5.1. Técnicas e Instrumentos

5.1.1. Técnicas de investigación

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son:

a) Análisis de datos o documentos

Se buscó información en las principales fuentes tanto primarias y secundarias, revisión de tesis de universidades, libros y datos estadísticos de instituciones privadas y estatales.

b) Encuesta

Se tomó una encuesta dirigida a la población de trabajadores administrativos del IESTP E.L.A., que determinó obtener información primaria respecto a la formación de conocimientos por parte de los trabajadores.

5.1.2. Instrumento de investigación

Se realizó primero la operacionalización de variables que es la que determinó las dimensiones e indicadores de estudio para realizar el cuestionario respectivo.

Cuestionario

Fue un listado de preguntas, generalmente escritas que el encuestado contestó sin necesidad de identificación. Fue el instrumento básico de

obtención de información en la técnica de la encuesta. Para la investigación se aplicó un cuestionario de 13 preguntas y de acuerdo a los indicadores de la operacionalización.

5.2. Plan de Recolección, procedimiento y presentación de datos

Los procedimientos para la recolección de datos están comprendido por un conjunto de técnicas como entrevistas y encuestas que fueron aplicadas al Administrador del Instituto de Educación Superior Tecnológico Enrique López Albuja – Ferreñafe 2016. Así como también al personal Administrativo.

N°	Técnica	Instrumento	Fuente/ Informante	Descripción
1	Entrevista	Cuestionario Guía de entrevista	Director del IESTP.E.L.A.	Recolectar los datos directamente del Director del Instituto Superior a fin de conocer las expectativas de crecimiento de la Institución.
2	Encuesta	Cuestionario	Trabajadores del área de Administración del IESTP.E.L.A.	Recolectar información directa de un grupo de trabajadores en base al tamaño de la muestra. Esta información permitirá conocer el nivel de conocimiento de los trabajadores.
3	Entrevista	Cuestionario Guía de entrevista	Sub Directores del IESTP.E.L.A.	Recolectar los datos directamente a 02 sub directivos a fin de conocer los procesos internos.
6	Entrevista	Cuestionario Guía de entrevista	Sub Directores del IESTP.E.L.A.	Recolectar los datos directamente a 02 directivos a fin de conocer la independencia en la toma de decisiones en el I.S.T. E.L.A. – Ferreñafe.
7	Encuesta	Cuestionario	Personal del IESTP.E.L.A.	Recolectar información directa de un grupo de trabajadores en base al tamaño de la muestra. Esta información permitirá conocer la calidad de servicio que se viene ofreciendo.

Observación participante

Los investigadores actuaron con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos sus efectos y consecuencias

que se derivan de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

Problema

Luego del análisis de la situación actual de las variables en estudio (variables) mediante la observación, se planteó la problemática existente en el IESTP.E.L.A.

Objetivo general y específico

Luego se establecieron los objetivos por ser de carácter fundamental para la evaluación del escenario en estudio y luego se tomó las técnicas correctivas que corresponden a la misión de la Institución.

Posible soluciones

Luego de analizar y procesar los datos, se procedió a plantear estrategias para la solución del problema que se encontró.

Determinación de resultados.

Al final se determinó los resultados con la encuesta procesada mediante gráficos de barras donde se realizó un análisis a profundidad.

5.2.1. Descripción de los Procesos de la Ejecución de la Investigación.

- a) Se Presentó la documentación dirigida al Director del IESTP.E.L.A. – Ferreñafe.
- b) Se entrevistó al Director del IESTP.E.L.A.– Ferreñafe para informar las actividades de acuerdo al cronograma para la ejecución del Proyecto.
- c) Se dió a conocer a los trabajadores de las Diversas áreas del IESTP.E.L.A – Ferreñafe.
- d) Se aplicó las encuestas a los trabajadores del IESTP.E.L.A Ferreñafe.

5.2.2. Plan de análisis estadístico de datos

Luego de haber obtenido la información pertinente para el desarrollo de esta investigación, dicha información se procesó mediante el software estadístico de datos SPSS V. 22

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,647	,681	14

CAPÍTULO VI: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Presentación, análisis e interpretación de datos.

A continuación se presentan los resultados del estudio realizado en el Instituto Superior Tecnológico Enrique López Alujar - Ferreñafe; durante los meses de noviembre - diciembre del 2016, para su desarrollo se utilizó encuestas de aplicada al personal administrativo.

