



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TESIS

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DEL SISTEMA
DE INVERSIÓN PÚBLICA DEL EJÉRCITO
PERUANO, SAN BORJA**

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

Autor:

**Br. Cornejo De La Rosa, Hugo
(ORCID: 0000-0003-1733-6355)**

Asesor:

**Dr. Mego Núñez, Onésimo
(ORCID: 0000-0002-8956-4739)**

Línea de Investigación:

Gestión empresarial y emprendimiento

Pimentel – Perú

2019

ESQUEMA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

- Título del Informe de investigación: Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, San Borja
- Línea de investigación: Gestión empresarial y emprendimiento
- Autor: Br. Cornejo De La Rosa, Hugo
- Filiación Institucional: Universidad Señor de Sipán S.A.C.
- Asesor: Dr. Mego Núñez, Onésimo.
- Tipo de investigación: Cuantitativa no experimental
- Facultad y Escuela Académico Profesional: Facultad de Ciencias Empresariales- Escuela Académico Profesional de Administración Pública

Presentado por

Br. Cornejo De La Rosa, Hugo

Asesor

Dr. Mego Núñez, Onésimo.

Fecha de Presentación

DEDICATORIA

A Dios por darme las fuerzas de culminar mis estudios. A mi familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo. A ellos dedico el presente trabajo, porque han fomentado en mí, el deseo de superación y de triunfo en la vida.

AGRADECIMIENTO

Gracias a mi profesora y asesor de curso por su apoyo incondicional,

Gracias a mis familiares por su respaldo moral, económico y por el amor que siempre me han brindado.

Índice	
ESQUEMA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
Índice	v
Índice de Tablas:	vii
Índice de Figuras	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1 Realidad problemática	11
1.2 Trabajos previos	14
1.3 Teorías relacionadas al tema	18
1.4 Formulación del problema	45
1.5 Justificación e importancia del estudio	45
1.6 Hipótesis	47
1.7 Objetivos	47
1.7.1 Objetivo general	47
1.7.2 Objetivos específicos	47
II. MATERIAL Y MÉTODOS	48
2.1 Tipo y diseño de investigación	48
2.2 Población, muestra y muestreo	48
2.3 Variables, Operacionalización	49
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad 51	
2.4.1 Confiabilidad de los instrumentos	52
2.4.2 Validación de los instrumentos	53
2.5 Procedimiento de análisis de datos	54
2.6 Criterios éticos	54
2.7 Criterios de rigor científico	55
III. RESULTADOS	56
3.1. Presentación de resultados	56
3.2. Discusión de resultados	63
3.3. Aporte práctico	68
4.1. CONCLUSIONES	68
4.2 . RECOMENDACIONES	69
PROPUESTA	70
REFERENCIAS	73
ANEXOS	76
Anexo 1: Matriz de consistencia	77

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos	78
Anexo 3. Validación de expertos.....	82
Anexo 4. Consentimiento informado	88
Anexo 5. Formato N° T1 autorización de publicación del autor	89
Anexo 6. Acta de originalidad del informe de investigación.....	90
Anexo 7. Reporte Turnitin.....	91
Anexo 8: Plan de Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, San Borja	92

Índice de Tablas:

<i>Tabla 1. Variable independiente</i>	50
<i>Tabla 2. Variable dependiente</i>	51
<i>Tabla 3. Estadística de Fiabilidad de la variable Estrategias efectivas</i>	53
<i>Tabla 4. Estadística de Fiabilidad de la variable Desempeño en la ejecución de proyectos</i>	53
<i>Tabla 5. Validez de Instrumento</i>	53
<i>Tabla 6. Dimensiones de la variable independiente</i>	56
<i>Tabla 7. Dimensiones de la variable dependiente</i>	58
<i>Tabla 8. Correlaciones.</i>	60
<i>Tabla 9. Resultado de los ítems 01 al 20 de la encuesta</i>	61
<i>Tabla 10. Resultado de los ítems 21 al 40 de la encuesta</i>	62
<i>Tabla 11. Plan de Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, San Borja</i>	104
<i>Tabla 12. Cronograma de actividades</i>	109

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Valoración de estrategias efectivas.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 2. Valoración del Desempeño en la ejecución de proyectos.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 3. Plan de Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, San Borja</i>	<i>72</i>
<i>Figura 4. Organigrama del ejército peruano.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 5. Organigrama de la unidad formuladora.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 6. Organigrama de la unidad ejecutora</i>	<i>96</i>

RESUMEN

Los objetivos determinan cualquier curso de acción; comprenderlos analizando la situación, evaluando sus resultados, controlarlos, considerando aspectos estratégicos críticos reflejando expectativas y valores sociales versátiles.

El objetivo general de esta investigación es proponer un plan de estrategias efectivas para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano, CGE-San Borja, 2020, efectuándose bajo el enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo, nivel descriptivo correlacional, no experimental, transversal, de muestreo censal, probabilístico constituido por 50 empleados. Se aplicó un cuestionario (encuesta), en escala Likert para medir las variables, con sólidas evidencias de validez y confiabilidad.

Se aplicó el estadístico coeficiente de correlación Pearson, deduciendo una relación positiva y significativa entre estrategias efectivas y el desempeño en la ejecución de proyectos, con un nivel de significancia de 0.536 ($p=0.000<0.536$); observándose los niveles de estrategias efectivas con el 8% de nivel bajo, el 54% regular y el 38% alto; el desempeño en la ejecución de proyectos con un 8% de nivel bajo, el 56% regular y el 36% alto.

Se formula una propuesta de mejora del desempeño en la ejecución de proyectos del SIP-EP, formuladas mediante las estrategias determinadas, como proceso continuo de reflexión y acción de concebir planificación.

Palabras clave: Desempeño en la ejecución de proyectos, estrategias efectivas, inversión pública.

ABSTRACT

The objectives determine any course of action; understand them by analyzing the situation, evaluating their results, controlling them, considering critical strategic aspects reflecting versatile social expectations and values.

The general objective of this research is to propose a plan of effective strategies to improve performance in the execution of projects of the Public Investment System of the Peruvian Army, CGE-San Borja, 2020, being carried out under the quantitative approach, hypothetical-deductive method, level descriptive correlational, non-experimental, cross-sectional, census sampling, probabilistic made up of 50 employees. A questionnaire (survey) was applied, on a Likert scale to measure the variables, with solid evidence of validity and reliability.

The Pearson correlation coefficient statistic was applied, deducing a positive and significant relationship between effective strategies and performance in project execution, with a significance level of 0.536 ($p = 0.000 < 0.536$); observing the levels of effective strategies with 8% low level, 54% regular and 38% high; the performance in the execution of projects with 8% low level, 56% regular and 36% high.

A performance improvement proposal is formulated in the execution of SNIP-EP projects, formulated through the determined strategies, as a continuous process of reflection and action to conceive planning.

Keywords: Performance in the execution of projects, effective strategies, public investment

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática.

En la actualidad, el Ejército peruano enfrenta una secuencia de solicitudes insatisfechas para la inversión pública de toda clase, que afectan su logística, tecnología, infraestructura, transporte, salud, capacitación de personal y otras diversas competencias, lo que encarna un gran inconveniente para el instituto. En este sentido, a través de proyectos de inversión pública, se apremia que el Estado de manera urgente destine elementos públicos (recursos) a proyectos de enorme rentabilidad pública y beneficios económicos de acuerdo con los lineamientos del sector.

El Ejército peruano estableció la Dirección de Inversiones del Ejército a través del Comando del Ejército en marzo de 2015 como la agencia de gestión del sistema de inversión pública del Ejército, mostrándonos la importancia de este escenario. Durante muchos años, sus directores tuvieron el rango de general de Brigada (García, 2016).

Más allá de las distintas ediciones que sufrió la organización original de esta Dirección, hasta hoy, la administración de los proyectos de inversión pública del Sistema de Inversión Pública del Ejército peruano, muestra serias dificultades: se incumplen los plazos señalados para la colocación de los proyectos a los favorecidos, dichos proyectos muestran adversidades a lo largo de su etapa de ejecución, existe insatisfacción de los beneficiarios con ciertos proyectos, etc., lo cual perjudica la aptitud operativa de la Institución y de sus otras entidades emplazadas a lo extenso y ancho del país, en consecuencia, aparece la necesidad de ofrecer las tácticas funcionales que refuerce este sistema por medio de su correcto desarrollo de las entidades y oficiales causantes.

El sistema de Inversión Pública en el Perú ostenta una cadena de contrariedades que van desde los niveles exigüos de pericia profesional del personal, hasta la consunción por gestionar rápido los obstáculos burocráticos. Por

ello, para optimizar la clase de los servicios públicos se hace necesario revisar el repertorio de políticas en la moldura de la modernización del estado y gestión pública, encaminadas a gestar un nuevo procedimiento de gestión pública, a través de la efectuación de acciones encauzadas a acrecentar los niveles de efectividad y capacidad en la gestión pública a fin de que obtenga resultados en provecho de la seguridad y paz nacional. Los responsables deben asumir sus funciones al menos con conocimiento y práctica sobre proyectos públicos y estar capacitado para el cargo (Farfán, 2016).

Dialogar de desarrollo en una institución, es comentar de la aptitud de administración moderna de sus integrantes, que en la situación del estado se halla fundamentada en la administración pública, dicha funcionalidad expresada en hacer un diagnóstico, revelar, llevar a cabo las medidas que corrigen un problema que se encuentra en la comunidad; es por eso que el estado tiene el compromiso de asegurar a los ciudadanos a través de entes armados, haciendo primordial la delineación de tácticas con el fin de proteger el territorio de su potestad y lograr que estas entidades marciales desempeñen su obligación de forma eficaz. Esta obligatoriedad de tener un ente armado (ejército) eficaz, hace primordial crear ejercicios administrativos internamente de la institución castrense, que consienta administrar esta, de manera eficiente y eficaz; consiguientemente es requisito que dicho plantel administrativo invista un desarrollo correcto dentro de la organización para realizar sus propósitos y cargos; ofreciendo un superior cuidado a los individuos que la integran, tanto militares o civiles. Esta situación obliga a la institución, a tener individuos con las habilidades primordiales, y de esta forma desempeñen apropiado sus deberes. Sin embargo, la Institución no es una entidad estática, debido a que su ámbito está en recurrente cambio y debe de ajustarse a este; entonces, las habilidades tienen que desarrollarse en recurrente formación y cambio, siendo primordial tener un personal como corresponde preparado, con las habilidades que la organización requiere. Es por eso una de las Instituciones más destacables en el estado, que tiene como función custodiar por la seguridad propia y sus pueblos; por lo tanto; el ejército, debe poseer elementos competentes que cumplan desarrollo óptimo.

En Colombia por otro lado el Ejército Nacional viene desplegando programas con el objetivo de hacer mejor su desarrollo a toda la organización, ejecutando calificaciones de todos sus procesos y administración del plantel, según sus habilidades y competitividades con respecto al desarrollo de los puestos en las distintas entidades de la institución, propiciado a raíz del informe de la Jefatura de Inspección del Ejército en Colombia reveló el requerimiento de hacer mejor el desarrollo de sus métodos; debido a ello emparejó personal que tiene alguna clase de reducción física que le imposibilita formar parte en Operaciones Militares; entonces con dicho personal hacer la preparación y adiestramiento de personal castrense, de este modo se puede evidenciar que las reglas de traslados, tienen la posibilidad de ser orientadas hacia las pretensiones de los mandos en los distintos procesos en el cual es de mayor consideración el adiestramiento y vivencia en las funcionalidades a llevar a cabo (García, 2014).

