



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TESIS

**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.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Autor(es):

Bach. Del Maestro Periche Zoila Adela

Bach. Pizarro Tenorio Magali Lourdes

Asesor:

Mg. Failoc Piscoya Dante Roberto

Línea de Investigación:

Gerencia y Políticas Públicas

Pimentel – Perú

Año 2020

TESIS

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.

APROBACIÓN DE LA TESIS

Mg. Guerrero Millones Ana María
Asesor Metodológico

Mg. Failoc Piscoya Dante Roberto
Asesor Especialista:

Mg. Reyes Reyes Carla Angélica
Presidente del Jurado:

Mg. Failoc Piscoya Dante Roberto
Secretario(a) del Jurado:

Mg. Villanueva Calderón Juan Amílcar
Vocal / Asesor del Jurado

DEDICATORIA

A mi padre por darme el ejemplo de seguir adelante y a Dios por darme la
Fortaleza de cumplir mis objetivos

Zoila y Magaly

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Señor de Sipán por darme la oportunidad de seguir la carrera de Administración Pública y a nuestros asesores.

Zoila y Magaly

RESUMEN

La presente tesis tiene por objetivo diseñar un Sistema de Información gerencial, elaborando una herramienta que permita frente a los estímulos internos (espacios de trabajo inadecuado y otros factores). Optimizar los procesos de la toma de decisiones del área de Administración del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albuja – Ferreñafe. En cuanto al método la presente investigación es de tipo 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 ELA – Ferreñafe 2016.

El diseño de investigación es cuasi experimental, de grupo único con encuesta. Se aplicó el diseño de un instrumento de medición de procesos de gestión de conocimientos con sus respectivas pruebas de validez y confiabilidad para aplicarlo a la población seleccionada para favorecer al proceso de toma de decisiones al considerarse un recurso de soporte altamente directivo.

Como conclusión se determinó las estrategias que se adopten para la toma de decisiones basado en el enfoque de gestión del conocimiento y su relación con el Sistema de información Gerencial.

Palabras claves: Sistema de información gerencial, enfoque de gestión del conocimiento, optimización, toma de decisiones.

ABSTRAC

This thesis aims to design a Management Information System, developing a tool that allows against internal stimuli (inappropriate work spaces and other factors). Optimize the decision-making processes of the Administration area of the Institute of Higher Technological Public Education Enrique Lopez Albuja - Ferreñafe. Regarding the method, this research is descriptive of the purpose of applying a collaborative teaching model in the administrative context to optimize the decision-making processes in the Administration area of the IESTP ELA - Ferreñafe 2016.

The research design is quasi-experimental, single group with survey. The design of an instrument for measuring knowledge management processes with their respective validity and reliability tests was applied to apply it to the selected population to favor the decision-making process as it is considered a highly directive support resource.

In conclusion, the strategies adopted for decision-making based on the knowledge management approach and its relationship with the Management Information System were determined.

Keywords: Management information system, knowledge management approach, optimization, decision making.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	4
1.1. Realidad Problemática	5
1.2. Trabajos previos.....	7
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	7
1.4. Formulación del problema.....	7
1.5. Justificación e Importancia del estudio.....	8
1.6. Hipotesis	9
1.7. Objetivos.....	7
1.7.1. Objetivos general.....	89
1.7.2. Objetivos específicos.....	76
CAPÍTULO II: MATERIAL Y MÉTODO	78
2.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	79
2.2. Población y Muestra.....	80
2.3. Variables Operacionalización	82
2.4. Operacionalización de Variables.	83
2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, validez y confia....	84
2.6. Procedimientos de analisis de datos.	86
2.7. Aspectos éticos.....	89
CAPÍTULO III: RESULTADOS	93
3.1. Tablas y figuras.....	94
3.2. Discusión de los resultados.	101
3.2. Aporte científico.	101
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
4.1. Conclusiones.	113
4.2. Recomendaciones	114
REFERENCIAS	115
ANEXOS	116

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLA N° 3.4.1: Variable de Investigación.	82
TABLA N° 1: Conoce Usted acerca del término Gestión del Conocimiento	94
TABLA N° 2: ¿CREE usted que existen modelos de gestión del conocimiento?	95
TABLA N° 3: ¿Utiliza usted gestión del conocimiento en la toma de decisiones en el área donde labora?	96
TABLA N° 4: Socializa con los trabajadores para innovar los procesos en la toma de decisiones de todas las áreas Administrativas del I.S.T.E.L.A – Ferreñafe?	97
TABLA N° 5: Se podría Identificar aquellos empleados que producen los conocimientos que dan ventaja a ser competitiva la toma de decisiones a través de los procesos Administrativos.	98
TABLA N° 6: Los trabajadores están clasificados en sus respectivas áreas según su conocimiento.	99
TABLA N° 7: Los trabajadores se interiorizan en impulsar un cambio cultural para generar y compartir sus conocimientos.	100

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I:

1.1. Situación Problemática

La ejecución continua de los procesos administrativos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar, representa la efectivización que cada directivo realiza dentro del marco de servicio de gestión orientado a cada actor del Sistema interno (Personal administrativo, docentes y estudiantes), su articulación se basa en el desarrollo de la Gestión tecnológica y la Gestión de procesos; para ello, es imprescindible el protagonismo del capital humano, que crea y acciona las estrategias internas, la capacidad financiera, que asigna, monitorea y evalúa la programación académica de asignaturas teniendo en cuenta los recursos y la gestión de acercamiento al estudiante, que promueve las obligaciones académicas. Sin embargo, la eficacia es un criterio que merece ser atendido periódicamente de manera continua y puntual, y si a ello le restringimos la simplificación documentaria, la puntualidad en la prestación de trabajo por parte de los trabajadores administrativos y docentes activos; entonces la misión del personal administrativo no estaría cumpliéndose en base a los lineamientos estratégicos establecidos en cada uno de los planes internos.

Por otro lado, es impreciso definir el grado de efectividad y el tiempo de respuesta de cada proceso de trabajo y la escases y deficiencia de métodos y estrategias de medición, control, monitoreo y evaluación de la programación académica. De funcionar y/o en otros casos de “existir” facilitaría la comunicación y alinearía las iniciativas individuales e incluso las colectivas.

Diseñar un Sistema de Información gerencial, es elaborar una herramienta con una convicción de mejora, esto es, la conexión entre visión, misión, objetivos y estrategias; no obstante la realidad es distinta, debido a la imprecisión y escasa flexibilidad que tiene actualmente esta herramienta frente a los estímulos internos (espacios de trabajo inadecuado, reingresos, y otros). Asimismo, el desconocimiento (no en su totalidad, pero tampoco en gran escala) de un

considerable sector de personal administrativo y docentes respecto al uso de tecnologías de la información, a la asistencia masiva a las oficinas, a la saturación de las mismas en días estratégicos y las escasas guías para orientar a los administrativos y docentes. 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.

Además, se puede precisar que la Institución no cuenta con las herramientas de gestión necesarias para el cumplimiento de las normas establecidas 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, encentrándose obsoleto ante las recientes normativas emanadas por el MINEDU.

Desde el punto de vista del directivo, parece convincente que es necesario “amortiguar” hechos fortuitos y pre determinados de manera estratégica, acción que es aventajada desde una configuración sistémica y organizada. Aquí es donde la presente propuesta de 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 – Ferreñafe 2016, dará una cobertura basada en soluciones inmediatas para la optimización de los procesos administrativos dentro de un contexto real.

La ejecución continua de los procesos administrativos en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar, representa la efectivización que cada directivo realiza dentro del marco de servicio de gestión orientado a cada actor del Sistema interno (Personal administrativo, docentes y estudiantes), su articulación se basa en el desarrollo de la Gestión tecnológica y la Gestión de procesos; para ello, es imprescindible el

protagonismo del capital humano, que crea y acciona las estrategias internas, la capacidad financiera, que asigna, monitorea y evalúa la programación académica de asignaturas teniendo en cuenta los recursos y la gestión de acercamiento al estudiante, que promueve las obligaciones académicas. Sin embargo, la eficacia es un criterio que merece ser atendido periódicamente de manera continua y puntual, y si a ello le restringimos la simplificación documentaria, la puntualidad en la prestación de trabajo por parte de los trabajadores administrativos y docentes activos; entonces la misión del personal administrativo no estaría cumpliéndose en base a los lineamientos estratégicos establecidos en cada uno de los planes internos.

Por otro lado es imprecise definir el grado de efectividad y el tiempo de respuesta de cada proceso de trabajo y la escases y deficiencia de métodos y estrategias de medición, control, monitoreo y evaluación de la programación académica. De funcionar y/o en otros casos de “existir” facilitaría la comunicación y alinearía las iniciativas individuales e incluso las colectivas para una mejor toma de decisiones.