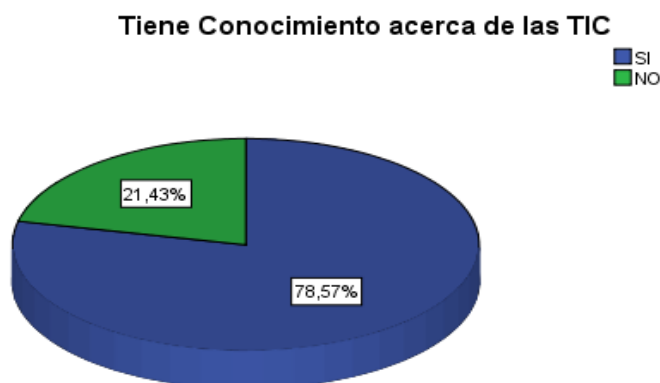
TABLA N° 01

¿Tiene Conocimiento acerca de las TIC?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	11	78,6	78,6	78,6
Válidos NO	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 01



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y gráfico N° 01, se muestra los resultados a la pregunta: **Tiene Conocimiento acerca de las TIC**, donde 11 (78.6%) de los encuestados conocen sobre el término de las TIC; 3 (21.4%) de los encuestados desconocen sobre el término.

Tabla N° 02

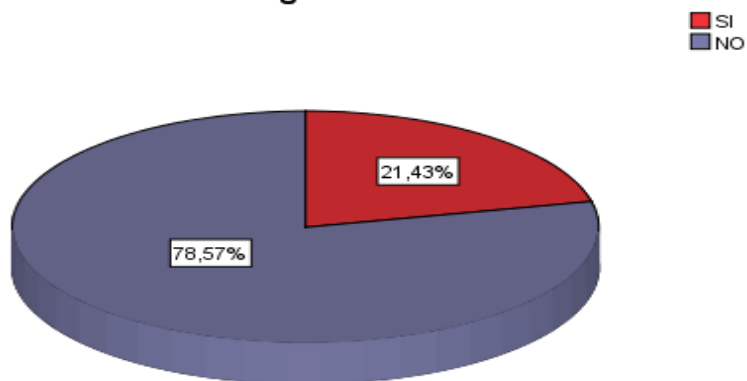
¿Los Trabajadores están capacitados en sus respectivas áreas según su conocimiento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	21,4	21,4	21,4
Válidos NO	11	78,6	78,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 02

Los Trabajadores están capacitados en sus respectivas áreas según su conocimiento?



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y gráfico N° 02, se muestra los resultados a la pregunta: **¿Los Trabajadores están capacitados en sus respectivas áreas según su conocimiento?**, donde 3 (21.4%) de los encuestados si cree que se encuentran capacitados; 11(78.6%) de los encuestados cree que no se encuentran capacitados.

Tabla N° 03

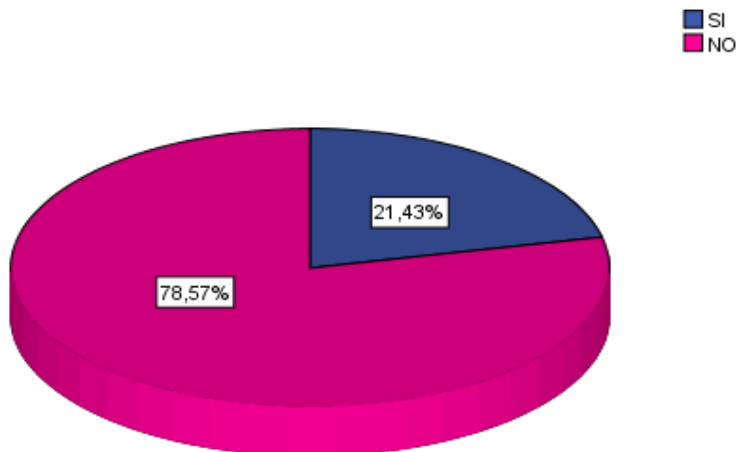
¿Conoce Ud. acerca del término Gestión del Conocimiento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	21,4	21,4	21,4
Válidos NO	11	78,6	78,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Grafico N° 03

Conoce Ud. acerca del termino Gestión del Conocimiento?



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y grafico N° 03, se muestra los resultados a la pregunta: **¿Conoce Ud. acerca del término Gestión del Conocimiento?**, 3 (21.4%) de los encuestados respondió que si conoce sobre el término Gestión del conocimiento; 11 (78.6%) de los encuestados desconoce sobre el término gestión del conocimiento.