En la situación nuestra, El Ejército, muestra una circunstancia de descuido de parte del estado, ya que este último no desenvuelve sistemas o programas que consientan sostener una correcta aptitud de dirección administrativa al interior de la organización castrense, creándose el consecutivo inconveniente en la institución: “inadecuada aptitud del personal seleccionado, para llevar a cabo los puestos administrativos”; un caso de muestra de esto se aprecia al notar personal civil contratado ocupando puestos de jefatura, considerándose primordial que este personal sea asimilado a la organización militar, dado que al interior de la institución no debe existir grupo civil trabajando en cargos de la institución; lo citado es un procedimiento usado en la organización castrense para concebir gente para el sector administrativo, no obstante este procedimiento es imposible utilizar siempre, ya que la institución elige por usar la alternancia o apreciación de su contingente militar (oficiales) en tales empleos administrativos, quienes frecuentemente no tienen las habilidades primordiales para estos puestos; entonces, el área militar afronta un enorme inconveniente, que es el de tener personal preparado para hacer sus trabajos con eficacia y eficacia; entonces, es requisito que el plantel cuente con el perfil para llevar a cabo los puestos de jefaturas.

1.2 Trabajos previos.

Entre los trabajos de investigación realizados a la fecha tenemos:

Nivel Internacional

Alegría (2016) en su proposición doctoral anunciado en la Facultad Complutense de Madrid “Modelos de Avance y Sistemas de Gestión Pública: El SNIP peruano, 2001-2014”. apunta especialmente, que los Proyectos de Inversión Pública (PIP) son fundamentalmente atractivos como casos de análisis por no ser tan motivantes como los Proyectos de Inversión Privada. Los PIPs acostumbran estar hechos, mejor regulados y fraccionados (coercitivos/coactivos). Resguarda que son los “proyectos”, un tema teórico-efectivo, en el cual, los empleados se ubican en concordancia a qué llevar a cabo y cómo constituirse, asimismo, estos proyectos, se tornan “inteligentemente” adaptativos o se “evaporan” frente a los desafíos que expone el ámbito (ya sea, medioambiental o sociocultural). El estudio empírico y estadístico de los PIPs peruanos no argumentan a distribuciones uniformes, y, de ese modo, trabajan como “fenómenos emergentes”, mostrando importantes contrastes en eficacia de administración de los PIPs entre Zonas y/o Sectores, que residen en funcionalidad cualitativas cambiantes de “cultura de grupo” (disconformidades civilizatorias, representaciones especulativas en precedencia) y evidencia en su acción/ejecución (desidia, falta de interés, corrupción, mengua cualificación). Todo ello pide novedades que normalicen y perfeccionen el desempeño de los Agentes y su participación en el marco del SNIP peruano, para alisar las importantes disconformidades recientes. Finiquita con el prediseño de una Interfaz Período PIP, por medio de un Método de Lógica Apoyado en Casos (SRBC) actualizada por medio de un diseño Web 3.0. Lleva a cabo los asientos de ese diseño realizando de la Gnosis computacional, una utilidad de acompañamiento a la toma de elecciones administrativas, puede reemplazar parcialmente, la insuficiencia de formación técnica y multidisciplinar de calidad entre los gobernantes de los municipios y zonas que forman parte en las fases del “Ciclo PIP” del Perú: Preinversión, Inversión y Postinversión.

Saavedra (2018) en su investigación “Sistema de control de gestión Gendarmería de Chile”. El trabajo entrega una iniciativa de aplicación de un Sistema de control

de administración para la optimización de la gendarmería de Chile, Institución pública ligado del Ministerio de Justicia cuya funcionalidad primordial es la custodia de la gente que fueron condenadas por los Tribunales de Justicia. Para esto, el trabajo busca alinear el desempeño que ejecuta la Institución con la estrategia institucional, logrando dar un servicio de calidad y eficiente, persiguiendo una valoración efectiva de parte de la ciudadanía, una optimización a los programas de participación y dar a la reducción en la reincidencia. Se analizan los distintos elementos desde el examen de la meta y perspectiva, valores empresariales y sus creencias. Más adelante, se ejecuta un análisis estratégico, evaluando las debilidades y fortalezas de la organización, identificando esos elementos que tienen la posibilidad de impulsar y gestionar para conseguir cambios internos que aporten de manera directa en provecho a la ciudadanía. Bajo esta idea se crea una iniciativa de valor institucional que proporciona soporte a las ocupaciones que va a realizar la Gendarmería de Chile en provecho del país.

Nivel Nacional

Condemayta (2015) realizó la investigación: “Factores Institucionales que inciden en el Rendimiento del área de tesorería del Cuartel General de la III División del Ejército, Arequipa, 2015”, concluye: Los elementos que tienen incidencia en el rendimiento del área de tesorería son los componentes: Humano, Legal, Tecnológico y de Clima Laboral. mencionados elementos se distinguen más por el buen cometido del campo de tesorería y estando comprometido la conducción de caudales públicos consigue toda la atención obligatoria para su culto ejercicio y la pesquisa del acrecentamiento de la utilidad. Todo procedimiento es susceptible de perfeccionamiento, si dichos elementos son presumidos de forma interna como externa, consecuentemente, la correcta comisión de los riesgos se hace esencial para el provecho del área en desarrollo. El elemento humano dentro de la organización es indiscutible y hay que apreciar que hablamos de una organización perennemente vertical, por esta razón los nuevos esbozos de organización horizontal no serían ajustables. Tal esquema se ve afirmado ya que el elemento humano de conjunto militar y civil, laboran en sus cargos con una servil reglamentación ajustable a su situación castrense y de empleado civil.

García (2016) en su tesis “Líneas de acción para el fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública del Ejército” El objetivo general es exponer la maniobra que acceda a vigorizar la gestión del Sistema de Inversión Pública del Ejército, para realizar los objetivos estratégicos institucionales formulados en el plan estratégico institucional. sostiene que el ejército del Perú cuenta como rector a la Dirección de Inversiones del Ejército, construida en marzo del año 2015. No obstante, dicho sistema aqueja serios inconvenientes que necesitan ser detallados y analizados para después ofrecer opciones de solución. Frente esta circunstancia es requisito flexibilizarlo y dinamizarlo, además de dotarlos de novedosas utilidades y simplificar procesos, incluso, reestructurarlo. Muestra entrevistas aplicadas a profesionales que trabajan en la Dirección de Inversiones en mención, para comprender de originaria fuente el modo en que se ejecuta la administración de los proyectos de inversión pública, conocer los desatinos e impedimentos que previenen su eficacia, contrastado con las derivaciones de las investigaciones apuntadas a los favorecidos de dichos proyectos en todo el país. y con otras, instituciones en cómo trabajan sus propios sistemas de inversión pública, lo que permitió tener otros enfoques.

Nivel local

Chávez (2016) en su investigación “Diseño de proceso de mejora continua en la unidad estratégica de negocio de la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas” La pesquisa tiene como propósito central, crear un desarrollo de optimización continua en la Agencia de compras de las Fuerzas Armadas (ACFFAA), señalando el desarrollo crítico, de manera específica en el Módulo estratégico de negocios, en sus órganos de línea (Direcciones: de catalogación, de estudio de mercado, de procesos de adquisición y de ejecución contractual). Dicho desarrollo de optimización continua se diseñó para desenvolver cambios efectivos que defieran al ahorro importante en todos los elementos destinados, por lo tanto, economía. De igual modo, facilita la mudanza en nuevos equipos, de esta forma como la formación incesante al talento humano y más que nada la inversión en exploración y avance, las cuales van a permitir establecerse como prototipo de administración pública. Las utilidades de optimización incesante indagan los puntos frágiles de los procesos, bienes y prestaciones recientes. Se centran en indicar cuáles son las

zonas de optimización más prioritarias o que más provecho tienen la posibilidad de dar, realizándose cambios en las zonas más críticas. Se concluyeron tres elementos en el enfoque técnico, al conocerlo intencionalmente: la priorización de los procesos, el cotejo por medio de indicadores y la estrategia ulterior hacia la optimización del inconveniente. Esta investigación llevó a cabo consultas con personal clave de la ACFFAA con la intención de saber la cepa origen del desarrollo censor dentro de la agencia, usando utilidades como diagramas de afinidad, de Ishikawa de causalidad.

Farfán (2016), en su tesis "Estrategias para la modernización del Ejército del Perú", sustenta la finalidad de crear y precisar estrategias mediante el trazado de un escenario por hacer (escenario apuesta), metas estratégicas y operaciones trascendentales que condesciendan al año 2030 con la modernización del Ejército. El compromiso se basa en los trabajos teóricos y metodológicos del "proceso de planificación estratégica" determinado por CEPLAN, el cual se concierne de 4 etapas: examen prospectivo, estratégica, institucional y rastreo. Los tres primeros son secuenciales, mientras que el cuarto es transversal durante todo el proceso; Para el planteo de las tácticas se crearon ambas iniciales etapas, finalmente se determinó el ámbito apuesta, las perspectivas, los objetivos estratégicos junto a sus propios indicadores y metas, actividades de operaciones y el itinerario estratégico; tales efectos sirven de pedestal para que, más adelante, el comando del Ejército acomode el avance de la etapa institucional para saber en aspecto las necesidades de presupuesto precisos para la modernización. A lo largo del trabajo, las leyes y regulaciones relacionadas con la modernización nacional, las tendencias globales y regionales trazadas por diferentes centros de planificación e inspecciones prospectivas, nuevas amenazas e indudablemente cuestiones administrativas se consideran parte de la revisión estratégica, operativa, administrativa y la educación del personal. Estos niveles futuros aceptan determinar las tácticas para lograr la ansiada modernización institucional.

1.3 Teorías relacionadas al tema.

1.3.1. Estrategias efectivas

Plan que busca hacer mejor habilidades, aptitudes, capacidades y desarrollo del personal de la organización en los diferentes escenarios ocupacionales, como institucionales, de tal suerte se estima que se converja en una administración correcta, orientada a cumplir los objetivos de la organización en armonía a su perspectiva y misión (Navas & Guerra, 2012)

1.3.2. La estrategia funcional u operativa

La estrategia funcional se enfoca en cómo usar y utilizar los elementos y capacidades al interior de cada sector servible de cada negocio o unidad estratégica, con el objetivo de maximizar la eficacia de estos elementos (Thompson y Strickland, 1992)

Una organización requiere un plan funcional para cada acción de servicios considerable y en cada mecanismo organizacional, por lo cual una operación requiere tantas tácticas operacionales como número de ocupaciones primordiales contenga. La estrategia operativa, Incluso si su alcance de acción es menor que el alcance del negocio, le agrega datos pertinentes a su plan de acción general. Aspira entablar o remarcar las competencias particulares y las capacidades competitivas computadas hacia hacer mejor su lugar de mercado.