Diseñar un Sistema de Información gerencial, es elaborar una herramienta con una convicción de mejora, esto es, la conexión entre visión, misión, objetivos y estrategias; no obstante la realidad es distinta, debido a la imprecisión y escasa flexibilidad que tiene actualmente esta herramienta frente a los estímulos internos (espacios de trabajo inadecuado, reingresos, y otros). Asimismo, el desconocimiento (no en su totalidad, pero tampoco en gran escala) de un considerable sector de personal administrativos y docentes respecto al uso de tecnologías de la información, a la asistencia masiva a las oficinas, a la saturación de las mismas en días estratégicos y las escasas guías para orientar a los administrativos y docentes. 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.

Desde el punto de vista del directivo, parece convincente que es necesario “amortiguar” hechos fortuitos y pre determinados de manera estratégica, acción que es aventajada desde una configuración sistémica y organizada. Aquí es donde la presente propuesta de 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 – Ferreñafe 2016. Dará una cobertura basada en soluciones inmediatas para la optimización de los procesos administrativos dentro de un contexto real.

1.2. Trabajos previos

A Nivel Internacional.

Modelo de evaluación y diagnosis de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo tecnológico. Aplicación a las cajas Rurales, Esta investigación en particular desarrolla una herramienta de autoevaluación, basada en el Cuadro de Mando Integral y en una adaptación para pymes del Modelo EFQM de Excelencia, con la finalidad de identificar factores críticos y servir de ayuda a la toma de decisiones en la gestión de procesos. Es continuación de anteriores investigaciones para facilitar el autodiagnóstico en pymes sobre variables causa (Liderazgo, Estrategia y Planificación, Calidad de la Dirección Comercial, Gestión del Personal, Gestión de Recursos, Gestión de la Información, y Sistemas de Calidad y Procesos) y variables resultado (Satisfacción del Cliente, Satisfacción de la Dirección Comercial, Satisfacción del Personal, Resultados en la Sociedad, y Resultados Comerciales y Empresariales).

Nivel Nacional

Diseño de indicadores estratégicos aplicando el balanced scorecard para mejorar la gestión de los recursos humanos del área de abastecimiento de la universidad nacional de tumbes – 2014. Autores: Judith Viviana Rumiche Mena, Manuel Moisés Silva Chávez **de la Universidad Nacional de Tumbes.** Titulados. El estudio desarrollado es una investigación descriptiva, teniendo en cuenta la técnica de contrastación siguiente:

“Busca establecer una propuesta para el mejoramiento de la Gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes a través de Indicadores Estratégicos considerando el modelo propuesto por los Doctores Kaplan y Norton: El Balanced Scorecard.

Con los resultados obtenidos, se elaboró la visión propuesta, los ejes y objetivos estratégicos, la estrategia y los indicadores, el mapa estratégico, para finalmente proponer los indicadores de medida e iniciativas de implementación desde las diferentes perspectivas: financiera; procesos internos; formación y crecimiento”.

Planeamiento estratégico de la tecnología de la información aplicada al desempeño laboral del instituto superior tecnológico público de chancay – 2014, Autor: Maquera Atención; René Nelson de la **Universidad Mayor de San Marcos**, titulado.

“La metodología corresponde a la categoría de metodologías integrales, que consta de quince módulos agrupados en cuatro fases. Este paradigma está concebido en concordancia con el modelo conceptual, a través de una visión estratégica de negocios/ organizacional y una visión estratégica de TI”. La metodología integra ambas visiones en una única final.

Estrategias para desarrollar procesos de auditoría en el Sistema tecnológico Integral de la Universidad Nacional de Trujillo. Autores:

Gerardo Sánchez Ambriz, La educación superior es considerada como un elemento prioritario que le permite a cualquier país, lograr el desarrollo sostenido y constituye un factor determinante para su inserción en el contexto mundial. Por ello, la sociedad en su conjunto reconoce que la calidad en la formación educativa de sus recursos humanos es la clave para alcanzar una mejor calidad de vida. La calidad de la enseñanza conlleva a que las instituciones educativas tengan que llevar a cabo, programas de evaluación en sus programas de estudio, infraestructura y modelos de gestión, donde las bibliotecas forman parte de las unidades por evaluar. Ante esta realidad la tesis doctoral: Estrategias para desarrollar procesos de evaluación en el sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Trujillo, propone estrategias para desarrollar un proceso de evaluación en el subsistema de Escuelas y Facultades, basadas en los principios de la planificación estratégica y las normas de calidad, con el fin de lograr la certificación de las bibliotecas dentro de los programas de evaluación de la enseñanza en las universidades. Las estrategias propuestas permitirán que las bibliotecas estudiadas diagnostiquen sus puntos débiles, fuerte, amenazas y oportunidades y a partir de ello sustente un programa de mejoras con la formulación de un plan estratégico.

Nivel Local.

planeamiento estratégico de los sistemas de desempeño de la empresa servicios digitales SAC. Autor: Monja Mío Diana del Milagro de la **Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”**, Titulada. “La aplicación de un plan estratégico, permite a las empresas hacer un análisis profundo de la situación actual. Es importante que el planeamiento se haga siguiendo una metodología completa, que sea capaz de abarcar todos y cada uno de los ámbitos corporativos. La más indicada para la acomodación de estos cambios es el cuadro de mando integral Scorecard”.

La evaluación de la calidad tecnológica en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Autores: Alberto A. López Toro Dentro del marco de los sistemas de gestión de la calidad TQM, aparece la evaluación de la calidad de las universidades, o como más usualmente se le denomina la evaluación institucional, la cual va a adquirir gran relevancia en las primeras décadas del nuevo milenio en todo el mundo. La cuestión principal que se plantea en la tesis es analizar, estudiar la evaluación institucional en la Universidad nacional Pedro Ruiz gallo como consecuencia de la aplicación del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Esta tesis tiene cuatro partes, en la primera se relaciona la calidad total, el modelo europeo de excelencia empresarial y la planificación estratégica con la universidad, De esta forma se establece el marco en el que se sitúa la investigación, explicando conceptos y cuestiones que determinan el punto de partida y los supuestos teóricos que constituyen las referencias de trabajo. En la segunda, puesto que el sector objeto de estudio es el ámbito universitario se revisan algunos aspectos de su historia como los problemas y las soluciones planteadas, la misión y el futuro de la universidad, haciendo especial énfasis en la universidad española. En ella se reflejan los antecedentes de la evaluación institucional en el Perú y las causas que han llevado a la aparición del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. En la tercera parte son analizadas y comparadas la guía metodológica del PNECU con la metodología correspondiente a otros sistemas de evaluación aplicados en el Perú, como el Proyecto Piloto peruano, el modelo EFQM y el programa de Evaluación Institucional de la Conferencia. Se recoge cuál fue la intención con la que surgió el PNECU y se presta especial atención a la guía del PNECU, analizando el proceso general para su aplicación, fundamentalmente la autoevaluación. Y con respecto a la última parte, se lleva a cabo una encuesta con el propósito de conocer como se está desarrollando el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades, centrándose en aspectos como el número de unidades evaluadas, características de las unidades de la calidad, dependencia funcional

y orgánica, objetivos y funciones de las mismas, etc. Este estudio empírico completa el análisis teórico realizado en las páginas precedentes sobre la evaluación de la calidad de las universidades.

1.3. Teorías relacionadas al tema

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).

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 las 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 apogeo 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 uno de ellos. ¿Qué empresa puede vanagloriarse de ser excelente generando tantos costes 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

a 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.

Inteligencia Ejecutiva

Marina, considera que son todas aquellas destrezas que unen la idea con la realización.

Por otro lado, los elementos de la Administración dentro del contexto de la gestión pública podrían ser cómodamente efectivizados desde tres perspectivas: *Perspectiva internacional, acercamiento a la innovación y visión de liderazgo*; en la que para consolidar la primera perspectiva, se requiere de una comprensión de las fuerzas sociales, políticas, legales y ambientales que influyen en la Administración, en segundo lugar, la innovación es importante para las empresas, así como para las sociedades. Aunque no existe un acuerdo completo sobre el término de *innovación*, la definimos como la creación de procesos, productos y servicios más efectivos y eficientes mediante el uso de ideas y soluciones creativas para la resolución de problemas, encontrar oportunidades y enriquecer la vida de las personas. Finalmente, en la visión de liderazgo, el renovado interés en la dirección requiere que la Administración se exponga desde esa perspectiva a toda la organización (Koontz & Weihrich, 2013).

Organización Racional del Trabajo

Chiavenato, considera que el principal objetivo en el contexto de la Administración debe enfocarse en la prosperidad al patrón y al empleado. De esta idea, se desprenden otra que se vincula de manera directa, referida a que la

que la máxima prosperidad debe ser tanto para el patrón como para el empleado, éstos deben constituir los dos fines principales de la Administración; en consecuencia deben haber equilibrio de intereses entre empleados y empleadores.

La idea central entonces, se enfoca a la identidad de intereses desde una perspectiva lógica laboral; a lo que Taylor le llamó *Organización Racional del Trabajo – ORT* ó *Work Rational Organization - WRO* (por sus siglas en inglés), en la que comprobó que los operarios aprendía a ejecutar las tareas observando a los compañeros vecinos de manera empírica y rudimentaria. Para ello Taylor se interesó en sustituirlos por métodos científicos.