Tabla N° 04

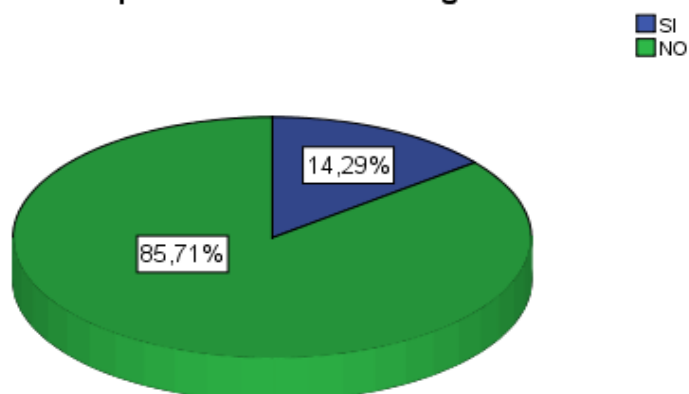
¿Cree Ud. que existen modelos de gestión del conocimiento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	2	14,3	14,3	14,3
Válidos NO	12	85,7	85,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Grafico N° 04

¿Cree Ud. que existen modelo de gestión del conocimiento?



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y grafico N° 04, se muestra los resultados a la pregunta: **Cree Ud. que existen modelos de gestión del conocimiento?**, donde 2 (14.3%) de los encuestados indicaron que si existen modelos de gestión del conocimiento; 12 (85.7%) de los encuestados indican que no existen modelos de gestión del conocimiento.

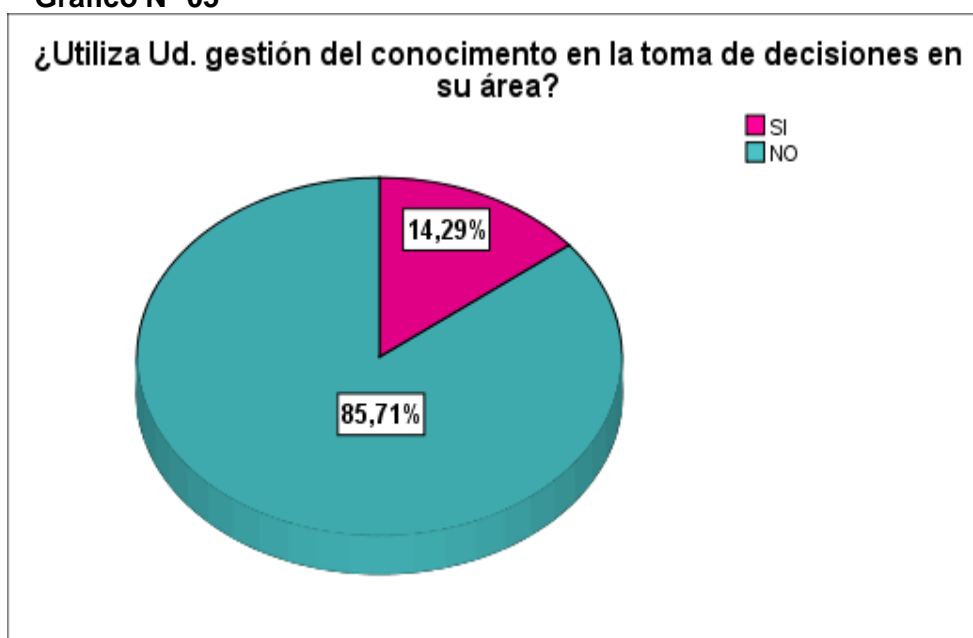
Tabla N° 05

¿Utiliza Ud. gestión del conocimiento en la toma de decisiones en su área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	2	14,3	14,3	14,3
Válidos NO	12	85,7	85,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Grafico N° 05



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y gráfico anterior N° 05, se muestra los resultados a la pregunta: **¿Utiliza Ud. gestión del conocimiento en la toma de decisiones en su área?**, donde 2 (14.3%) de los encuestados indican que si utilizan gestión del conocimiento en la toma de decisiones en su área; 12 (85.7%) de los encuestados indican que no utilizan gestión del conocimiento en la toma de decisiones en sus respectivas áreas.