De la misma manera que la estrategia competitiva, la estrategia operativa debe apoyar la estrategia general de la empresa, de esta forma con su enfoque competitivo. El compromiso primordial de crear tácticas para todos los distintos procesos y funcionalidades de negocios, habitualmente se encomienda en los gestores de los propios sectores funcionales y de trabajos (Hax y Majluf, 1988)

Para que las tácticas funcionales sean poderosas hay que convertir en diseños particulares de cada actividad de la cadena de valor, correspondiendo agrupar los elementos en los causantes clave de los procesos.

Realmente se puede considerar la conexión entre la destreza global

corporativa y los proyectos de operación para la implementación de la estrategia empresarial (Porter,1983)

Las áreas funcionales más caracterizadas son: organización, producción, venta, financieras, elementos humanos, tecnológica y compras., etc. (Fayol, 1981)

1.3.3. Estrategia tecnológica.

Según Haro, Tácticas Tecnológicas es la serie de reglas, proyectos y métodos para comprar tecnología, gestionarla dentro de la compañía y explotarla para hallar sus propósitos tanto tecnológicos como empresariales (2016)

Para Porter (1983) en alusión a estrategia tecnológica, es requisito que una organización tome elecciones sobre tres dimensiones:

- agresividad tecnológica de la compañía, elegir si la conducta de la compañía está pensada a ser cabeza en la primera parte de cambios tecnológicos,
- automatización y procesos de originalidad, tiene relación a la adopción de novedosas tecnologías en producción y prestación del servicio, de esta forma como a la ubicación de capital para nuevos equipos y maquinaria y
- perfeccionamiento de nuevos productos/servicios, extensión que se refiere al ímpetu de la compañía en el avance de nuevos productos y servicios en el conato de superar a los competidores.

Para Benavides y Quintana (2005), la empresa debe incorporar la estrategia tecnológica y el curso de acción necesario en su plan estratégico, y proponer un modelo de gestión de la estrategia tecnológica de cuatro etapas:

- a. Análisis estratégico, incluido el análisis interno y externo del estado técnico.
- b. El diseño y formulación de estrategias pasa por elegir el momento para introducir nuevas tecnologías y sus métodos de acceso (inversión en tecnologías propias y de terceros, medios de protección del conocimiento tecnológico), y definir correctamente las tecnologías y estrategias de innovación
- c. Establecimiento de estrategias, lo cual exige el esclarecimiento de una

estructura organizativa conveniente y el cometido de proyectos de I+D y control estratégico.

Los frentes de lucha tecnológica salen de la planeación estratégica, del conocimiento que se tiene del mercado (factores críticos de éxito, así como las quejas o solicitudes del mercado actual), y de la vigilancia de las tecnologías implicadas en la cadena de valor (Porter, 1985). Existe una frontera de la ciencia en cada presteza de la cadena de calor de la empresa; y se requiere de un arduo trabajo y tiempo para indagar en cada uno de ellos. Del análisis de esta información se desprenden proyectos tecnológicos como vehículos para el desarrollo de las competencias.

Para Fonseca, no existe una fórmula general para formular e implementar una estrategia tecnológica, pero si existen un encadenamiento de consideraciones concernientes con el medio en el que se sitúa la organización, el proceso anterior se puede simplificar. Es por esto que se propone el gráfico octagonal de estrategia tecnológica, el cual se compone de 8 consideraciones para desarrollar e implementar estrategias tecnológicas en organizaciones de economías emergentes:

- a. Método riguroso
- b. La disponibilidad de fuentes de información
- c. Participación permanente en el programa
- d. Habilidad de estrategia técnico
- e. Establecimiento de prioridades
- f. La coherencia de la estrategia técnica con las directrices generales de la estrategia.
- g. Mecanismo de seguimiento y
- h. Referencia conceptual contextualizada. (2010)

Ejemplos relacionados a tecnologías son: Adquirir o desarrollar tecnología. Cooperación técnica. Alianza estratégica. Adquirir empresas innovadoras. La demarcación de tecnología básica, clave y emergente. Estrategias que imitan a otras empresas en un entorno definido y protegido, de tecnología de nicho y oportunista. Racionalización para mantener una posición competitiva y

descartar a otros competidores indefensos. Estrategia de producción. Investigar y desarrollar nuevos procesos técnicos necesarios de producto. Diseño de sistema operativo. Procedimiento de planificación y revisión de la producción. Procedimientos flexibles, Proceso continuo. Tecnología de soporte CAD, CAM, CIM, MRP, TOC, etc.

1.3.4. Competitividad

Tal como lo plantean Michael Porter y Paul Krugman (1990): “las que compiten no son las naciones sino las empresas”, Un país se vuelve competitivo a través de sus empresas competitivas. Por lo tanto, el pedestal de la competitividad es la empresa. Hay innumerables definiciones de competitividad comercial. La complejidad del concepto impide una definición consensuada y es imposible identificar los componentes que componen el concepto y cómo medirlo. Anteriormente, el concepto de competitividad empresarial se relaciona con la productividad, especialmente procedente de la hipótesis de Porter (Porter, 1990). La hipótesis de Porter estableció La competitividad está determinada por la productividad, que se refiere al valor de los productos derivados por la mano de obra o las unidades de capital. Sintetizando productividad es una función de la calidad del producto y el dominio de la producción.

En la situación actual, este concepto se define de manera estricta sólo desde la perspectiva de la productividad, por lo que esta concepción se ha ampliado y ahora envuelve factores allende de la productividad de la empresa, incluyendo conceptos como innovación y calidad relacionados con la empresa. En la definición propuesta, se pueden señalar los siguientes puntos:

Fonseca (2015) sostiene que “la competitividad es un asunto que nos debe preocupar a todos. Si no somos más competitivos que otros pueblos en algún tema, seremos dominados por los países que sí lo son”

Alic (1987) La competitividad se delimita como la destreza de la empresa para esbozar, desdoblar, engendrar y lanzar productos al mercado internacional en el proceso de competir con empresas de otros países o regiones.

Haguenauer (1989) La competitividad se considera como la capacidad de una sociedad (o industria) para engendrar productos con estándares de calidad definidos solicitados por un mercado específico y, en cierta medida, utilizar recursos iguales o inferiores al nivel de industrias similares en otras partes del mundo

El European Management Forum (1980) delimita la competitividad de una compañía a la medición de la capacidad de la empresa para diseñar, producir y vender productos en el futuro cercano. El precio de estos productos y los atributos que superan los costos se ajustan para ser más atractivos que bienes similares proporcionados por la competencia: el juez conclusivo es el mercado (citado por Chesnais, 1981, p.10).

Valero (2004) opina que una compañía puede producir bienes y servicios que pueden pasar con éxito la prueba del mercado en condiciones de mercado libres y justas, mientras mantiene o incluso aumenta los ingresos reales de sus empleados y propietarios, la empresa se considera competitiva. Finalmente, según el método de Malaver (1999), la competitividad es "la necesidad de una organización para mantenerse y consolidarse en el mercado. Tiene un índice basado en factores económicos, comerciales, políticos y socioculturales". Como se desprende de la definición anterior, el término tiene diferentes significados, lo que dificulta su medición, e incluso conduce a la formulación de políticas públicas para mejorar la competitividad, de manera que los intereses de todos los participantes estén alineados.

1.3.5. Estrategia competitiva

La competitividad fue definida por Porter (2005) como "la productividad con la que una nación utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales y que para comprenderlo se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee". Para Porter, desde el nivel nacional, es competitivo, desde la estructura industrial y de competidores. Además, cada empresa que compite en la producción tiene una táctica competitiva clara o implícita. Dicha maniobra se puede formular claramente mediante un plan o mediante actividades silenciosas.

Para Aguilar (1994) citado por (D'Alessio, 2013, p.544), La competitividad tiene los siguientes niveles: a) un nivel propicio para el crecimiento económico a nivel nacional, regional o local; b) a nivel sectorial, si tal tiene potencial de crecimiento y proporciona considerables retornos a la inversión, y c) A nivel empresarial, donde la capacidad de diseñar, producir y vender productos más calidad aporta bienes más fascinantes a los consumidores.

Felgueres (1997) Quien agregó lo que dijo Porter, dijo que el nivel de toma de decisiones con respecto a la competitividad sostenible es alto. a) forjada por cada organización, b) forjada por varios departamentos, y c) iniciada mediante gobierno.

El argumento de competitividad, por otra parte, ha poseído incuestionables críticas, tal como cuando Krugman (1994), señaló que hablar de competitividad a modo de productividad, pero en un sentido poético. Krugman asimismo señaló que el éxito de un país no se debe limitar a su actuación en el mercado mundial. No obstante, la gente piensa que la actividad comercial es un juego de suma cero y los países son como empresas porque si no son competitivos, desaparecerán. A pesar de estas y otras consideraciones, el tema de la competitividad sigue siendo un tema que incide en el desarrollo de todas las escalas. También implica determinar los componentes o factores que lo producen y el alcance de su influencia.

Así como existen muchas definiciones, también existen métodos para medir ciertos elementos de competitividad basados en diferentes factores condicionales. Propone un marco metodológico para la mejora de la competitividad, que proporciona un conuerdo analítico de informe para apuntalar el procedimiento de decisión de los funcionarios públicos y privados.

La tabla divide los componentes que alteran la competitividad en tres categorías, según quién los controle: empresas, gobiernos o factores difíciles de controlar. "La forma en que un producto o insumo o condición de demanda se relaciona con la táctica de la empresa, tipos de interés y tipos de cambio,

etc. es analizar problemas. Las clases metódicas que revelan estas relaciones aportan teorías en materias económicas, sociológicas y políticas, accediendo a valorar la competitividad. Por otra parte, la FAO deduce que el desempeño competitivo de una compañía, industria o país depende de una combinación de factores: empresa interna, sector, sistema y desarrollo microeconómico.

1.3.6 La ventaja competitiva

Cuando una empresa tiene características diferentes a las de sus competidores, tiene una ventaja competitiva, lo que le permite lograr mayores retornos que ellos de manera sostenible en el tiempo. Las ventajas competitivas incluyen una o más particularidades de una empresa, que se pueden incorporar de muchas formas diferentes.

Una buena imagen, un rendimiento adicional del producto, una ubicación geográfica superior o simplemente costos más inferiores que los de la competencia pueden aportar ventajas competitivas. Esta particularidad debe ser diferente, es decir, debe ser única. Una vez que un competidor lo tiene, ya no es una ventaja. En cierto sentido, debe ser la única empresa con dicha posesión, por lo que la ventaja competitiva le da un monopolio parcial a la empresa.

Además, las características que forman el pilar de la ventaja competitiva deben ser reconocidas por los consumidores o compradores de la empresa. Tratándose no solo de ser desigual, pero también de mejorar en un entorno en el cual los clientes desempeñan el rol de árbitro. Las ventajas que los clientes no se dan cuenta o no valoran no son verdaderas ventajas. Del mismo modo, la ventaja competitiva debe ser llevadero a largo plazo, porque el potencial de mayores beneficios depende directamente de ella. La imitación es el mayor enemigo de la superioridad, porque la hace perder sus características únicas y distintivas. A través de la preeminencia competitiva, la empresa se esfuerza por lograr un desempeño sobresaliente.