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 seuxtaponen:

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.

Caracterización del enfoque de Gestión del conocimiento en el contexto municipal peruano

Aparece, en nuestra opinión, un principio importante en las nuevas propuestas, relativo a la fase de control y evaluación del proceso de aprendizaje en una entidad edil: “*valoración del esfuerzo*”. Este principio parece inducir al abandono de los métodos de evaluación negativa de resultados del directivo en controles y exámenes convencionales o tipo test. Este principio exige un esfuerzo de creatividad a la hora de diseñar nuevos métodos de evaluación y calificación. De forma que se debería incorporar a los convencionales y tradicionales, o sustituir éstos por modelos alternativos que contemplen de forma objetiva la valoración del esfuerzo. Dichos modelos deberían ser aceptados por el directivo y ser operativos, eficaces y eficientes para quien monitorea su desempeño (posiblemente *Recursos Humanos*). Además, se debería facilitar la participación éstos en la posible revisión o mejora de dichos modelos (mejora continua de la calidad), si bien la responsabilidad última de su diseño e implementación debe recaer fundamentalmente en los directivos.

En el contexto municipal aparecen una serie de actividades “presenciales” y

“no presenciales”. Se propone localizar dentro de los distintos modelos de interacción de conocimientos tácito-explícitos, el conjunto de las diferentes actividades y actos directivos. Puede ocurrir que algunas actividades y actos profesionales puedan aparecer, dadas sus características, de forma simultánea en más de un modo de interacción. Así, en los procesos de *socialización* (interacción *Tácito a Tácito*) se podrían incluir algunas de las actividades presenciales (rutina laboral, seminarios, tutorías, capacitaciones, etc.), que se fundamenten en la puesta en común interpersonal de nuevos conocimientos, casos prácticos, debates, etc., sobre cuestiones específicas, aspectos de la resolución de problemas y ejercicios muy cercanos al mundo real profesional. En este caso, parece oportuno un método de calificación que permita “valorar” fundamentalmente el tiempo empleado por el directivo, independientemente de la brillantez y calidad de la participación.

En definitiva, un control de asistencia personal en forma de control de firmas si se realiza con presencia física, o en forma de control de firma digital si se realiza de forma virtual mediante Chat, SMS, etc. Estas actividades son comunes en el ámbito de gobierno y privado.

En dichos procesos, fundamentales en nuestra opinión, se trata de incorporar valor añadido a los procesos, a través de la puesta en común de experiencias profesionales, aspectos intangibles claves en el ámbito de las diferentes disciplinas, y posicionamientos subjetivos de aspectos psicológicos y sociológicos implicados en las materias, que son difíciles de encontrar en los soportes clásicos del conocimiento explícito (libros, apuntes, webs, etc.). También requerirán una reestructuración del concepto de calidad en el desempeño, redistribuyendo tiempos y adoptando nuevas estructuras de contenidos, con el mayor grado de interactividad posible.

MODELO PROPUESTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS EN EL CONTEXTO MUNICIPAL

En el modelo que se propone, los principios subyacentes en la espiral del

conocimiento de Nonada y Takeuchi (1995) y del principio de mejora continua de Deming (1952), son los elementos centrales. Se considera que la interacción permanente entre los conocimientos tácito y explícito supone tanto la generación de nuevos conocimientos, como la formalización de los mismos. Así como un incremento de valor añadido en los procesos trabajadores municipales, consecuencia de las actividades y procesos de reflexión y apropiación involucrados en las interacciones antes citadas.

En segundo lugar y como herramienta de diagnóstico y análisis, se considera adecuado emplear el diagrama causa-efecto de Ishikawa (1994). La cual, se considera que la adecuada selección y control de los factores causales del proceso son los determinantes en el efecto final. En nuestro caso, el efecto final es el éxito en el proceso de aprendizaje, cuantificado en términos de porcentaje de directivos que superan o se consideran aptos (calidad). Ishikawa proponía encuadrar los factores causales en cuatro categorías: materiales, máquinas, trabajadores y métodos.

En nuestro caso se podrían considerar como determinantes del proceso directivo.

Los condicionantes legales, reglamentarios y culturales dentro del ámbito de la gestión municipal de carácter público, han configurado a menudo unas prácticas directivas donde han prevalecido aspectos no especialmente deseables para la práctica de la Gestión del Conocimiento. Obviando aspectos que podrían considerarse por algunos profesionales dentro de este campo próximos a la filosofía del propio sistema o modelo universitario, y centrándonos en aspectos operativos y funcionales, se podría caracterizar la situación señalando que:

- La asistencia es obligatoria.
- Los contenidos y su evaluación se centran en aspectos formales y en la realización de exámenes escritos fundamentalmente.
- Los sistemas de incentivos son escasos o nulos (se desconocen).

En el modelo que se propone, se considera que la asistencia y presencia del

directivo a los diferentes actos gerenciales (prácticas, seminarios, laboratorios, etc.) es un factor causal clave en las distintas etapas de interacción del conocimiento. Hay aspectos tácitos e intangibles que no suelen explicitarse en apuntes, libros, páginas web y otro material administrativo. Estos factores intangibles emanan de la experiencia tanto profesional como personal de los agentes directivos, y son transmisibles más eficazmente mediante la interacción personal y social de los mismos en un proceso de *socialización*, como ya se ha comentado. Será, pues, preciso controlar dicho factor causal.

Otro factor causal determinante y que habrá que diseñar y controlar, será el modelo de recompensas. En este modelo, el directivo debe percibir en todo momento que su recurso escaso disponible (tiempo) siempre es valorado.

NORMAS LEGALES

- **Ley N° 28044 Ley General de Educación**, que establece los lineamientos generales de la educación y el Sistema Educativo Peruano
- **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.
- **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° 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.

- **RESOLUCION 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.

1.3.1. Definición de Términos

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.

1.4. Formulación del problema

¿Influye efectivamente el diseño de un Sistema de información gerencial basado en el enfoque 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?

1.5. Justificación e Importancia del estudio

La propuesta de 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 capturar, 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 Administración del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar, plantea un sistema en la que el área 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.

1.6. 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.

1.7. Objetivos

1.7.1. 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 – Ferreñafe 2016.

1.7.2. Objetivos específicos

- Diseñar un instrumento de medición de efectivización de procesos de gestión de conocimientos para aplicarlo a los trabajadores administrativos
- Determinar las estrategias que se adopten para la toma de decisiones basado en el enfoque de gestión del conocimiento y su relación con el Sistema de Información Gerencial.

II. MATERIAL Y MÉTODO

CAPÍTULO II: MATERIAL Y MÉTODO

2.1 Tipo y Diseño de la Investigación.

Tipo 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 I.S.T.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.

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

2.2. 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 I.S.T.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 trabajó con la población objetivo, donde la población es de 14 trabajadores Administrativos por lo tanto como la población es pequeña se optó por tomar toda la población para nuestra investigación.

2.3. Variables de operacionalización

A continuación, en la tabla 3.4.1. Se da a conocer la definición de las variables de estudio:

Tabla 3.4.1

Variable de investigación

VARIABLE	DEFINIFICION
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

3.5. Operacionalización 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	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	Adaptación del individuo al cargo	Aptitudes y actitudes del empleado Evaluación de requisitos del puesto asignado	Tipo de investigación: Descriptivo -

Proceso de la toma de decisiones del área de Administración	Ascensos e Incentivos	Porcentaje de incentivos Reconocimientos y premiaciones	Propositivo
	Estímulo a la mayor Productividad	Nivel de eficiencia	
	Conocimiento de los Estándares de la Institución	Información del personal	Instrumento: Cuestionario
	Retroalimentación	Información de desempeño de personal	

2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

2.4.1. 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.

2.4.2. 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 del I.S.T.E.L.A., que determinó obtener información primaria respecto a la formación de conocimientos por parte de los trabajadores.

2.4.3. 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.

2.5.Procedimientos de Recolección de Datos.

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

N°	Técnica	Instrumento	Fuente/ Informante	Descripción
1	Entrevista	Cuestionario Guía de entrevista	Director del I.S.T.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 I.S.T.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 I.S.T.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 I.S.T.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 I.S.T.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 I.S.T.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.

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

- a) Se Presentó la documentación dirigida al Director del I.S.T.E.L.A. – Ferreñafe.
- b) Se entrevistó al Director del I.S.T.E.L.A - Ferreñafe para informar las actividades de acuerdo al cronograma para la ejecución del Proyecto.
- c) Se dio a conocer a los trabajadores de las diversas áreas del I.S.T.E.L.A. – Ferreñafe.

- d) Se aplicó las encuestas a los trabajadores del del I.S.T.E.L.A. – Ferreñafe.

2.6. Análisis Estadísticos e interpretación 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. 21

2.7. Principios Éticos.

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:

2.7.1. 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.

2.7.2. Confidencialidad

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

2.7.3. 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.