Tabla N° 06

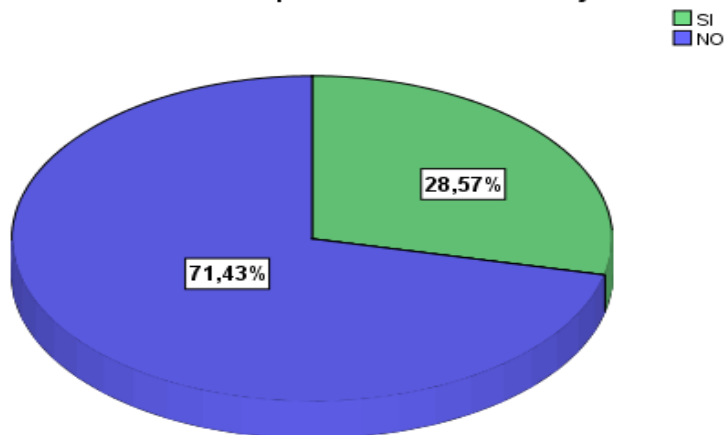
¿Los trabajadores innovan los procesos que realizan en sus respectivas áreas de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	4	28,6	28,6	28,6
Válidos NO	10	71,4	71,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Grafico N° 06

¿Los trabajadores innovan los procesos que realizan en sus respectivas áreas de trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y gráfico N° 06, se muestra los resultados a la pregunta: **¿Los trabajadores innovan los procesos que realizan en sus respectivas áreas de trabajo?**, donde 4 (28.6%) de los encuestados considera de que los trabajadores si innovan los procesos que realizan en sus áreas respectivas; 10 (71.4%) de los encuestados considera que que los trabajadores no innovan los procesos que realizan en sus áreas respectivas.

Tabla N° 07

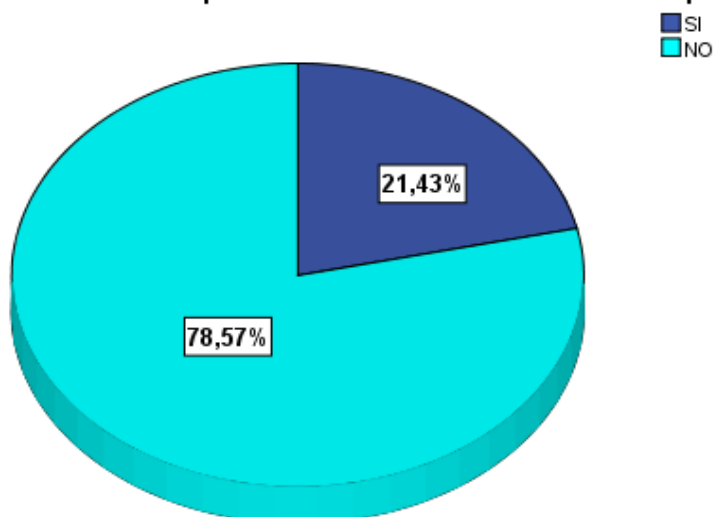
¿Recibe Ud. Capacitación relacionada a la labor que realiza?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	21,4	21,4	21,4
Válidos NO	11	78,6	78,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 07

¿Recibe Ud. Capacitación relacionada a la labor que realiza?



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y gráfico N° 07, se muestra los resultados a la pregunta: **¿Recibe Ud. Capacitación relacionada a la labor que realiza?**, donde 3 (21.4 %) de los encuestados indicó que si reciben capacitación relacionada a la labor que realizan; 11 (78.6%) de los encuestados indico que no recibe capacitación relacionada a la labor que realiza.

Tabla N° 08

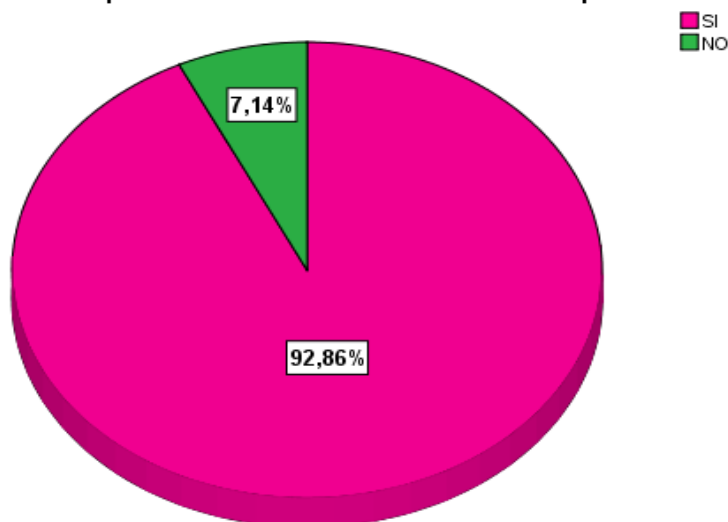
¿Ud. cree que la Información es conocimiento para tomar decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	13	92,9	92,9	92,9
Válidos NO	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Grafico N° 08

¿Ud. cree que la Información es conocimiento para tomar decisiones?