Este desempeño generalmente conduce a altos beneficios o rentabilidad. La

ganancia está determinada mediante la diferencia de los ingresos generados por la comercialización de bienes o la prestación de servicios, pero la empresa también debe considerar que los clientes están satisfechos. En este sentido, se pueden distinguir dos buenas opciones. La primera es operar en un amplio abanico de mercados, es decir, la empresa se enfrenta en iniciación a todo tipo de clientes. En cambio, la segunda opción es seleccionar segmentos específicos de estos clientes en función de su nivel de ingresos, edad, ubicación geográfica o cualquier otro criterio diferente.

1.3.7 Plan para lograr una ventaja competitiva.

Para que la empresa tenga la verdadera capacidad de generar valor a extendido plazo, su estrategia comercial debe centrarse en desarrollar planes sostenibles de ventaja competitiva a lo largo del tiempo. Porter cree que se observan dos ventajas competitivas en el mercado:

- Liderazgo en coste, es decir, la habilidad de producir productos a precios más bajos que la competencia;
- Diferenciación de productos, es decir, la capacidad de brindar a los consumidores productos diferentes y más atractivos a los que ofrecen los competidores.

1.3.8 Estrategias para lograr una ventaja competitiva

Como resultado directo de estos dos tipos de ventajas, Porter habló sobre tres estrategias competitivas generales que podrían emplearse a cualquier área de negocio. Para afirmar el incremento del valor de la empresa, las estrategias que se pueden implementar por separado, pero en algunos casos también se pueden implementar de manera conjunta, mencionando las siguientes:

El liderazgo en costos, considerada la más intuitiva, si la empresa puede ofrecer productos en el mercado a un precio menor que la oferta de la empresa contraria, representa una oportunidad. Este tipo de estrategia demanda atención prioritaria para comprimir costos de producción, y se puede lograr de diferentes formas, tales como: -Acceso privilegiado a materias primas - Proporcionar más productos en el mercado desde el inicio del mercado -Mayor volumen de producción corresponde a menor costo per cápita: las tareas

involucradas en el proceso de producción son más eficientes, por ejemplo, en comparación con la producción manual, el uso de sistemas de piezas obtenidas por máquinas, diseño de productos que pueden facilitar la fabricación.

La diferenciación, Esta es una elección atractiva para compañías que quieran establecerse su mismo nicho en el mercado y no precisamente retan por una mayor participación de consenso en el sentido general, pero es una opción atractiva para empresas que buscan tener características diferentes a los productos que ofrecen las empresas rivales. Para los compradores, esta es una opción. Algunas buenas acciones para una estrategia de competencia diferenciada consiguen ser: materias primas con mayor valor en comparación con los productos en el mercado, atención al consumidor más específica y capacitada para brindar a los clientes más seguridad en el lapso, Proporcionar delineación de producto exclusivo, lo hace muy interesante para los clientes.

El enfoque, Esto incluye dirigirse específicamente a un segmento de mercado determinado y proporcionar los mejores productos diseñados específicamente para las necesidades reales de nuestros segmentos de mercado. Los ejemplos de métodos específicos son los siguientes: -Categorías especiales de compradores potenciales -Áreas geográficas específicas -Las partes específicas de la línea de productos. Son obvias solo cuando el mercado responde efectivamente a nuestro mercado, cada táctica puede asegurar una estrategia de ventaja competitiva sostenible. Una vez que una empresa parece competente de conquistar el mercado y cambiar nuestra hegemonía, tendremos que recurrir a nueva maniobra o modificar los procesos de la estrategia que elijamos, evidenciando desistir de ser vencidos por la competencia.

Para cualquier empresa, las tres estrategias anteriores no deben aplicarse al mismo tiempo, y como norma general, es sustancial que el plan de negocios atribuya prioritaria la estrategia a implementar. Pero en algunas situaciones específicas, podemos beneficiarnos de múltiples estrategias. (Porter, 1990)

Porter habló sobre tres situaciones en las que podemos aplicar simultáneamente el liderazgo en costos y diferenciación:

- Si dicho plan de negocios del competidor es ineficiente.
- Si nuestra empresa puede tener tecnología patentada que algunos competidores no pueden usar.
- Si es posible coordinar una estrategia común entre diferentes empresas de la misma categoría, por ejemplo, si empresas similares están involucradas en diferentes empresas, ya no se las considera rivales.

Porter juega un papel de liderazgo en los aspectos técnicos del desarrollo empresarial, especialmente el enfoque en las tecnologías de la comunicación, que consiguen lograr excelentes resultados en cualquier campo empresarial y hacer valiosas contribuciones a las estrategias competitivas. Mediante el uso correcto de tecnologías modernas de comunicación, logramos conseguir muchas ventajas, como:

- Excelente inspección de nuestro plan de negocios
- Excelente sistematización de empresa
- Mayores oportunidades para una investigación de mercado eficaz
- Realizar mediciones más precisas en el mercado, mejorando así las capacidades de gestión.

1.3.9. Desempeño en la ejecución de proyectos

Ramírez (2018) citando a García y Ruiz (2013), “el desempeño son las conductas y acciones contemplados en los trabajadores considerados notables según los objetivos de la organización y puede utilizar términos competitivos para cuantificar cada acción y su aportación de nivel a la empresa”.

En tanto, Chiavenato (2014) define el desempeño laboral al proceder del trabajador persiguiendo los objetivos trazados; tal compone la estrategia individual persistiendo conseguir los objetivos.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) precisan el desempeño laboral como consecuencia de un trabajo relacionado con el propósito de la organización, como la calidad, la eficiencia y demás normas de efectividad. Landy y Conte (2005) comentaron que el desempeño laboral se refiere al desempeño del ocupante del puesto involucrado en actividades que son reconocidas

formalmente como parte del trabajo.

1.3.10. Rendimiento

La definición de desempeño son los comportamientos observados por los empleados relacionados con las metas organizacionales, que se pueden medir de acuerdo con la capacidad individual y el nivel de contribución a la empresa. Se trata de una evaluación metódica de cada persona responsable o potencial de perfeccionamiento futuro. Este es el proceso evaluativo del desempeño general de los trabajadores. La mayoría de los empleados buscarán comentarios sobre sus actividades y la persona a cargo. Estos comportamientos representan el valor de las cosas que se enfocan en alcanzar las metas organizacionales y se pueden medir de acuerdo con la capacidad de cada sujeto y el nivel contributivo a la organización.

1.3.11. Factores que inciden en el rendimiento.

Según Chiavenato (2014) Para brindar servicios de calidad a los clientes, las empresas de servicios deben considerar factores que están directamente relacionados con el desempeño de los empleados. Esta investigación considera los siguientes factores:

1.3.12. Fluidez conductual.

La fluidez del comportamiento es un indicador de rendimiento que armoniza velocidad y precisión. El comportamiento fluido hará que los empleados sean más propensos a expresar sus habilidades cuando estén distraídos; lo ayudará a retener más tiempo y a aplicar el conocimiento que ha aprendido al aprendizaje de nuevas habilidades. Fortalecer el comportamiento fluido es una estrategia de capacitación que puede mejorar el desempeño laboral.

1.3.13. Satisfacción del trabajador

La satisfacción laboral de los recursos humanos puede verse a modo de objetivo en sí mismo, que está relacionado con los trabajadores y la empresa. Al mismo tiempo de brindar beneficios a ellos mismos al ayudarlos a conservar perfecta salud mental, también ayuda acrecentando la productividad

empresarial, aumentando así la rentabilidad de la empresa; porque un trabajador motivado y satisfecho está más calificado para participar en el trabajo que una persona sin trabajo.

1.3.14. Trabajo en equipo

Un equipo de trabajo como conjunto de individuos organizadas de cierta manera para alcanzar un objetivo común. La tendencia natural a convivir con personas en sociedad está estrechamente relacionada. Bajo el concepto de equipo, es necesario comprender a los diferentes profesionales que constituyen un pequeño grupo de trabajo para efectuar determinadas tareas. Las características distintivas de estos grupos son su proceder colaborativo, relaciones mutuas relativamente sólidas y la contribución de todos los miembros en la discusión de sus métodos de trabajo, contenido y objetivos en pie de igualdad. Por otro lado, estos conjuntos poseen un enérgico sentido de asociación (espíritu de unidad) y una cohesión respectivamente fuerte.

1.3.15. Capacitación del trabajador

La formación de los trabajadores consiste en adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos, que ayudarán a las personas a desarrollarse en el cometido de una actividad. Se puede marcar que el concepto de formación es mucho más amplio. Actualmente, para los componentes productivos, la capacitación representa una de las maneras más efectivas para afirmar la capacitación permanente del talento humano para comprender los puestos que deben ocupar. Si bien es cierto que la formación no es el único modo de asegurar la correcta realización de tareas y actividades, si se materializa como una forma de enseñanza, una herramienta para desarrollar sistemáticamente a cualquiera y situarlo en un entorno competitivo.

1.3.16. Evaluación de desempeño por competencias

Para el desarrollo del personal, debe quedar claro que, para una organización, el recurso más trascendental son los empleados, porque la imagen y el futuro de los empleados dependen en gran medida de los empleados. Es bien consabido entre los expertos en la materia que esta aseveración ha sido

discutida, pero en la nueva generación de Directivos, no es solo una teoría, sino que se empiezan a aplicar nuevos modelos para desarrollar mejor los recursos. La prosperidad de la humanidad y la economía mundial.

Como todos sabemos, no es tarea fácil efectuar un nuevo modelo de gestión que sea radicalmente diferente al modelo de aplicación tradicional. Sin embargo, a fin de brindar soluciones rápidas y efectivas, se deben realizar esfuerzos para experimentar esta teoría. La idea de esta gestión es diseñar el perfil de arreglo a las ocupaciones y cargos a desenvolver en un lugar específico; teniendo en cuenta los datos necesarios, como los instrucciones y conocimientos adquiridos por la persona para aprovechar mejor las habilidades que pueda necesitar para realizar una actividad con experiencia. La determinación de la capacidad asume que debe estar asociada con el desempeño de una actividad específica; y la capacidad debe diseñarse de manera que sea útil para los numerosos procesos que pueden administrar el personal de la empresa. La evaluación del desempeño se fundamenta en los siguientes principios:

Relevancia. - Las derivaciones de la valoración de desempeño serán respetados como antecedentes distinguidos e importantes para definir los objetivos de negocio y determinar indicadores, estos indicadores deben reflejar de manera confiable los cambios realizados por la organización y las contribuciones de los funcionarios y empleados.

Equidad. - Evaluar el desempeño de los funcionarios y personal de servicio de pacto con el manual de categorización de puestos de la agencia, y correlacionar con los resultados anhelados de cada departamento o procedimiento interno, y proceder con una actitud justa, imparcial y objetiva.

Confiability. - Los resultados del proceso evaluativo de desempeño deben manifestar esas condiciones reales requeridas por los funcionarios o servidores públicos para el desempeño de sus ocupaciones, así como los resultados esperados de sus procedimientos e instituciones internos.

Confidencialidad. - Gestionar adecuadamente la información generada durante el proceso para que la información solo se transmita a quienes tienen derecho a estar al tanto.

Consecuencia. – Con los resultados se formulará políticas que afectarán la

existencia funcional de la organización, los procesos centrales, el progreso y productividad de los funcionarios y servidores;

Interdependencia. - Desde la perspectiva de los recursos humanos, los resultados de la medición son elementos interdependientes, y los resultados se reflejan en la organización, los usuarios externos y los procesos o unidades internos.