2.8. Criterio de Rigor Científico.

Conllevaron a los resultados de las variables observadas y estudiadas mediante el reporte de los resultados sean reconocidos como verdaderos por los

participantes; permanentemente se ejecutó la observación de las variables en su propio escenario y; donde se procederá a detallar la discusión mediante el proceso de la triangulación.

2.8.1. Transferibilidad y aplicabilidad

La obtención de los resultados generó valiosa información para la mejora en la optimización de los procesos en la toma de decisiones mediante la transferibilidad. Se detalló el procedimiento desde el contexto donde se ejecutó la investigación incluyendo quienes fueron los participantes en la investigación.

Con lo referido a la recogida de los datos se determinó mediante el muestreo teórico, ya que se codificó y analizó de forma inmediata la información proporcionada. Por último, se procedió a la recogida exhaustiva de datos mediante el acopio de información suficiente, relevante y apropiada mediante el cuestionario, la observación y la documentación.

2.8.2. Consistencia para la replicabilidad

Se obtuvo los resultados a partir de la investigación cuantitativa. Para determinar la consistencia de la investigación se efectuó la triangulación de la información (datos, investigadores y teorías) permitiendo el fortalecimiento del reporte de la discusión. El cuestionario que se empleó para el recojo de la información fue certificado por evaluadores externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias.

Se detalló la coherencia del proceso de la recogida de los datos con su respectivo análisis e interpretación de los mismos, mediante el uso de los enfoques de la ciencia (empírico, crítico y vivencial).

2.8.3. Confirmabilidad y neutralidad

Los resultados que se determinaron de la investigación tendrán veracidad en la descripción. La veracidad radicó en que los resultados serán contrastados con

la literatura existente; con investigaciones de los contextos internacional, nacional y regional que tengan similitudes con las variables estudiadas con una antigüedad de cinco años.

2.8.4. Relevancia

Se investigó siempre con el propósito de alcanzar el logro de los objetivos planteados para la obtención de un mejor estudio de las variables y su amplia comprensión.

III. RESULTADOS

III. RESULTADOS

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

4.1. Resultados en tablas y gráficos al personal administrativo.

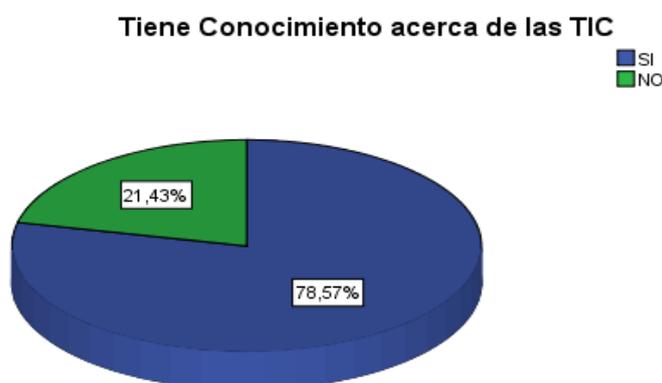
TABLA N° 01

¿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

Gráfico N° 01



Fuente: Elaboración propia

En la tabla y grafico 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

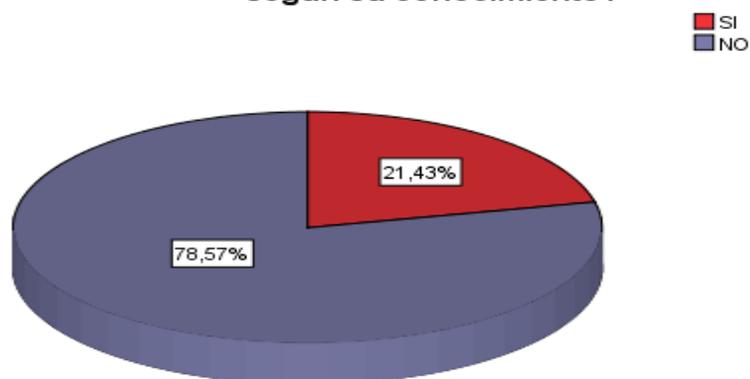
¿Los Trabajadores están capacitados en sus respectivas áreas según su conocimiento?

	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

Grafico N° 02

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



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y grafico 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

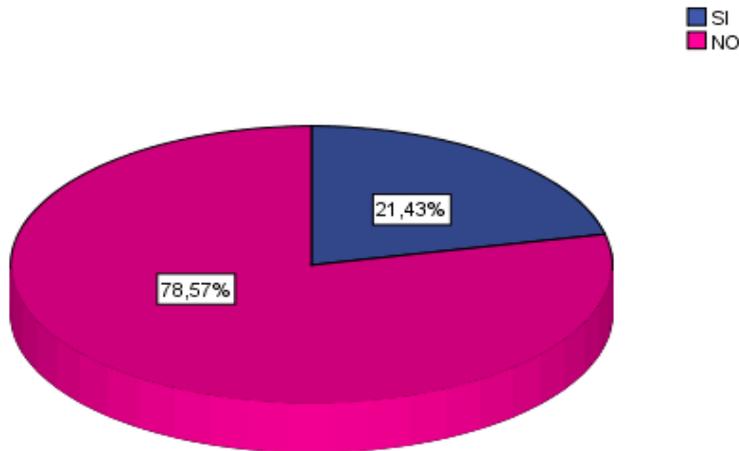
¿Conoce Ud. acerca del término Gestión del Conocimiento?

	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?

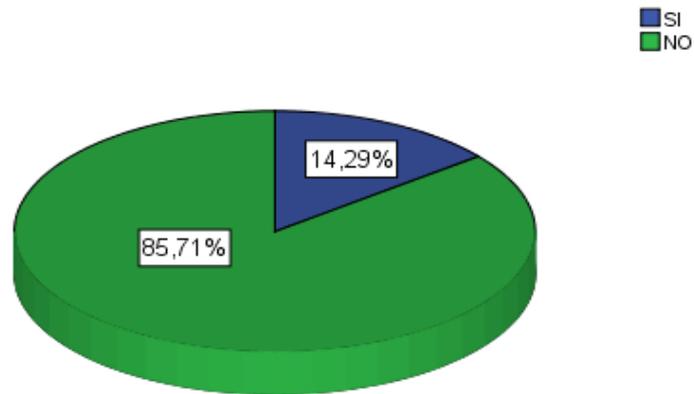
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a			

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.

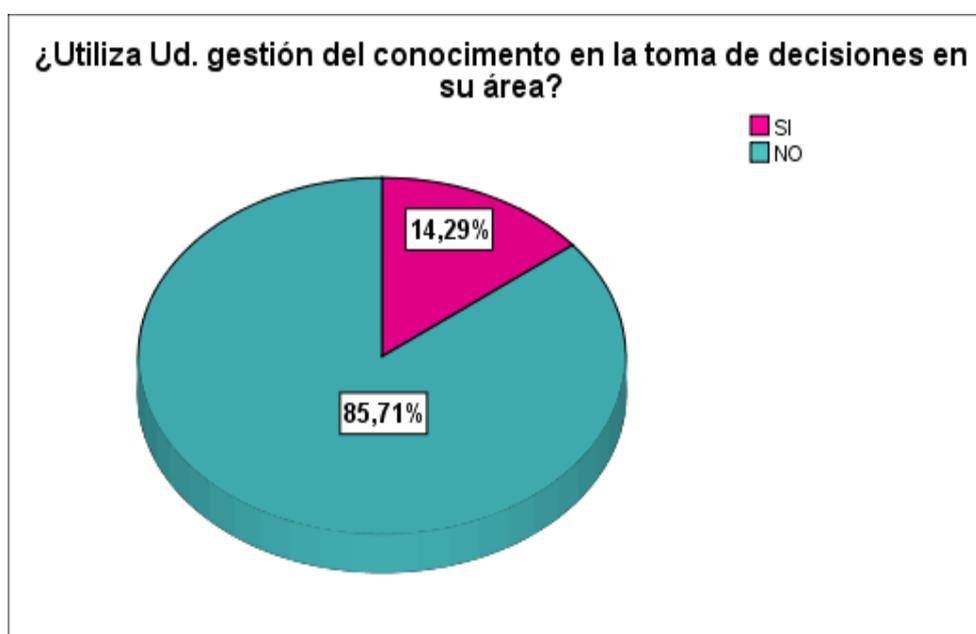
Tabla N° 05

¿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

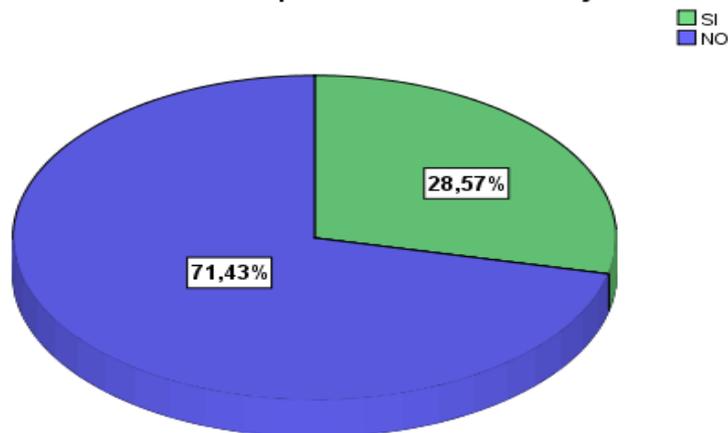
¿Los trabajadores innovan los procesos que realizan en sus respectivas áreas de trabajo?