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y grafico N° 08, se muestra los resultados a la pregunta: **¿Ud. cree que la Información es conocimiento para tomar decisiones?**, donde 13(92.9%) de los encuestados si cree que la información es conocimiento para la toma de decisiones; 1(7.1%) de los encuestados no cree que la información es conocimiento para la toma de decisiones.

Tabla N° 09

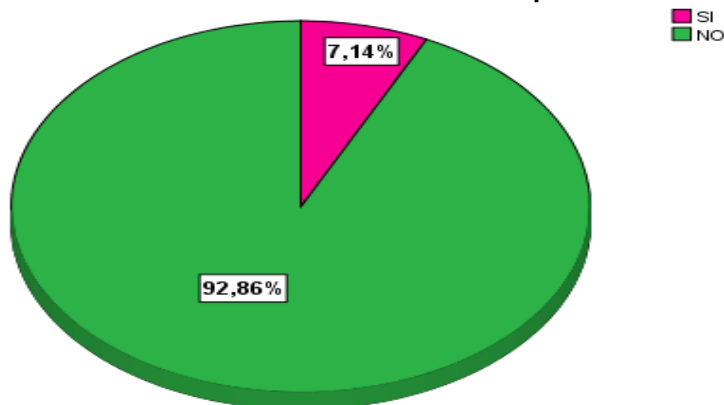
¿Existe en la Institución un Sistema de Información que ayude a tomar decisiones en tiempo real?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	1	7,1	7,1	7,1
Válidos NO	13	92,9	92,9	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Grafico N° 09

¿Existe en la Institución un Sistema de Información que ayude a tomar deisiones en tiempo real?



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y grafico N° 09, se muestra los resultados a la pregunta: **¿Existe en la Institución un Sistema de Información que ayude a tomar decisiones en tiempo real?**, 1 (7.1%) de los encuestados indica que en la institución si existe un sistema de información que ayude a tomar decisiones en tiempo real, mientras que 13 (92.9%) de los encuestados indica que no existe un sistema de información que ayude a tomar decisiones en tiempo rela.

Tabla N° 10

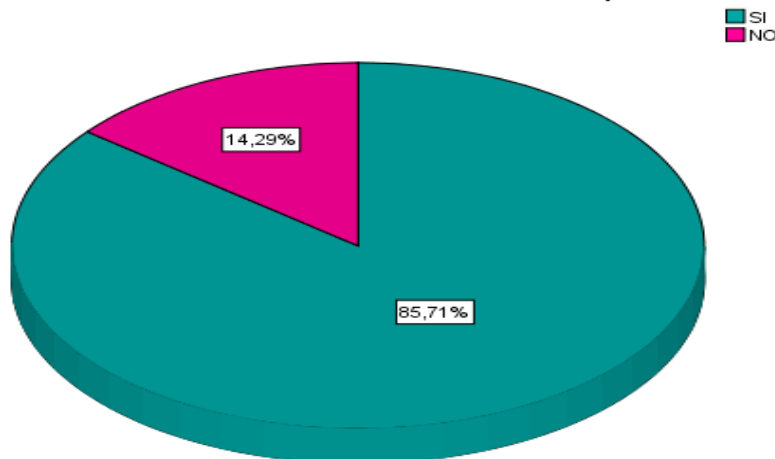
¿Los procesos y procedimientos que realiza en su área le demandan mucho tiempo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	12	85,7	85,7	85,7
Válidos NO	2	14,3	14,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Grafico N° 10

¿Los procesos y procedimientos que realiza en su area le demanda mucho tiempo?



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y grafico N° 10, se muestra los resultados a la pregunta: **¿Los procesos y procedimientos que realiza en su área le demandan mucho tiempo?**, donde 12(85.7%) de los encuestados indicaron que los procesos y procedimientos que realizan en su área si les demanda mucho tiempo; 2(14.3%) de los encuestados indican que los procesos y procedimientos que realizan en su área no les demanda mucho tiempo.