1.3.13. Situación de control gubernamental en materia de evaluación de los recursos humanos del ejército del Perú, enmarcado en la gestión pública por resultados.

Se define como “Control Gubernamental” a los procesos evaluación conducidos por el Estado, a través de las instituciones públicas competentes, en ejercicio de sus funciones.

Considerando que el Ejército del Perú es una institución pública, por tanto, sujeto a las acciones de control, verificación, evaluación, fiscalización, etc., por sus mecanismos propios institucionales y los órganos competentes de control del Estado, ajenos a la institución. En ese sentido, se identifican de manera general dos niveles de control gubernamental: (i) Control Gubernamental Interno y (ii) Control Gubernamental Externo.

1.3.14. Control gubernamental interno

Los procesos de control internos son definidos, planificados y aplicados por los órganos de control internos con los que cuenta el Ejército del Perú, cuyos involucrados son:

1.3.15. Dirección de Planeamiento - DIPLANE:

La Dirección de Planeamiento del Ejército es una unidad de organización técnica normativa que depende del Estado Mayor del Ejército, es responsable de realizar y coordinar la planificación estratégica institucional, supervisar y evaluar sus resultados y proponer estándares para el funcionamiento del sistema de modernización de la gestión pública y del sistema de planificación estratégica. Brindar asesoría y gestión en las áreas de modernización y planificación estratégica.

Tiene las siguientes funciones específicas:

- Desarrollar planes estratégicos institucionales y administrativos, monitorear su cumplimiento y participar en la planificación para determinar la estructura y tamaño de la organización en función de las capacidades.
- Analizar, coordinar y recomendar cambios de organización y estructura del Ejército y preparar, evaluar, actualizar y recomendar la aprobación de los documentos de gestión.
- Proponer estándares y brindar sugerencias sobre la organización y modernización de la gestión administrativa.
- Establecer metas institucionales y valorar su consecución para alcanzar metas de corto, mediano y largo plazo.
- Otros son ordenados por el comandante del ejército o el jefe de estado mayor del ejército.

1.3.16. Dirección de Educación y Doctrina del Ejército - DIEDOC:

Unidad orgánica técnico normativa dependiente del Estado Mayor General del Ejército, responsable de conducir y coordinar el Planeamiento Estratégico en materia de Educación y Doctrina; controlar y evaluar sus resultados; así como, proponer normas, asesorar y gestionar en el área de organización y modernización de la gestión de Educación y Doctrina.

1.3.17. Comando de Educación y Doctrina del Ejército - COEDE:

Unidad orgánica técnico normativa dependiente del Estado Mayor General del Ejército, responsable de conducir y regular aspectos de Educación, instrucción y entrenamiento en aplicación de la Doctrina existente.

1.3.18. Comando de Personal del Ejército - COPERE:

Unidad orgánica del Ejército, dependiente del Estado Mayor General del Ejército, responsable de conducir y coordinar el Planeamiento Estratégico de Gestión de los Recursos Humanos del Ejército y evaluar sus resultados; así como, formular normas y sugerir en el área de organización y modernización del planeamiento estratégico para el funcionamiento del Sistema de Gestión del Personal Militar y Civil del Ejército.

1.3.19. Inspectoría General del Ejército - IGE:

Órgano de Control Institucional encargada de verificación, inspección y fiscalización de los procesos de instrucción, educación, entrenamiento, entre otros, del personal del Ejército.

1.3.20. Control Gubernamental Externo

Comprendido por los siguientes:

1.3.21. Contraloría General de la Nación:

Es el órgano rector del Sistema Nacional de Control, por tanto, su intervención y actuación alcanza a todas las actividades y ejercicios de los entes públicos, así como del personal que proporciona servicios en las instituciones armadas, aparte del régimen que las reglamente.

1.3.22. Inspectoría del Ministerio de Defensa:

Órgano de control sectorial cuyo vínculo es de carácter normativo, dirección, control, supervisión y ejecución como órgano de control del Sector Defensa. Si bien es cierto, organizativamente existen los “órganos de control” y las normas aplicadas y aplicables a la gestión y evaluación del personal militar enmarcada en la gestión por resultados, se percibe que los instrumentos, procesos, metodologías, etc., empleados no son los adecuados. Más aún se puede inferir que no existe un adecuado planeamiento ni las necesarias articulaciones, por tanto, los procesos e instrumentos no son los adecuados. Por consiguiente, es necesario ahondar en los estudios empleando la metodología causal, que permita explicar la realidad problemática, sus causas y efectos, con el propósito de identificar los elementos de mayor incidencia en la situación actual, para así poder plantear las estrategias que permitan las mejoras esperadas “situación ideal”.

1.3.23. La evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño considerase como proceso de evaluación metódico, repetitivo, en términos cuantitativo y cualitativo, donde el individuo

realiza sus actividades y cumple las responsabilidades del puesto, desarrollándose congruentemente al nivel de efectividad. Aquí no solo debemos ser eficaces sino causar impacto en nuestra labor, es la primera gran diferencia con la administración pública, tradicional. Su propósito es calificar o evaluar el valor, la excelencia y la calidad de un individuo, especialmente su contribución a la organización. Por tanto, es posible determinar las dificultades de supervisión y gestión, integración del personal a la organización, suficiente personal de supervisión, posible discordancia o falta de formación. Por tanto, con el fin de poder instituir medios y programas para eliminar dichas dificultades, y optimar la eficacia del trabajo y la calidad de vida de la organización.

Las calificaciones nos permiten juzgar la calidad de un individuo como trabajador, por lo que podemos saber cómo realiza su trabajo. El mérito se refiere a una serie de características que indican la calidad del desempeño laboral, incluyendo estándares, previsión, iniciativa, calidad y cantidad del trabajo, sentido de responsabilidad, entusiasmo, conocimiento, cooperación, etc. La calificación involucra solo aquellas cualidades que afectan el desempeño del trabajo. Forma una estimación separada de las particularidades de cada valor, eliminando así la valoración conjunta del desarrollo de las prestezas laborales.

La organización internacional ISO, emitió en 2012 la norma ISO 10667. Procedimientos y métodos para evaluar a los trabajadores en el entorno laboral y organizativo. La tarea de esta norma es proporcionar pautas claras y concisas para evaluar las buenas prácticas de las personas en el entorno laboral, y se basa en evidencia, medible y aplicable de manera general a todo tipo de organizaciones, en un contexto global.

Este sistema de evaluación contiene ventaja y beneficios, entre otros, lo que se puede enumerar a continuación:

Para el Jefe (evaluador)

Proporciona información del rendimiento laboral orientadas a mejorar el rendimiento de los administrados.

Evaluar el comportamiento y desempeño de los subordinados según el

sistema de evaluación.

Para el evaluado

Comprenda las reglas del juego en la organización en la que presta servicios. Sepa lo que su jefe espera de su desempeño. La obtención de condiciones para la autoevaluación y la autocrítica son necesarias para la mejora institucional. Incrementar la motivación a través de criterios de evaluación estandarizados

Para la Organización

Capacidad evaluativa del talento humano a corto, medio y largo plazo. Identificar a los trabajadores que necesitan reciclaje y/o mejora.

Ventajas de la Evaluación

Mejora el desempeño del trabajador, motiva la realización de un buen desempeño y lo más importante convierte esta situación en permanente.

Establece políticas de compensación obliga a la organización a ser coherente y ordenada en el tratamiento económico y de otra índole a su personal.

Se utiliza para establecer el lugar de las personas en la organización, facilitar conocer las aptitudes del personal y por ende reordenar al mismo en función a estas, es decir coadyuva al aumento del rendimiento.

Vinculación del individuo al puesto, la motivación vincula al individuo con el puesto, no solo formalmente sino también psicológicamente.

Planificación y desarrollo de carrera, la organización necesita de individuos cada vez más productivos una forma de concretar esto es promoverlos en una carrera profesional predecible de dependiente de su accionar como forma de realización personal.

1.3.24. Evaluación de resultados de la gestión pública

Para la autora Sonia Ospina (2010), si se logran los siguientes objetivos, la valoración de los resultados de la gestión pública ayudará a fortalecer y profundizar el sistema democrático:

- Determinar el nivel de responsabilidad de los funcionarios.
- Asegurar una gestión más transparente.

- Incentivar a los servidores para que den prioridad a la visión de los ciudadanos en el diseño de planes y servicios.

- Perfeccionar servicios proporcionados por el sector público, con calidad.

La evaluación también tiene un impacto "interno" en la organización, suscitando cambios como

- Instaurar una visión común del futuro en la organización.

- Definición de objetivos estratégicos de gestión.

- Más aclaración de las estrategias de gestión, roles, esquemas de desempeño y asignación de trabajos, es decir, fortalecerá el "cómo" para lograr estos objetivos.

- La calidad basada en el desempeño proporciona mejor información para establecer la administración del talento.

La evaluación de la gestión pública ha fortalecido la capacidad de gobernar del país, ha promovido la democratización de las relaciones sociales, ha consolidado el proceso de desarrollo del sistema y evaluado la gestión pública.

La gestión basada en resultados es el mejor incentivo para hacer que los servidores sean más competitivos, eficientes, eficaces y éticos. Sin embargo, no solo existen beneficios personales, sino también por la formación del líder, la organización logrará sus metas en el plazo establecido; a través de los nuevos conocimientos de los trabajadores, será más competitiva en los diferentes mercados en las que maniobra; debido a la adopción de mejores se convertirá en una institución moderna que cumpla con los estándares de la sociedad internacional y el desarrollo ambiental.

Como parte de la reforma nacional, el resultado es una mejor gestión pública, lo cual se traduce en el compromiso de los servidores públicos con lograr la visión de un país transparente, eficiente y descentralizado, establecida en la cuarta meta del Acuerdo Nacional, con el fin de atender esta desafíos, es necesario que estos servidores públicos cuenten con la capacitación suficiente y se capaciten en las altas técnicas y herramientas de la administración moderna, de manera que permitan añadir valor a la

institucionalidad del país.

El Perú ha promulgado la "Ley Marco de Modernización de la Gestión Nacional" desde 2002, que abarca el proceso de modernización del país en diferentes situaciones, instituciones, entidades, organizaciones y procedimientos para mejorar la gestión pública y establecer un país democrático y descentralizado para los ciudadanos

1.3.25. La nueva gestión pública

Esta es la tendencia que ha provocado cambios en la gestión pública, y su enfoque se basa en el entendimiento de que la responsabilidad de los administradores públicos está relacionada con la efectividad y eficiencia de la gestión, y no solo con el desempeño de sus tareas formales o regulatorias. Gira en torno a los siguientes principios: Las entidades públicas son más productivas. Una dirección sólida para el servicio al ciudadano. Descentralizado del gobierno central al gobierno local. Fortalecer la capacidad para diseñar y monitorear políticas públicas. Gestión pública orientada a resultados.

Debe considerar un nuevo tipo de gestión pública: Procesos coordinados y flexibles. La misión de la gestión moderna es crear valor público. Cuenta de pago. La transparencia es fundamental. Produce sinergia. Todo debe medirse. "El valor público se refiere como valor instaurado por el estado mediante servicios, regulaciones, leyes y demás acciones. En un país democrático, este valor es finalmente definido por el público". El valor depende de las preferencias expresadas por los ciudadanos a través de diversos medios y reflejadas a través de las decisiones de los políticos electos" (Kelly y Muers, 2003).