	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 grafico 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 los trabajadores no innovan los procesos que realizan en sus áreas respectivas.

Tabla N° 07

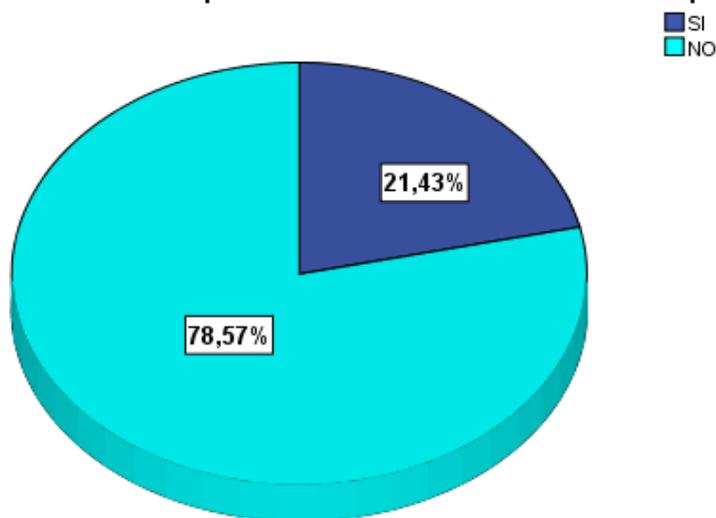
¿Recibe Ud. Capacitación relacionada a la labor que realiza?

	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.

Grafico 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

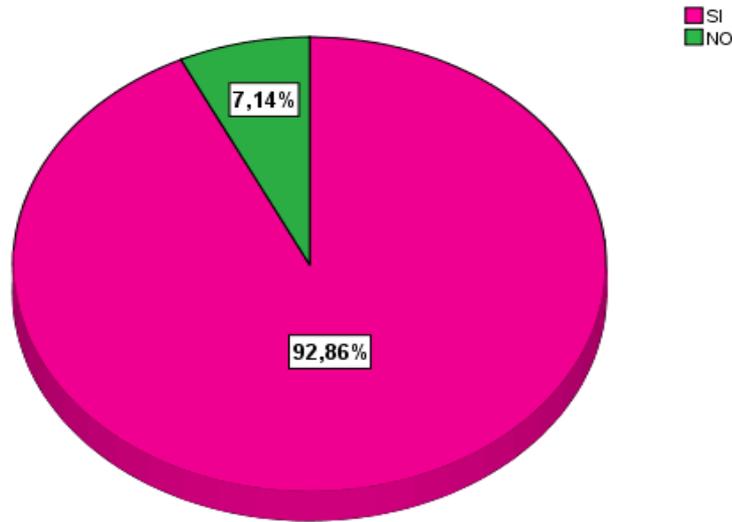
¿Ud. cree que la Información es conocimiento para tomar decisiones?

	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.

Gráfico N° 08

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



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y gráfico 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



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.

Tabla N° 10

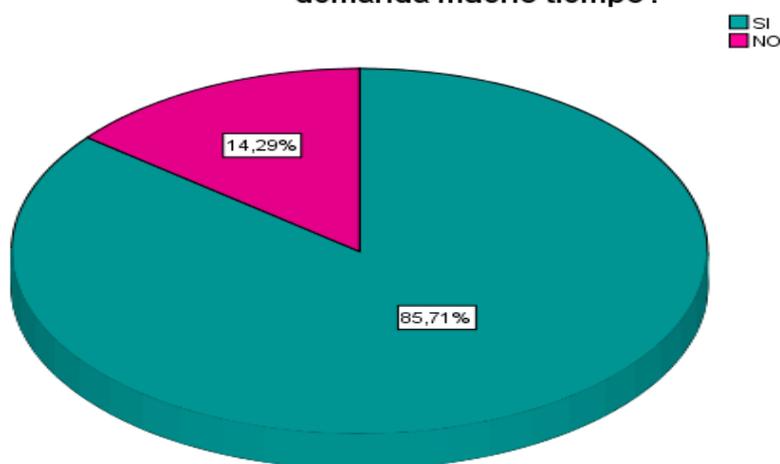
¿Los procesos y procedimientos que realiza en su área le demandan mucho tiempo?

	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.

Gráfico N° 10

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



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y gráfico 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

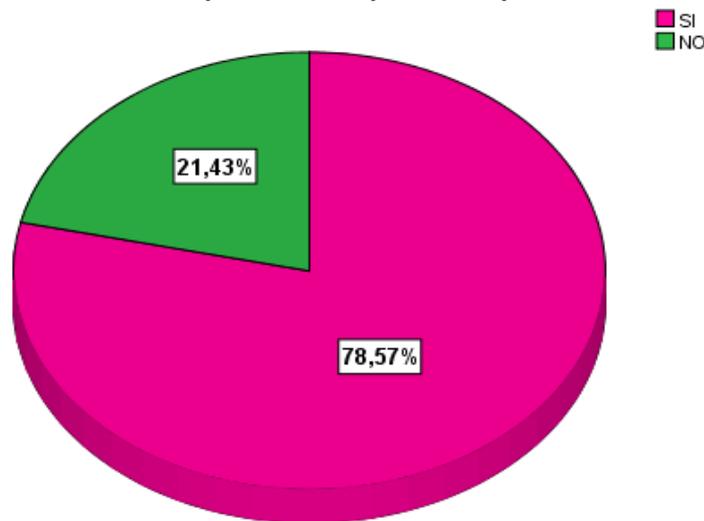
¿La implementación de un Sistema de información le ayudara a optimizar los procesos que realiza en su área?

	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

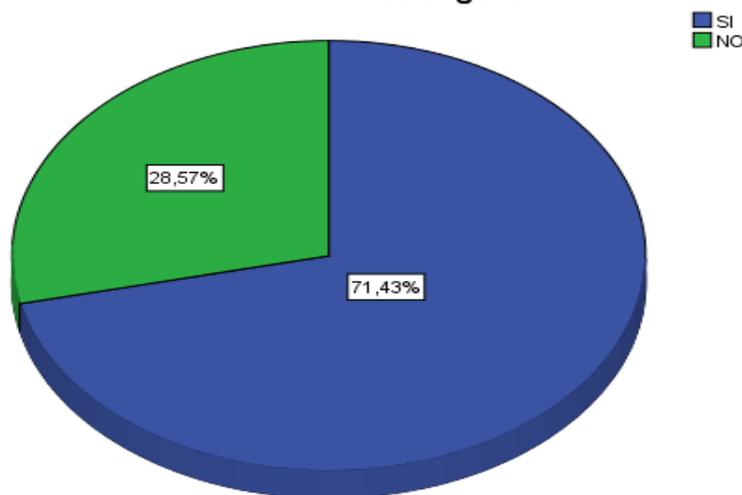
¿A través de un sistema de Información cree Ud. que su data (información) estará más segura?

	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.

Gráfico N° 12

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



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y gráfico 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

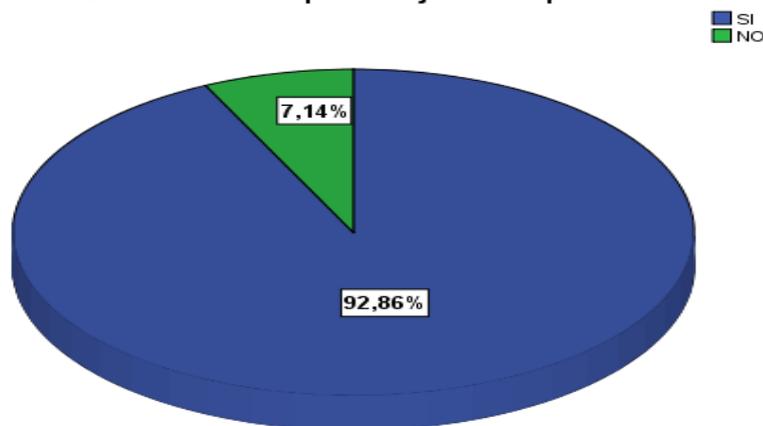
¿Estaría de acuerdo en capacitarse en el manejo de un sistema de información para mejorar los procesos de su área?

	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 gráfico 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 indicó que no estaría de acuerdo con capacitarse.

3.2. Discusión de los resultados

El rol de los Recursos Humanos en la Gestión del Conocimiento

¿Cuál es el rol que les compete a las Áreas administrativas en la Gestión del Conocimiento? Lo más probable es que los profesionales del área rápidamente recurran a la lista de pasos para la implementación y se digan, esto lo podemos hacer nosotros, esto le corresponde a la línea, esto a la dirección, esto al departamento de sistemas y esto lo tercerizamos. Es decir, lo que hemos hecho siempre: jugar el rol de expertos, staff o consultores internos.