Tabla N° 11

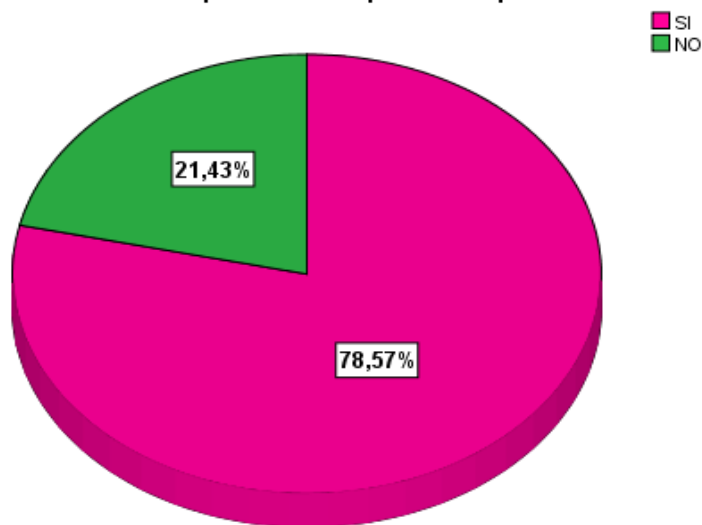
¿La implementación de un Sistema de información le ayudara a optimizar los procesos que realiza en su área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	11	78,6	78,6	78,6
Válidos NO	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Grafico N° 11

¿La implementación de un Sistema de información le ayudara a optimizar los proceso que realiza?



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y grafico N° 11, se muestra los resultados a la pregunta: **¿La implementación de un Sistema de información le ayudara a optimizar los procesos que realiza en su área?**, donde 11(78.6%) de los encuestados indicaron que la implementación de un sistema d información si les ayudara a optimizar los procesos que realizan en su área; 3(21.4%) de los encuestados indican que no les ayudara a optimizar los procesos que realizan en sus área.

Tabla N° 12

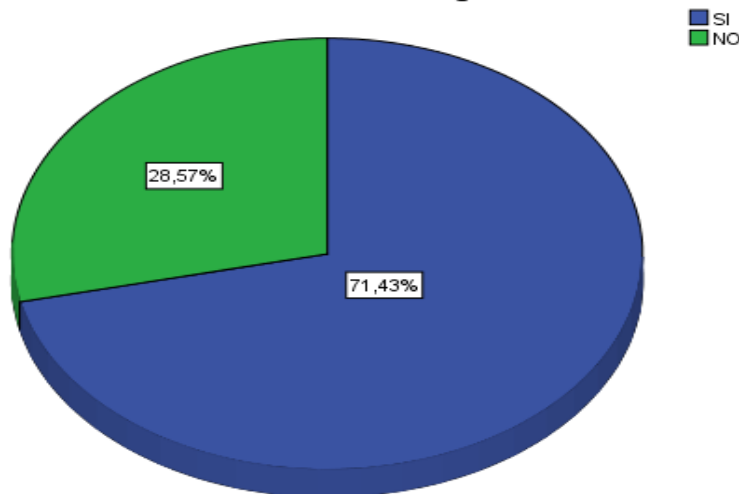
¿A través de un sistema de Información cree Ud. que su data (información) estará más segura?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	71,4	71,4	71,4
Válidos NO	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Grafico N° 12

¿A través de un sistema de Información cree Ud. que su data estará más segura?



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y grafico N° 12, se muestra los resultados a la pregunta: **¿A través de un sistema de Información cree Ud. que su data (información) estará más segura?**, donde 10(71.4%) de los encuestados si considera que a través de un sistema de información la data o información estará más segura; 4(28.6%) de los encuestados no considera que un sistema de información sea lo más seguro para almacenar su data (información).