1.3.26. Gestión por resultados en el sector público: Valor Público

El CLAD y el Banco Interamericano de Desarrollo (Serra, Albert, 2007) expresan que el objetivo último de la Gestión por resultados en el sector público es mejorar la capacidad de la organización gestionando el proceso de creación de valor público para lograr los resultados especificados en las metas

del plan del gobierno. Con base en esto, propusieron la siguiente definición: En el dominio público, la popularidad del término "monitoreo y evaluación" precede en el tiempo a "gestión de resultados". Ambos son contemporáneos de la eficacia y la eficiencia, que fue el concepto en el que se asentó la nueva gestión pública de los años ochenta. Del sector privado, se remontan a la década de 1950, cuando Peter F Drucker propuso "Management by Goal" (Gestión por objetivo, MBO). Según este proceso de creación e instauración de objetivos y seguimiento en su progreso debe penetrar a toda la organización. En las décadas de 1960 y 1970 posteriores, el desarrollo de sistemas de información hizo posible la MBO.

La gestión pública de logro es una moldura conceptual cuya función es promover la trayectoria efectiva e integrada de actividades creativas de valor público de toda organización pública, optimizando así el valor público asegurando la máxima eficiencia, eficacia y efectividad, logrando las metas del gobierno y mejorando continuamente sus instituciones. Los resultados no solo deben concebirse como la entrega de productos (servicios públicos), sino que deben centrarse en el impacto de estos productos y la calidad de los procesos que causan estos productos (especialmente las personas). Además: Esto conduce a cambios en los métodos de presupuestación (presupuestos para lograr resultados). A partir de estos resultados, promueve la redefinición de la organización del trabajo. Analiza el desempeño organizacional (indicadores) y la importancia de medir el trabajo realizado. La responsabilidad se basa en el desempeño y en lo que queremos lograr.

En circunstancias de escasez de mano de obra y producción en la administración pública peruana en todos los espacios, es urgente desplegar la gestión por resultados como instrumento elemental para evaluar las capacidades de las personas en todos los niveles del sector público.

También se enfoca en presentar a las personas para familiarizarlas con los objetivos de la organización. Esto es especialmente importante para los nuevos empleados que comienzan en una organización. No solo conozca el tipo de trabajo a realizar, sino también lo suficiente para comprender el plan operativo estratégico de la organización. Capacitar a los empleados en la

formulación de planes estratégicos, por lo que urge compartir con ellos el nuevo diseño del plan organizacional (visión, misión, propósito y metas). Hasta cierto punto, cuando los empleados están "integrados" en la organización, su desempeño laboral será mejor y sus identidades se entenderán mejor para saber exactamente hacia dónde dirigir su trabajo.

Además, se dice que el respeto a la ocupación es una condición elemental para las actividades institucionales. En mi opinión, uno de los inconvenientes que enfrenta el sector público es la falta de una carrera pública que haga que los servidores públicos sean mejor competitivos, eficientes y efectivos con su trabajo. Por lo general, los puestos clave los ocupa "personal de confianza", muchas veces no hay formación para el puesto o no hay un puesto adecuado para cubrir el puesto. Esta decisión suele limitar el desarrollo de los profesionales que en ocasiones ven frustrados sus ideales.

Otro aspecto positivo de la gestión de resultados está relacionado con las políticas de compensación. Se señala que la investigación técnica sobre remuneración comienza por mantener el crecimiento que se merece. En otras palabras, las personas que saben más o que tienen más éxito en la gestión obtendrán más, lo que es más importante que la simple gestión. La gestión pública está relacionada con la formación continua, la experiencia exitosa, la comprensión de puestos y temas, y el desarrollo de valores éticos.

Del mismo modo, algunas herramientas disponibles para los trabajadores deben considerarse en la gestión basada en resultados. El primero es mediante el uso de nuevos know-how de la información. El uso de la tecnología no solo contribuye al proceso de desarrollo de la organización, sino que también reduce la posible corrupción de muchas formas, y la corrupción casi se ha institucionalizado en la administración pública.

De acuerdo con las normas, se estipula que la gestión pública debe estar orientada al servicio humano, es decir, debe orientar la organización y todas las actividades de las entidades públicas para brindar mejores servicios y el mejor uso de los recursos nacionales, a fin de garantizar una rendición de cuentas efectiva. Establecer un mecanismo de gestión verificable e informar

las razones que sustentan sus acciones o decisiones, y salvaguardar permanentemente los intereses y el bienestar del personal.

Esta visión ha sido mencionada en la "Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública", en la cual se señala la planificación estratégica como uno de los procedimientos de gestión de la administración pública nacional y el pilar del eje de dicha política.

Nuestra gestión pública encauzada a resultados se conseguirá cuando las entidades se encuentren en capacidad de:

Establecer metas claras en departamentos y regiones (países, regiones y localidades), expresadas en términos de metas y resultados. Desarrolle un presupuesto basado en las metas identificadas en el plan. Desplegar y optimizar eficazmente los procesos de producción, las "cadenas de valor" y los sistemas de gestión. Reorganizar o reordenar a nivel nacional, regional y local para adaptar sus capacidades y funciones a la organización de acuerdo con el proceso de la cadena de valor. Instituir un sistema de índices de desempeño y logros para el seguimiento y la evaluación.

Cabe mencionar que la herramienta de referencia para la planificación es un proyecto de inversión pública, la cual se formula en un plan con lógica de resultado, por lo que se incentiva a recurrir a la generación y uso de información del desempeño para una asignación más efectiva y eficiente. Uso efectivo de los recursos públicos; introducción de planes de gasto plurianuales; y fortalecimiento de la cohesión territorial; en este proceso, es muy importante utilizar la evaluación personal como parte integral del cambio.

1.3.31. Definición de la terminología (marco conceptual).

1.3.31.1. Concepto de estrategias efectivas

La estrategia es un plan para resolver el problema. Una estrategia consiste en una sucesión de operaciones proyectadas que ayudan a tomar decisiones y lograr óptimos resultados. La estrategia tiene como objetivo lograr los objetivos de acuerdo con el modo de acción.

Una estrategia incluye una serie de estrategias, que son acciones más específicas para lograr uno o más objetivos.

1.3.31.2. Estrategia militar

La estrategia originalmente significó como el arte o la forma de comandar operaciones militares. De esta manera, la estrategia militar se refiere a un plan de acción diseñado para tomar en cuenta diferentes factores y lograr la victoria en una conflagración. El arte de la guerra de Sun Tzu de China es un manual en el hallamos patrones de estrategia militar.

1.3.31.3. Estrategia empresarial

En el mundo empresarial, el término "estrategia empresarial" se utiliza para referirse a una serie de gestiones o modelos que debe seguir una empresa para conseguir el mayor beneficio. Un ejemplo de estrategia empresarial es comprar empresas del propio ámbito para prescindir la competencia.

1.3.31.4. La competitividad

La competitividad es la destreza de cualquier tipo de organización o empresa para conservar y desarrollar ventajas comparativas, capacidades que le consienten disfrutar y mantener un lugar destacado en el medio social y económico en el que opera. Se concibe por ventaja comparativa las habilidades, recursos, conocimientos, atributos, etc. de una empresa, mientras que los competidores carecen de tales habilidades, recursos, conocimientos, atributos, etc., por lo que pueden obtener rendimientos superiores a estos. Para Porter, esto es "cómo la competitividad da forma a la estrategia". Esta ventaja está fundamentalmente relacionada con el valor que una empresa consigue crear para sus clientes y superar el coste de creación de la misma.

La competitividad es una percepción relativa, que muestra el estado relativo de los regímenes (empresas, industrias, países) que utilizan la misma medida de referencia. Indiquemos que este es un concepto en progreso que aún no se ha completado y tiene que pasar por numerosas

explicaciones y métodos de cálculo. Según la categorización a la que pertenezca el sistema organizativo, se utilizarán diferentes indicadores para medirlo. La competitividad se considera desde dos aspectos, ya sea competitividad interna o externa. La competitividad interna reseña la competencia propia de la empresa que se obtiene al comparar su eficiencia a largo plazo con la eficiencia de su estructura interna (producción y servicio).

Este tipo de análisis es fundamental para descubrir las reservas internas de eficiencia, pero suele ser menos importante que el análisis de la competencia externa, que representa el concepto más debatido, más difundido y más analizado.

1.3.31.5. Competitividad profesional y organizacional

La competitividad es entendida como capacidad de una empresa o competitivo con el fin de desarrollarse y establecerse en el mercado, mantenerse y seguir creciendo en el tiempo. Se basa fundamentalmente en el aumento de la innovación del sistema y la integración del conocimiento organizacional para responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) manteniendo su ventaja comparativa. Las pocas palabras que marcan el statu quo de nuestro lenguaje empresarial y de gestión son: globalización, innovación, competitividad, rentabilidad, cuota de mercado, etc. Estas palabras atraen la atención de los líderes organizacionales, que utilizan estos cuadros para medir el comportamiento de la empresa. Ellos mismos.

Por diversos motivos, la convulsión en el mercado global ha derivado en una urgente necesidad de reducción de costos, formulando así estrategias en las que su gestión ha tomado una posición dominante para lograr la diferenciación en su sector industrial. Por otro lado, el surgimiento de tecnologías más avanzadas ha llevado a puestos cada vez más desafiantes, y las habilidades, habilidades y destrezas de los profesionales que realizan estas tecnologías también son más específicas.

Una forma de mantener la capacidad de responder a la empresa en

constante cambio de hoy es contar con una fuerza laboral altamente desarrollada y motivada, lo que da como resultado un alto grado de armonía y lealtad a la organización. Frases como "Nuestro principal activo son las personas" deben estar respaldadas en el plan estratégico de la empresa, consecuentemente, se debe dar el impulso necesario al desarrollo profesional que refleje la moral de los empleados.

1.3.31.6. Desempeño en la ejecución de proyectos

El desempeño gerencial se conceptúa como el modo en que una organización logra sus metas (Flapper, Fortuin y Stoop, 1996). En este sentido, comprender las capacidades de desempeño puede proporcionar indagación para orientar los procesos de planificación y control a nivel organizacional, razón por la cual la medición adecuada de las mismas puede mejorar su efectividad. La evaluación de desempeño es un proceso de cuantificación de acciones, en el que la medición concierne al proceso de parámetro, y la acción es la causa del resultado (Neely, Gregory y & Platts, 2005). Según la investigación de Neely et al, la evaluación del desempeño es una forma de captura de datos que se puede utilizar para brindar información y apoyo a los tomadores de decisiones.

En este marco, se debe considerar que, al igual que ocurre con otras disciplinas de gestión (como la de operaciones, calidad y la estrategia) que utilizan la evaluación del desempeño, desde 1980, el impacto de la gestión de proyectos en la estimación del desempeño y la victoria exitosa de esta gestión (DJ Bryde, 2005).