Sin embargo, un proceso de gestión tal, donde las personas dejan de representar un recurso para convertirse en capital, requiere de un cambio de paradigma, requiere romper con el modelo mental de “yo sé, yo te advierto, y si no me escuchas verás las consecuencias”. La implantación de la Gestión del Conocimiento en las instituciones implica que las direcciones y gerencias de Administrativas cambien su estructura y su perfil.

En la gestión del conocimiento ya no se trata de alinear la propia área con la estrategia de la institución, se trata de que el área se involucre en la dirección estratégica de la institución. Lo cual no significa que en adelante el *management* de Administración forme parte del comité directivo, algo que en nuestro país (Perú) viene sucediendo desde hace tiempo. Se trata de que en el nivel que fuere, los profesionales Administrativos dejen de ser quienes aportan la parte de gestión que corresponde a la estructura organizacional y comiencen a aportar su *know how* al negocio, o por lo menos, a aquella parte del negocio que genera ganancias sobre la base de los conocimientos de los empleados.

- **Planificación de las necesidades y de las habilidades y competencias.**

La planificación de los RH consiste en asegurar que la empresa cuente con los empleados en número adecuado y con las habilidades, comportamientos y valores requeridos, en el lugar y en el momento preciso, de forma que se cumplan sus objetivos. Para esto se necesita conocer las necesidades de personal en cantidad y calidad que tiene en cada momento la empresa.

Estas necesidades pueden presentarse de forma imprevista por un crecimiento extraordinario de la demanda o por una baja de un trabajador, y si son detectadas por los departamentos funcionales, esto genera una serie de peticiones para la contratación de personal. Pero desde una perspectiva

estratégica lo mejor es realizar una gestión provisional de las necesidades de personal a corto, medio y largo plazo. Para ello se parte del análisis de los RH disponibles en el momento actual, considerando las características y capacidades que poseen.

- **El reclutamiento**

El proceso de reclutamiento está conformado por el conjunto de acciones y actividades tendentes a conseguir la cantidad suficiente de candidatos que en principio están calificados, de entre los cuales se va a elegir a aquellos que son considerados como más adecuados, para después iniciar el proceso de selección.

Dos cuestiones se destacan en esta definición: Por un lado, se ha dicho que la cantidad de candidatos debe ser suficiente. No debe ser ni muy baja (se pueden encontrar dificultades para encontrar a la persona idónea para el puesto) ni demasiado alta (el precio selectivo incurriría en altos costes, se prolongará por más tiempo y serán necesarias más pruebas eliminatorias). El número ideal depende de muchos factores, aunque el más importante es el tipo de puesto a cubrir. Cuanto más específico sea el puesto, menor debe de ser el número de candidatos.

Por otro lado la definición propuesta del proceso de reclutamiento no solo incluye la búsqueda y la captación de los candidatos potencialmente calificados, sino también una selección previa de los más capacitados para colaborar a que el proceso de selección sea más eficaz y eficiente.

- **Selección.**

El proceso de selección es, ante todo, un proceso de toma de decisiones, de elección entre candidatos suministrados por el reclutamiento, de seleccionar aquel que en principio tiene mayores probabilidades de desempeñar de forma eficaz el puesto de trabajo atendiendo a la capacitación y a los conocimientos

presentados. Pero por ello, el proceso de selección es también un proceso de predicción sobre el comportamiento y el desempeño futuro de los candidatos en el puesto de trabajo, que permite a la empresa evaluarlos respecto a estos factores y compararlos con otros aspirantes para tomar decisión de su contratación o no.

Para realizar esta predicción la empresa emplea una serie de técnicas y herramientas. Con ellas busca evitar dos tipos de errores: por un lado, la contratación de candidatos que con posterioridad no desarrollen el rendimiento y trabajo requerido, y, por otro la de candidatos rechazados que podían haber desempeñado en buenas condiciones el puesto.

Para evitar ambos tipos de errores, a estas técnicas se le piden que cumplan con dos criterios básicos: la validez y la fiabilidad. La validez consiste en que el instrumento provea a la empresa de información capaz de predecir el comportamiento futuro del candidato en el puesto de trabajo (básicamente esa información se refiere a dos cuestiones: si el candidato tiene las habilidades necesarias para poder ocupar el puesto y si está motivado para hacerlo).

- **Orientación e integración del personal**

El proceso de integración recibe varios nombres: acogida, descripción, inducción, incorporación, u orientación. En cualquier caso, se trata de que una persona que viene de fuera de la empresa se convierta y se comporte como un miembro de la misma.

El período de aprendizaje o período de adaptación es el tiempo que tarda el nuevo empleado en asimilar el conjunto de normas formales e informales de la empresa, y conocer y controlar su nuevo puesto de trabajo y en relacionarse convenientemente con el resto de los miembros de la entidad a sus distintos niveles.

El proceso de integración busca disminuir la ansiedad, la tensión y la inseguridad en los primeros momentos del trabajador en la empresa, que perjudican cualitativa y cuantitativamente su rendimiento, evitar que el recién

ingresado tenga una mala impresión de la empresa y evitar además que un nuevo empleado desee salir de la organización.

- **La formación.**

Toda empresa exige unos conocimientos, ciertas habilidades y unos procedimientos que deben seguirse para lograr el éxito perseguido. Tales exigencias actúan como barreras que limitan la competencia dentro de un sector específico; el que dispone de las mismas logra el éxito, pero si todo el mundo pudiera lograrlas, el éxito pasaría a ser normal en dicha actividad y, por tanto, no se aceptaría como tal éxito. Esas destrezas especiales, esos conocimientos y los métodos de que se sirven las personas al realizar su trabajo son características de los empleados de la empresa; o las traen consigo cuando se incorporan o deben aprenderlas mientras trabajan para la misma.

El éxito en cualquier actividad empresarial depende de la efectividad de las personas para conseguir los objetivos establecidos. Para cumplir estas metas, se debe de dotar al personal de la formación adecuada. Tanto si los empleados son ya miembros de la empresa, poseen una antigüedad, como si son recién contratados, en cualquier momento precisarán de formación, para ayudarle a ajustarse rápidamente a lo que la organización exige. La formación es algo que se debe de llevar de forma continua. Cada vez que se le indica a alguien como debe de realizar su trabajo, se le estará capacitando para un mejor rendimiento. Cada vez que se dan pautas o se comenta o discute un nuevo sistema de trabajo, se está también capacitando a alguien.

- **Evaluación del rendimiento.**

La evaluación del rendimiento consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en la empresa.

- La identificación consiste en determinar qué áreas de trabajo debe estudiar el director a la hora de medir el rendimiento. Para ello se requiere de un sistema de medición basado en el análisis de puestos de trabajo y debe de centrarse en

las actividades que afecten el éxito de la empresa y no en características que no tengan que ver con el rendimiento, tales como la raza, la edad o el sexo.

- El rendimiento, elemento principal del sistema de evaluación, consiste en la realización de juicios por parte de los directores sobre lo "bueno" y lo "malo" que ha sido el rendimiento de un empleado en concreto. Para que sea buena, la medición del rendimiento deberá ser coherente en toda la empresa. Esto quiere decir que todos los directores deben de seguir las normas de valoración estándar, de manera que sean comparables.

- **Desarrollo de la carrera profesional (perfeccionamiento).**

El desarrollo de una carrera profesional es una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso, cuyo objetivo es enriquecer y hacer a los trabajadores más capaces. Con respecto a la formación, su centro de atención es más amplio, al igual que su marco temporal y su campo de aplicación.

Cuestiones concretas de desarrollo de la carrera profesional

El perfeccionamiento de la gerencia es una prioridad de primer orden en el actual entorno empresarial intensamente competitivo. Las empresas utilizan centros propios, programas de universidades y programas de formación de la gerencia con el fin de proporcionar conocimientos a los empleados que lo necesiten para convertirse en unos directores eficaces.

- **Gestión de las retribuciones (salario y recompensas).**

La retribución total tiene tres componentes: el salario base (la cantidad fija que recibe un empleado regularmente); los incentivos salariales (programas destinados a recompensar a aquellos empleados con altos rendimientos); las prestaciones (incluyendo los seguros médicos, las vacaciones y las retribuciones en especies).

3.3. Aporte científico

TÍTULO

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.

PRESENTACIÓN

Luego de aplicar las encuestas a los trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albújar y plantear a la dirección respecto a la posibilidad de elaborar un plan de capacitación para el Instituto de Educación Superior Tecnológico, creemos que afrontar dicho plan implicó determinar las reales necesidades de capacitación a fin de hacer del plan de capacitación una herramienta encaminada a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de las diferentes áreas del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albujar, bajo los conceptos de competitividad, integridad, guiados por la visión, misión, estrategia y objetivos de la Institución.