Tabla N° 13

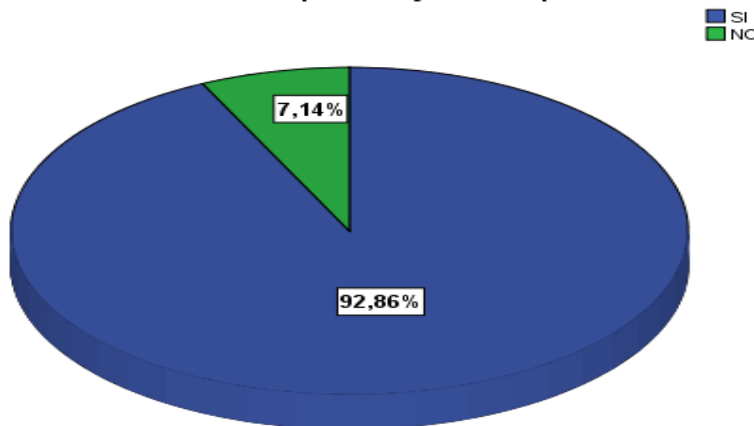
¿Estaría de acuerdo en capacitarse en el manejo de un sistema de información para mejorar los procesos de su área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	13	92,9	92,9	92,9
Válidos NO	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Grafico N° 13

¿Estaría de acuerdo en capacitarse en el manejo de un sistema de información para mejorar los procesos de su área?



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y grafico N° 13, se muestra los resultados a la pregunta: **¿Estaría de acuerdo en capacitarse en el manejo de un sistema de información para mejorar los procesos de su área?**, donde 13(92.9 %) de los encuestados indicó que si estaría de acuerdo en capacitarse en el manejo de un sistema de información para mejorar los procesos de su área; 1(7.1%) de los encuestados indico que no estaría de acuerdo con capacitarse.

6.2. Conclusiones.

1. Los Sistemas de Información Gerencial es una colección de sistemas, que nos proporcionará las herramientas necesarias para la obtención de una información de calidad. Dicha información llegará a través de informes administrativos, de ahí la importancia de contar con el equipo adecuado y con el recurso humano idóneo para esta labor. Por lo que se concluye que el personal administrativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar en un 79% no se encuentra capacitado en sus respectivas áreas de trabajo, por lo que se desprende que realizan un trabajo inadecuado y un 21% si está capacitado.
2. La evolución que ha tenido los sistemas de información se convierte en una necesidad en nuestras vidas, porque nos permite producir, crecer, innovar en nuestras respectivas áreas de trabajo, de esto se concluye que un 93% de trabajadores administrativos del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar, están dispuestos a recibir capacitación en el manejo de Sistemas de Información para mejorar los procesos en su área de trabajo y un 7% representa a los que se resisten al cambio.
3. Es sumamente primordial la necesidad de implementar un sistema de Información Gerencial, lo que permitirá a los servidores administrativos brindar información real, veraz y oportuna, permitiendo que el al Área de Administración del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar, pueda aplicar decisiones acertadas para el buen funcionamiento de la Institución.

6.1. Recomendaciones.

Considerar criterios actuales y alinearlos con los que se proponen en el presente estudio, con el fin mejorar el proceso de toma de decisiones.

Implementar y actualizar las herramientas de gestión de la Institución como el (MOF, ROF, etc)

Implementar y ejecutar el Sistema de Información Gerencial para la optimización de los procesos de la toma de decisiones.

Capacitación permanente al personal administrativo en el uso de las TIC.

BIBLIOGRAFÍA

Figueras, R.P., Haas C., Capdevila, C.A., Vilaplana, V. (2005). **Boletín de la A.G.E. N°39**. (pág. 155-156)

Urioste F de C., Miguel (Agosto de 2000). **Del Estado anti campesino a la mancomunidad de municipios**. Pontificia Universidad Javeriana. Seminario Internacional, Bogotá, Colombia.

Observatorio Latinoamericano de la Innovación Pública Local, Recuperado el 18 de octubre del 2013, de (Ministerio de Economía y Finanzas, recuperado el 19 de Octubre del 2013, de http://www.mef.gob.pe/index.php?optio=com_content&view=article&id=306&Itemid=100883

Lewin, Kurt, **Action Research and Minority Problems**, *Journal of Social Issues*, vol. 2, no. 4, 1946,. Traducción de María Cristina Salazar, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1990.pag. (34-46)

Millán Rene, Gordon Sara, octubre-diciembre (2004), **Capital Social: una lectura de tres perspectivas clásicas**, revista Mexicana de sociología, año 66, núm. 4, pag. (3, 18)

Una Nueva Gestión Pública para América Latina, Octubre (1998), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. Pag (15-16)

Sánchez Gonzales, José Juan, Mayo (2002), **Gestión Pública y Governance**, Instituto de Administración Pública del Estado de México, (Pag, 19)

FLACSO, Sede Ecuador (2003), **Procesos de descentralización en la Comunidad Andina**, 1º edición Enero. (pag, 14-16).