1.3.31.7. Proyectos públicos

El proyecto es un ente de organización temporal que busca alcanzar una meta, el concepto general del área de gestión anterior se puede aplicar al entorno de gestión de proyectos. De manera similar, para el espacio de comprensión de la gestión de proyectos, la valoración del desempeño tiene cimiento en la medición y rastreo de los estándares de implementación del proyecto (Barclay & Osei-Bryson, 2010).

Cotidianamente, el desempeño del proyecto también se ha considerado una función del tiempo, el costo y la calidad (Pillai, Joshi y Rao, 2002), (Wi y Jung, 2010). Consiguientemente, el apartado se centra en aspectos concernientes con la apreciación cuantitativa en el desempeño del proyecto a través de la etapa de ejecución, por lo que se suelen utilizar medidas de cronograma para tomar faenas correctoras cuando sea preciso (Kwak and Ibbs, 2002).

1.3.31.8. Medición de proyectos

Por lo general, el desempeño de un proyecto se mide mediante indicadores (también conocidos como indicadores clave de desempeño o indicadores clave de desempeño (KPI)) (Luu, Kim y Huynh, 2008). Un sistema de gestión del desempeño de un proyecto se define como un conjunto de indicadores o métricas de desempeño que se utilizan para ponderar la eficiencia y efectividad de las labores (Lauras, Marques & Gourc, 2010).

De manera similar, la gestión del desempeño en un proyecto incluye la creación de metas de desempeño, la selección estratégica de mejora mediante elementos críticos de éxito (CRF) y la instauración del proceso de evaluación. Trabajar con KPIs para determinar la diferencia metas con resultados (Toor y Ogunlana, 2008).

Por otro lado, los proyectos deben ejecutarse intrínsecamente con el presupuesto, el cronograma, la seguridad y los objetivos de calidad que le atribuye ser considerados exitosos (Bayraktar et al., 2011).

Por ejemplo, en proyectos de construcción, es de suma importancia computar el desempeño, siendo crucial el proceso de control, ya que puede monitorear el desempeño cuando se alcanza la meta final (Haponava & Al-Jibouri, 2008), y generalmente se estima en este campo utilizando indicadores de monitoreo basados en Estructura para lograr el desempeño (Yuan et al., 2011).

Hay opiniones divergentes sobre lo que instituye el "éxito del proyecto" (Prabhakar, 2008). Según Baccarini, et al (1999), se debe hacer una distinción entre el éxito del proyecto calculados por la obediencia de las

metas del producto final y el éxito de la gestión del proyecto generalmente computados en dimensiones de tiempo, costo y calidad (De Wit, 1988). En conexión, Cooke-Davies (2002) señaló que comprueba existir una brecha entre el criterio de éxito (el método de juzgar el éxito o fracaso del proyecto) y el factor de éxito (el método de gestión que directa o indirectamente conduce a la inversión en el sistema de gestión). Hay una distinción. El proyecto tiene éxito.

1.3.31.9. La evaluación del desempeño laboral

Entre otras cosas, también deben considerarse los resultados de la valoración del desempeño laboral:

- Obtener derechos profesionales
- Desarrollo profesional debido al período de prueba
- Dar recompensas monetarias y no monetarias
- Planificar la formación y la educación
- Determinar la durabilidad del servicio.
- Acceso a comisiones
- Otorgar comisiones para realizar citas y mudanzas gratuitas o labores regulares.

1.4 Formulación del problema.

¿Cuáles son las estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, CGE, San Borja, 2019 - 2020?

1.5 Justificación e importancia del estudio.

En el Perú, se observa que el equipamiento, organización, doctrina y condiciones de entrenamiento actuales del ejército peruano están desactualizados en paralelo con demás ejércitos de la región y del mundo, tal situación puede poner en peligro la defensa nacional, por lo que la situación global, regional y local exige a nuestro país, contar con un ejército moderno con capacidad suficiente para

desempeñar con sus deberes constitucionales, creando así un estado de confianza y disuasión que asegura el avance y perfeccionamiento de nuestro país.

El desarrollo de este trabajo se enmarca en realizar un análisis en las estrategias utilizadas por el Ejército Peruano para ser competitivos en el sector Defensa y del manejo adecuado y transparente en las adquisiciones de bienes y servicios por parte del cuartel general del ejército de San Borja para que los proyectos de ejecución sean eficaces y eficientes.

El Ejército del Perú, como integrante de las Fuerzas Armadas, efectúa la disposición señalada en la constitución en el Artículo 165, las políticas públicas determinadas en el Acuerdo y el Plan Bicentenario – Perú hacia el 2021; Discurrir las nuevas amenazas al sistema democrático nacional peruano y las tendencias generales identificadas por la agencia internacional de análisis prospectivo, y determinar las tareas que deben realizar los militares peruanos de acuerdo con la constitución establecida y las disposiciones legales; el rol prescrito por la constitución (mando conjunto con otras agencias armadas y fuerzas armadas y Coordinación) debe construir las capacidades que el Ejército necesita desarrollar para que sus fuerzas de combate puedan disuadir, mitigar o contrarrestar las perturbaciones. La existencia e impacto de desconocidas amenazas que atentan contra nuestros sistemas de seguridad y defensa nacional, que pueden cambiar el sistema democrático y entorpecer el progreso de todo el país.

La presente investigación se justifica en lo:

a) Científico

Esta investigación tiene como objetivo abordar la situación interna de las instituciones militares, es decir, la falta de capacidad administrativa para implementar el proyecto Invierte, que se corregirá aplicando la ciencia administrativa y utilizando la teoría de gestión administrativa del talento humano y logística.

b) práctico

La investigación tiene como objetivo robustecer institucionalmente las capacidades del personal responsable de la implementación del proyecto, mejorando así su desempeño; puede mejorar el desempeño institucional del ejército peruano.

c) Social

Socialmente esta investigación se establece en dos muy importantes perspectivas;

primeramente, trata de fortalecer las capacidades del personal administrativo para que el contingente militar pueda desempeñar adecuadamente sus funciones; segundo, hacer aportes a la sociedad mediante el fortalecimiento de las instituciones militares.

1.6 Hipótesis.

H1. La estrategia mejora el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, CGE, San Borja, 2019-2020.

1.7 Objetivos.

1.7.1 Objetivo general

Determinar cuáles son las estrategias que mejoraran el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, CGE, San Borja, 2019-2020.

1.7.2 Objetivos específicos

- Establecer cuáles son las estrategias que se vienen ejecutando en los proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, San Borja, 2019-2020.
- Analizar cuál es el nivel del desempeño de los trabajadores en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, San Borja, 2019-2020.
- Indicar cuáles son los factores de las estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, San Borja, 2019-2020.

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 Tipo y diseño de investigación.

Esta investigación es de enfoque cuantitativo, La investigación o metodología cuantitativa es un proceso de toma de decisiones que tiene como objetivo mostrar que en algunas alternativas se utilizan magnitudes numéricas que pueden ser procesadas con instrumentales en el campo de la estadística. Por eso la investigación cuantitativa se produce por la causa y efecto de las cosas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014)

El propósito de la presente investigación es formular un plan de estrategias efectivas para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano. Los estudios explicativos se facultan de indagar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

Esta investigación es de tipo no experimental, de diseño descriptivo propositivo. Transeccional, puesto que observa el mejoramiento del desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano, partiendo de estrategias efectivas a su disposición, se presentan en su contexto natural, para después explicar la influencia del plan de estrategias. Su propósito en el presente estudio es determinar la variable estrategias efectivas, explicarlos y luego revelar su influencia en la mejora del desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano,

2.2 Población, muestra y muestreo

La población es un conjunto de todos los sujetos (objetos, personas, documentos, datos, eventos, etc.) que se van a investigar, estos individuos tienen una o más características comunes, se hallan en un territorio o espacio y cambian con el tiempo. Si la población es pequeña y tiene acceso irrestricto, es mejor manejar todo el trabajo; en este caso, ya no es necesario muestrear (Vara, 2012) La población de la investigación está conformada por Oficiales y Técnicos y suboficiales del ejército del Perú, en situación de actividad, responsables de la ejecución de proyectos, son 50 oficiales y que vienen prestando servicios en las

instalaciones del cuartel general del ejército de San Borja en el año 2019. La muestra toma la misma cantidad de población.

2.3 Variables, Operacionalización.

Según vara, Las variables son todo aquello que vamos a medir, registrar, controlar y estudiar en la tesis. Según su función las variables pueden ser (2012):

Variable independiente:

Llamada "variable causal", también conocida como "variable explicativa", esta característica o atributo es la causa de otra variable. Es esa variable la que tiene un efecto sobre otra variable. En este caso son:

Estrategias efectivas

Variable dependiente:

Conocida "variable efecto", También llamada "variable explicada", la característica o característica es el efecto o resultado de la variable independiente. El valor de VD siempre depende de otros valores (VI).

En este caso es el: Desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano.

Para definir operacionalmente las variables se necesitan indicadores, que son el conjunto activo o características observables del concepto. Los indicadores son específicos y definidos, y representan algo más abstracto o difícil de determinar (Vara, 2012)

Tabla 1. *Variable independiente*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	ÍNDICE	SUB ÍNDICE
Estrategias efectivas	Financieras	¿Selecciona las inversiones según el plan estratégico institucional?	1	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Alto Regular Bajo
		¿Identificas oportunidades de inversión pública?	2		
		¿Gestiona estudios de pre inversión e inversión pública?	3		
		¿Identificas postores con solvencia financiera y experiencia en contrataciones con el estado?	4		
		¿Analiza empresas según la norma de inversión?	5		
		¿Analiza la financiación de proyectos públicos?	6		
	Tecnológicas	¿Maneja información sobre las inversiones?	7		
		¿Posees conocimientos y manejo de tecnología?	8		
		¿Reconoces la innovación tecnológica como sustento de fortaleza institucional?	9		
		¿Cooperas con apoyo tecnológico a la inversión?	10		
	Operaciones	¿Formulas proyectos de operaciones?	11		
		¿Generas programas y preparas acciones?	12		
		¿Realizas un diagnóstico de calidad de servicio?	13		
		¿Formulas diagramas y flujos de procesos?	14		
		¿Diseñas proyectos de contenido social y financiero en su aspecto operativo?	15		
	Recursos humanos	¿La selección de personal responde al perfil del puesto según el MOF?	16		
		¿Conoces y practicas los valores declarados por la institución?	17		
		¿El ambiente de trabajo es acogedor y favorece el trabajo en equipo?	18		
		¿El plan de promoción basado en competencias es efectiva?	19		
		¿La institución brinda facilidades para la capacitación y/o actualización profesional?	20		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Variable dependiente

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM	ÍNDICE	SUB ÍNDICE
Desempeño en la ejecución de proyectos	Rendimiento	¿Mejorar el desempeño es una competencia?	1	Siempre	Alto Regular Bajo
		¿El ambiente influye en tu rendimiento?	2	Casi siempre	
		¿Cumples con eficacia tus metas de trabajo?	3	A veces	
		¿Analizas tu productividad laboral?	4	Casi nunca	
		¿Superas los estándares de productividad laboral?	5	Nunca	
	Satisfacción	¿La estabilidad en el trabajo es un factor de éxito?	6		
		¿Compartes tus logros y méritos de trabajo?	7		
		¿Conciliar la vida familiar y laboral con una fuerte motivación permite logros satisfactorios?	8		
		¿El estilo liderazgo influye en la satisfacción?	9		
		¿Encuentras seguridad económica y social en tu centro de labores?	10		
	Trabajo en equipo	¿Sabes si tu equipo de trabajo funciona adecuadamente?	11		
		¿Si las metas no se logran los colaboradores conciben un análisis para distinguir qué ha fracasado?	12		
		¿Cuándo hay una complicación en lugar de reclamar tratan de escudriñar soluciones?	13		
		¿Siempre es viable sacar la conversación y tomar decisiones democráticamente?	14		
		¿Conoces que funciones competen a los miembros del equipo?	15		
	Resultados	¿Analizas y autoevalúas tu nivel de desempeño laboral?	16		
		¿Verificas el cumplimiento de los objetivos dados?	17		
		¿Prevees desviaciones en el logro de objetivos?	18		
		¿Identificas problemas y oportunidades?	19		
		¿La rapidez de los logros es importante?	20		

Fuente: Elaboración propia

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Método:

- a. Encuesta

Técnicas:

- a. Ficha de encuesta dos (02) cuestionario 20 ítems c/u.
- b. Revisión documental

Instrumentos:

Hernández, et al (2014) declaró: “Los cuestionarios son un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”.