De conformidad con lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Enrique López Albujar , el Reglamento de Organización y funciones del Instituto y el Texto único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, CAS Decreto Legislativo N° 1056, Ley de productividad y competitividad laboral, que coinciden en la promoción de la capacitación del trabajador para mejorar su desempeño en el trabajo y en la búsqueda de un solo objetivo, ser eficiente, responsable, honesto, competitivo en todos sus logros trazados.

El presente plan contiene las diversas actividades de capacitación dirigidas al

personal que labora en el I.E.S.T.E.L.A, que es una Institución Educativa Superior que forma a profesionales en distintas especialidades.

RESUMEN

La capacitación está enfocada en conseguir competencias de optimización de los procesos, habilidades operativas y otras habilidades de gestión que hacen sentir más útil al trabajador mediante la mejora de su desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

La capacitación en el sector Educación representa un verdadero valor agregado en un servicio de alta complejidad como lo es el Instituto de Educación Superior Tecnológico Enrique López Albujar; la formación de los empleados contribuye con la solución de los problemas y toma de decisiones para determinar la calidad del servicio.

Al establecer un plan de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades del servicio con objetivos de aprendizaje específicos (al finalizar su capacitación, los trabajadores entrenados sabrán mantener y manejar los procesos del Sistema de Información gerencial basado en el enfoque de gestión del conocimiento para la optimización del proceso de toma de decisiones.

EL PROBLEMA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Influye efectivamente el diseño de un Sistema de información gerencial basado en el enfoque 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?

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación resultó beneficiosa para el I.E.S.T.E.L.A y para su personal administrativo y de la Institución. La investigación propone un plan

de capacitación que luego de su proceso de implementación, contribuirá a solucionar el problema de desempeño laboral de los trabajadores del I.E.S.T.E.L.A.

Así como el I.E.S.T.E.L.A. debería contar con un personal bien capacitado que se desempeñe en un ambiente laboral adecuado y esto genere mayor aceptación por la población estudiantil quien será atendida con eficiencia, amabilidad, responsabilidad, etc. En las diversas áreas el I.E.S.T.E.L.A.

OBJETIVOS

Objetivos 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 – Ferreñafe 2016.

Objetivos Específicos

1. Diseñar un instrumento de medición de efectivización de procesos de gestión de conocimientos para aplicarlo a los trabajadores administrativos
2. Determinar las estrategias que se adopten para la toma de decisiones basado en el enfoque de gestión del conocimiento y su relación con el Sistema de Información Gerencial.

BASE LEGAL

- **Ley N° 28044 Ley General de Educación**, que establece los lineamientos generales de la educación y el Sistema Educativo Peruano
- **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.
- **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° 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.
- **RESOLUCION VICEMINISTERIAL N° 070-2016-MINEDU**, de modificatoria del DCBN

IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

El diseño de un plan de capacitación ofrecerá al I.E.S.T.E.L.A. importantes ventajas, le permitirá proporcionar y orientar el potencial de los empleados que se requiere para el logro de metas establecidas. Todo el recurso humano sin excepción alguna posee un potencial que les permite poner en marcha las ideas, orientadas al beneficio del

I.E.S.T.E.L.A. Este plan de capacitación está orientado hacia el futuro de la Institución y al de su personal tanto administrativo como gerencial. El I.E.S.T.E.L.A. debe afrontar las exigencias y desafíos en función

de todos los aspectos del sistema de los empleados por medio del diseño de una de un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral a través de la Gestión del Conocimiento orientados al Diseño de un Sistema de Información.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

El desarrollo de la propuesta está representado por 4 temas generales a detallar:

1. Conocer los procesos para la implementación del diseño de un sistema de Información.
2. Fortalecimiento de capacidades en el uso de Tecnología de la Información para la optimización de los procesos.
3. Gestionar el Trabajo en equipo para conseguir el bienestar laboral.
4. Generar transformación de conciencia para conseguir logros laborales que hagan rentable al I.E.S.T.E.L.A.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS PARA EL CAMBIO

PROGRAMA N° 01

Realizar capacitación en competencias profesionales para mejorar el desempeño del personal del I.E.T.S.E.L.A

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Institución : Instituto de Educación Superior Tecnológico
Enrique López Albuja

1.2. Área : Administración

II.DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.1. Actividad :

Realizar una capacitación de competencias profesionales para los trabajadores del I.E.T.S.E.L.A

2.2. Objetivos :

- a) Conocer cómo influye capacitación en competencias profesionales en el personal del I.E.T.S.E.L.A
- b) Reflexionar sobre la importancia de la capacitación al personal del I.E.T.S.E.L.A

III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

Actividades para la capacitación del Personal Administrativo del I.E.T.S.E.L.A

- a) Se pide la colaboración de todo el personal administrativo (grupo objetivo)
- b) Se les asigna el rol que desempeña la persona

- c) Simularán estar en una reunión de trabajo donde se encuentran empleados y empleadores presentando cada quien sus opiniones sobre el desempeño de trabajo en cuanto a los procesos de gestión que realizan en la Institución
- d) Luego se les pide la opinión al grupo en general sobre lo observado en la dramatización
- e) Finalmente se realiza una pequeña exposición.

IV. MEDIOS Y MATERIALES

- a) Humanos: Facilitador y participantes
- b) Materiales: Pizarra, plumones, hojas de papel, salón.
- c) Tiempo: dramatización 20 minutos, Exposición 40 minutos, Discusión 20 minutos

V. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA 1:
Contratar una persona para que haga de facilitador en la capacitación competencias profesionales para el personal del I.E.S.T.E.L.A.
OBJETIVO
Conocer los procesos para la implementación del diseño de un sistema de Información.
JUSTIFICACIÓN
La capacitación es pieza clave para brindar en los colaboradores administrativos la seguridad de trabajar en un buen ambiente laboral donde se conozca los procesos y procedimiento con la finalidad de optimizar las actividades

operacionales a través de tecnologías de Información ya que con esto día a día se puede brindar una buena atención al usuario y a la vez puede genera un buen ambiente de trabajo y lograr finalmente un buen desempeño laboral.

PLAZO DE EJECUCION

Junio - agosto del 2017.

RESPONSABLES

✓ Profesional en Sistemas de Gestión de la Calidad.

Actividades	1° Trimestre			Recursos a utilizar
	junio	julio	Agosto	
Convocar a los trabajadores administrativos a la capacitación de competencias profesionales	X			Pizarra, plumones, hojas de papel, salón. Retroproyector Diapositivas
Capacitar a los colaboradores en capacitación de competencias profesionales		X		
Fomentar las habilidades adquiridas por la capacitación			X	

Costos de Profesionales a participar

	Cantidad	Costo	Total
Profesionales	3	500.00	S/. 1 500.00
Técnico	6	450.00	S/. 2 700.00

Oficinistas	1	400.00	S/. 400.00
Auxiliares	3	350.00	S/. 1050.00
Total	13	1700.00	S/. 5 650.00

PROGRAMA N° 02

Capacitación en Coaching Ontológico para búsqueda de líderes transformacionales en el I.E.S.T.E.L.A.

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Empresa** : Instituto de Educación Superior Tecnológico
Enrique López Albuja
- 1.2. Área** : Administración

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.1. Actividad :

Realizar entrenamientos periódicos en técnicas y métodos en el manejo de las TICs

2.2. Objetivos :

- a) Lograr que los participantes sepan el manejo de las tecnologías de los sistemas de Información.
- b) Aclarar el significado de Gestión del conocimiento a partir de la Información
- c) Lograr que los participantes precisen que los motiva a ser mejor trabajadores.

III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

- a) El facilitador debe pedir a las participantes que elaboren dos procesos que generen cuellos de botella en las operaciones respectivas de su área.
- b) Luego se les pide que formen grupos de 3 personas y se les pide de qué manera simplificarían sus procesos
- c) Luego se les pide a los participantes que contabilicen los tiempos que demoran realizando los procesos manualmente en comparación con los procesos en los sistemas de información.
- d) Finalmente se realiza una pequeña exposición.

IV. MEDIOS Y MATERIALES

- a) Humanos: Facilitador y participantes
- b) Materiales: Pizarra, plumones, hojas de papel, salón.

V. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA 2:
Contratar una persona para que haga de facilitador para los entrenamientos periódicos en técnicas y métodos más asertivos para un adecuado manejo del sistema de Información
OBJETIVO
Fortalecimiento de capacidades en el uso de Tecnología de la Información para la optimización de los procesos.
JUSTIFICACIÓN
El fortalecimiento de capacidades surge como un intento de hacernos cargo de las paradojas que actualmente la vida nos ofrece (tecnología ilimitada, estrés laboral, pulsión consumista, desconfianza con el entorno, resignación frente al futuro, entre otros); motivo por el cual el I.E.S.T.E.L.A. se ha visto en la imperiosa necesidad de capacitar a su personal.
PLAZO DE EJECUCION
Abril - junio 2016
RESPONSABLES

✓ Especialista en Coaching Ontológico				
Actividades	2° Trimestre			Recursos a utilizar
	junio	julio	Agosto	
Dar a conocer a los trabajadores el plan de capacitación sobre Tecnologías de la Información	X			Pizarra, plumones, hojas de papel, salón. Retroproyector Diapositivas
Aplicar la capacitación de TICs, tanto al personal administrativo como directivos.		X		
Realizar reuniones conjuntas entre jefes y subordinados con lo que respecta a su desempeño laboral después de la capacitación.		X	X	

Costos de Profesionales a participar

	Cantidad	Costo	Total
Profesionales	3	450.00	S/. 1350.00
Técnico	6	400.00	S/. 2400.00
Oficinistas	1	300.00	S/. 300.00

Auxiliares	3	200.00	S/. 600.00
Total	13	1350.00	S/. 4650.00

PROGRAMA N° 03

Gestionar el Trabajo en equipo para conseguir el bienestar laboral.

I. DATOS INFORMATIVOS

5.1. Empresa : Instituto de Educación Superior Tecnológico
Enrique López Albuja

1.2. Área : Administración.

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.1. Actividad :

Definir las estrategias que se aplicarán para el trabajo en equipo de los trabajadores del I.E.S.T.E.L.A.

2.2. Objetivos :

- a) Identificar las debilidades de los trabajadores.
- b) Evitar los subgrupos dentro de la Institución.
- c) Confraternizar con los trabajadores del I.E.S.T.E.L.A.

III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

- a) Se les pide a los participantes que formen parejas
- b) El facilitador debe formar una pareja con el participante y dar un ejemplo concreto sobre una forma de trabajo en equipo.

- c) Luego que escriban estrategias de cómo solucionar un conflicto ante la falta de trabajo en equipo.
- d) Al finalizar los participantes exponen lo que piensan sobre la manera resolver el conflicto.
- e) Se hace una reflexión general al terminar todos los grupos.

IV. MEDIOS Y MATERIALES

- a) Humanos: Facilitador y participantes
- b) Materiales: Pizarra, plumones, hojas de papel, salón.

V. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA 3:				
Contratar una persona para que haga de facilitador para los entrenamientos periódicos en técnicas y métodos más asertivos para un buen trabajo en equipo.				
OBJETIV				
O				
Conseguir logros de alto rendimiento a través de la conformación de equipos.				
JUSTIFICACIÓN				
Los individuos deben trabajar en equipo; para poder solucionar sus problemas individuales; el buscar ayuda con las demás personas ayuda tanto de forma personal como laboral.				
PLAZO DE EJECUCION				
Julio - Setiembre 2016				
RESPONSABLES				
✓ Especialista en Directivas Gerenciales				
Actividades	3° Trimestre			Recursos a utilizar
	Julio	Agosto	Setiembre	
Convocar a	X			Pizarra, plumones,

capacitación de Trabajo en Equipo.				hojas de papel, salón.
Capacitación de Trabajo en equipo		X		Retroproyector Diapositivas
Evaluar el desempeño laboral en equipos de trabajo.		X	X	

Costos de Profesionales a participar

	Cantidad	Costo	Total
Profesionales	3	300.00	S/. 900.00
Técnico	6	250.00	S/. 1500.00
Oficinistas	1	200.00	S/. 200.00
Auxiliares	3	180.00	S/. 540.00
Total	13	930.00	S/. 3140.00

PROGRAMA N° 04

Realizar una capacitación en inteligencia emocional al personal; para mejorar su desempeño laboral en el I.E.S.T.E.L.A.

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1 Empresa : Instituto de Educación Superior Tecnológico
Enrique López Albuja

a. Área : Administración.

II. DATOS DE LA ACTIVIDAD

2.1. Actividad :

Definir las estrategias para promover logros laborales en el personal del I.E.S.T.E.L.A.

2.2. Objetivos :

- a) Identificar las estrategias para los trabajadores logren un buen desempeño laboral.
- b) Premiar al trabajador del mes en el I.E.S.T.E.L.A.

III. PROCESOS DE LA ACTIVIDAD

- a) Se les pide a los participantes que formen parejas
- b) El facilitador debe formar una pareja con el participante y dar un ejemplo concreto sobre una forma logros laborales.
- c) Luego que escriban estrategias de cómo promover los logros laborales en su área de trabajo.
- d) Al finalizar los participantes exponen lo que piensan sobre la manera alcanzar sus logros laborales.
- e) Se hace una reflexión general al terminar todos los grupos

IV. MEDIOS Y MATERIALES

- a) Humanos: Facilitador y participantes

- b) Materiales: Pizarra, plumones, hojas de papel, salón.

V. PRESUPUESTO

ESTRATEGIA 4:				
Contratar una persona para que haga de facilitador de las capacitaciones sobre la inteligencia emocional “Gestión del Conocimiento” para un buen desempeño en el I.E.S.T.E.L.A.				
OBJETIVO				
O				
Identificar el proceso la inteligencia emocional “Gestión del Conocimiento” en los trabajadores del I.E.S.T.E.L.A.				
JUSTIFICACIÓN				
Identificar la capacidad para percibir las emociones de forma precisa y aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento, para comprender las emociones. Capacidad para dominar las propias emociones y las de los demás. prever consecuencias y orientarse a la innovación, de manera que cada persona pueda mejorar su competencia personal y profesional logrando mayor empoderamiento en la Gestión del Conocimiento.				
PLAZO DE EJECUCION				
Octubre – diciembre 2017.				
RESPONSABLES				
✓ Profesional de Coaching				
Actividades	4° Trimestre			Recursos a utilizar
	Octubr e	Noviembr e	Diciembr e	
Realizar charlas de inteligencia emocional en el	X			Pizarra, plumones, hojas de papel, salón.

I.E.S.T.E.L.A.				Retroproyector Diapositivas
Involucrar a todo el personal en las metas del área.		X		
Realizar las actividades laborales orientadas a resultados.		X	X	
Incentivar a cooperar con su equipo aportando soluciones creativas.			x	

Costos de Profesionales a participar

	Cantidad	Costo	Total
Profesionales	3	350.00	S/. 1050.00
Técnico	6	300.00	S/. 1800.00
Oficinistas	1	250.00	S/. 250.00
Auxiliares	3	200.00	S/. 600.00
Total	13	1100.00	S/. 3700.00

5.5. Presupuesto

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL I.E.S.T.P.E.L.A – FERREÑAFE	
Programas	Costo
Conocer los procesos para la implementación del diseño de un sistema de Información.	S/. 5 650.00
Fortalecimiento de capacidades en el uso de Tecnología de la Información para la optimización de los procesos.	S/. 4650.00
Gestionar el Trabajo en equipo para conseguir el bienestar laboral.	S/. 3140.00
Realizar una capacitación en inteligencia emocional al personal; para mejorar su desempeño laboral en el HRL.	S/. 3700.00
TOTAL	S/ 17.130,00

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El diseño de un instrumento de medición de procesos de gestión de conocimientos con sus respectivas pruebas de validez y confiabilidad para aplicarlo a la población seleccionada, favorece al proceso de toma de decisiones al considerarse un recurso de soporte altamente directivo.

El análisis de las implicaciones en los procesos administrativos y organizacionales de un Sistema de información gerencial y el impacto en la gestión interna, fueron determinantes para el proceso del análisis metodológico del presente estudio.

Determinar las estrategias que se adopten para la toma de decisiones basado en el enfoque de gestión del conocimiento y su relación con el Sistema de información Gerencial.

4.2. 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

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).

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.

INSTRUMENTOS DE FIABILIDAD

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
Válidos 41	2	14,3	14,3	64,3
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	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

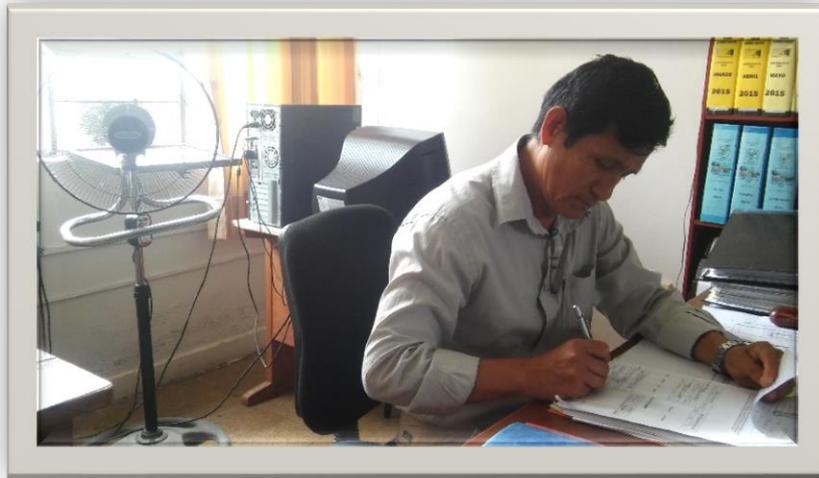
AREA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO

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