<http://www.monografias.com/trabajos24/informacion-gerencial/informacion-gerencial.shtml#ixzz4kC1ifh4r>

ANEXOS



Anexo 01: Instrumento

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ENRIQUE LÓPEZ ALBUJAR-FERREÑAFE

Sr. Colaborador del I.S.T.E.L.A - Ferreñafe, mucho agradeceremos su participación en la presente encuesta; la misma que está orientada a determinar las necesidades de los trabajadores de esta Institución para mejorar la calidad de los procesos en la toma de decisiones en las áreas Administrativas; por ello la información que Ud. registre en este documento es de suma importancia para diseñar un Sistema de Información Gerencial que ayude a la toma de decisiones en todas las áreas administrativas de la Institución Educativa.

Le garantizamos que la información que Ud. Registre será utilizada única y exclusivamente en la presente investigación.

Instrucciones: Marque con una (X) la alternativa que crea correcta

Sexo: M () F ()

1. - ¿Tiene Conocimiento acerca de las TIC?

SI

NO

2. - Los Trabajadores están capacitados en sus respectivas áreas
Según su conocimiento?

SI

NO

3.- ¿Conoce Ud. acerca del término Gestión del Conocimiento?

SI

NO

4. - ¿Cree Ud. que existen modelos de gestión del conocimiento?

SI NO

5. - ¿Utiliza Ud. gestión del conocimiento en la toma de decisiones en su área?

SI NO

6. - ¿Los trabajadores innovan los procesos que realizan en sus respectivas áreas de trabajo?

SI NO

7. - ¿Recibe Ud. Capacitación relacionada a la labor que realiza?

SI NO

8. - ¿Ud. cree que la Información es conocimiento para tomar decisiones?

SI NO

9. - ¿Existe en la Institución un Sistema de Información que ayude a tomar decisiones en tiempo real?

SI NO

10. - ¿Los procesos y procedimientos que realiza en su área le demandan mucho tiempo?

SI NO

11. - ¿La implementación de un Sistema de información le Ayudara a optimizar los procesos que realiza en su área?

SI NO

12. - ¿A través de un sistema de Información cree Ud. que su data (Información) estará más segura?

SI NO

13. - ¿Estaría de acuerdo en capacitarse en el manejo de un sistema de Información para mejorar los procesos de su área?

SI

NO

Gracias por su tiempo.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Diseño de un sistema de información gerencial basado en el enfoque de gestión del conocimiento para la optimización de los procesos de toma de decisiones del área de Administración del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar – Ferreñafe 2016.

VALIDACIÓN EN EL SPSS

Estadísticos

Edad

N	Válidos	14
	Perdidos	0
Media		41,07
Mediana		39,50
Mínimo		34
Máximo		56

Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
34	1	7,1	7,1	7,1
36	2	14,3	14,3	21,4
37	2	14,3	14,3	35,7
38	2	14,3	14,3	50,0
41	2	14,3	14,3	64,3
Válidos 42	1	7,1	7,1	71,4
43	1	7,1	7,1	78,6
44	1	7,1	7,1	85,7
52	1	7,1	7,1	92,9
56	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Análisis de fiabilidad

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	14	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	14	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,647	,681	14



DIRECTOR GENERAL

CPCC. SEGUNDO MIGUEL SALAZAR MORI



**ENCUESTA REALIZADA A NLOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LAS
DIFERENTES AREAS DEL IESTP ENRIQUE LOPEZ ALBUJAR DE FERREÑAFE**

**AREA DE UNIDAD ACADÉMICA
Responsable Ing. Jorge Rodriguez Chimoy**



Secretaria: Srta. María Aurora Barba Maique



AREA DE RECAUDACIÓN
Responsable: Sra. Emilia Camacho Bernilla



AREA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO
Responsable: Téc. Adm. Sr. Manuel Millones Gomez



AREA DE FINANZAS
Responsable Téc. Adm. LUIS ALFREDO CESPEDES AYUDANTE



AREA DE SECRETARIA ACADEMICA

**Responsables: Téc. Adm. Sra. SILVIA PATRICIA MURO BRENIS
Téc. Adm. Sra. ZOILA ALICIA PINEDO CABALLERO**