Uno de los instrumentos a utilizarse será el cuestionario, mediante el cual se recabará datos mediante preguntas de tipo cerrado de trabajadores y funcionarios que forman parte del estudio.

Se presentarán en Anexo.1 (la validación del instrumento por juicio de 3 expertos, según formato) documentos que acredita la validez.

Descripción del instrumento:

En la presente tesis, se utilizó 2 instrumentos elaborado por el autor, cada instrumento de variable, consta de 4 dimensiones, cada una:

1. VI: Financieras, tecnológicas, operativas, recursos humanos cuenta con 12 indicadores y 20 ítems, fue graduado en la escala Likert y recodificados, en nivel, alto, regular y bajo.
2. VD: Rendimiento, satisfacción, trabajo en equipo, resultados, cuenta con 08 indicadores y 20 ítems, fue graduado en la escala Likert y recodificados, en nivel, alto, regular y bajo.

2.4.1 Confiabilidad de los instrumentos

Según Hernández, et al (2014), la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación reiterada al mismo sujeto u objeto provoca resultados equivalentes”.

Al aplicar el alfa de Cronbach, se efectuarán cálculos estadísticos para comprobar el nivel de consistencia interna de la herramienta de recolección de datos.

Para obtener la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a 5 servidores en la Entidad. Consiguiendo para el cuestionario Estrategias efectivas un coeficiente de 0.919 y para el cuestionario de Desempeño en la ejecución de proyectos 0.912, con lo que se comprobó que ambas encuestas poseyeron un alto grado de confiabilidad.

Tabla 3. *Estadística de Fiabilidad de la variable Estrategias efectivas*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,919	20

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4. *Estadística de Fiabilidad de la variable Desempeño en la ejecución de proyectos*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	20

Fuente: Elaboración Propia.

2.4.2 Validación de los instrumentos

Según Hernández, et al (2014), la validez de un instrumento, “se refiere al grado en que un instrumento efectivamente mide la variable que procura medir”. Se validaron los instrumentos de recolección de datos mediante Juicio de 3 Expertos, especialistas en Gestión pública, docentes de Posgrado de la Facultad de Ciencias empresariales de la USS y la UCV. (Ver anexo 4. Validación de expertos)

Tabla 5. *Validez de Instrumento*

Experto	Categoría de la validación				
	Inferior al básico	Básico	Intermedio	Sobresaliente	Muy sobresaliente
Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto				X	
Mg. Flor Delicia Heredia Llatas					X
Mg. Ericka Julissa Suysuy Chambergo				X	

Fuente: Elaboración Propia.

2.5 Procedimiento de análisis de datos

El proceso de análisis de datos de una investigación cuantitativa es:

- Seleccionar el programa estadístico
- Explore los datos obtenidos de la colección.
- Analice y vea los datos por variables descriptivamente.
- Valorar la fiabilidad, validez y objetividad de los instrumentos de medida manejados.
- Analizar y explicar las hipótesis propuestas mediante análisis estadístico inferencial.
- Efectuar otros análisis.
- Redactar los resultados para su presentación (Hernández, et al, 2014)

Los datos obtenidos son consistentes con los indicadores previamente definidos para cada dimensión y han sido recogidos en una hoja de cálculo en el programa Excel. Con el fin de procesarlo posteriormente en el programa estadístico SPSS Statistics 26. Para el análisis descriptivo, se presentan en detalle la tabla de distribución de frecuencias y el gráfico de barras. Para el contraste de hipótesis se aplicará el coeficiente de correlación de Pearson, que mide el grado de asociación de las variables y establece su nivel de significatividad.

2.6 Criterios éticos

Confidencialidad: Se asegurará la identidad de la agencia de protección y la identidad del imputado bajo pesquisa.

Objetividad: El aspecto de análisis de los hallazgos se fundará en estándares técnicos y justos.

Originalidad: Se citará la fuente bibliográfica de la información mostrada para acreditar que no existe plagio intelectual.

Veracidad: La información mostrada será auténtica y se debe prestar atención a su confidencialidad.

Derechos de los usuarios: La investigación promoverá el progreso de la calidad de servicio en los entes de indagación.

2.7 Criterios de rigor científico

Confiabilidad: se efectuarán cálculos estadísticos para comprobar el nivel de consistencia interna de la herramienta de recopilación de datos.

Validación: La herramienta de recopilación de datos se verificará por juicio de expertos.

Consistencia: Repetir resultados al realizar una investigación sobre el mismo tema y en el mismo contexto. Grado de dependencia

Neutralidad: para asegurar que los resultados derivados de la investigación no estén inclinados por la motivación, los intereses y las opiniones del investigador.

Ratificación de la verdad objetiva.

III. RESULTADOS

3.1. Presentación de resultados

A continuación, se presenta los resultados estadísticos de la aplicación de encuesta de “Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano, CGE-San Borja, 2020”

3.1.1. Variable independiente: Estrategias efectivas

Tabla 6. Dimensiones de la variable independiente

Valoración	Estrategias efectivas							
	Financieras		Tecnológicas		Operaciones		Recursos Humanos	
	Frecuencia	F (%)	Frecuencia	F (%)	Frecuencia	F (%)	Frecuencia	F (%)
Bajo	3	6	7	14	4	8	5	10
Regular	39	78	25	50	28	56	34	68
Alto	8	16	18	36	18	36	11	22
Total	50	100	50	100	50	100	50	100

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 6, Se aprecia los resultados de las dimensiones de la variable Estrategias efectivas; se tiene que el 16% de los entrevistados considera que las *estrategias financieras* en mención se encuentran en el nivel alto y el 78% en el nivel regular, sólo un 6% en el nivel bajo, lo que significa que se ha logrado generar una estrategia de manejo transparente de las cuentas de inversión pública.

Se tiene que el 36% de los entrevistados considera las *estrategias tecnológicas* en el nivel alto y el 50% en el nivel regular, un 14% bajo; lo que significa que el desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano ha logrado una percepción positiva respecto de dicha estrategia tecnológica, en una estrategia orientada al resultado efectivo.

Se tiene que el 36% de los entrevistados consideran que la *estrategia de operaciones* se encuentra en el nivel alto y el 56% en el nivel regular, sólo un

8% bajo; lo que significa que se ha logrado contar con una estrategia de operaciones que piensa en la eficiencia del proceso de inversión.

Se tiene que el 22% de los entrevistados consideran su *estrategia de recursos humanos* en el nivel alto y el 68% en el nivel regular, un 8% bajo; lo que significa que el ejército peruano cuenta con personal idóneo.

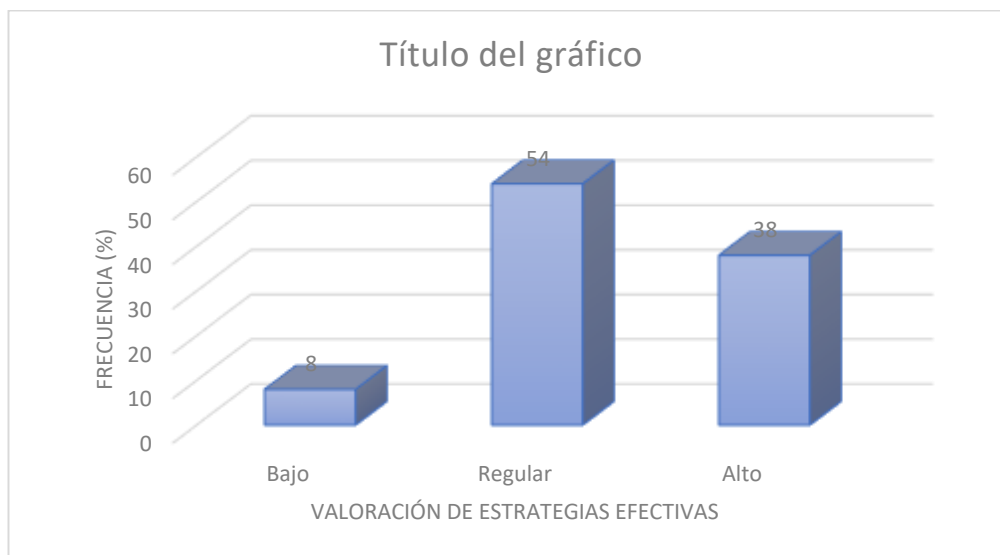


Figura 1. Valoración de estrategias efectivas

Fuente: Elaboración Propia.

En la figura 1, se contempla el resultado general de la **Variable independiente: Estrategias efectivas** en la que se tiene que el 38% de los entrevistados considera que la variable en mención se encuentra en el nivel alto y el 54% en el nivel regular, y un sólo 8% en el nivel bajo.

3.2.2.1. Variable dependiente: Desempeño en la ejecución de proyectos

Tabla 7. Dimensiones de la variable dependiente

Desempeño en la ejecución de proyectos								
	Rendimiento		Satisfacción		Trabajo en Equipo		Resultados	
Valoración	Frecuencia	F (%)	Frecuencia	F (%)	Frecuencia	F (%)	Frecuencia	F (%)
Bajo	5	10	4	8	3	6	4	8
Regular	25	50	28	56	27	54	27	54
Alto	20	40	18	36	20	40	19	38
Total	50	100	50	100	50	100	50	100

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 7, se tiene que el 40% de los entrevistados consideran el *rendimiento del personal* en el nivel alto y el 50% en el nivel regular, un 10% bajo; lo que significa que se ha logrado alcanzar sus metas propuestas.

Se tiene que el 36% de los entrevistados se pronuncian que la *satisfacción del servicio* lo ubican en el nivel alto y el 56% en el nivel regular, un 8% bajo; lo que significa que se ha logrado implementar el servicio como fundamental en la relación con los contratistas y proveedores.

Se tiene que el 40% de los entrevistados consideran que el *trabajo en equipo* se encuentra en el nivel alto y el 54% en el nivel regular, un 6% bajo; lo que significa que las estrategias implementadas contribuyen a tal propósito

Se tiene que el 38% de los entrevistados reconocen que los *resultados percibidos* se encuentran en el nivel alto y el 54% en el nivel regular, un 8% bajo; lo que significa la buena gestión del personal responsable

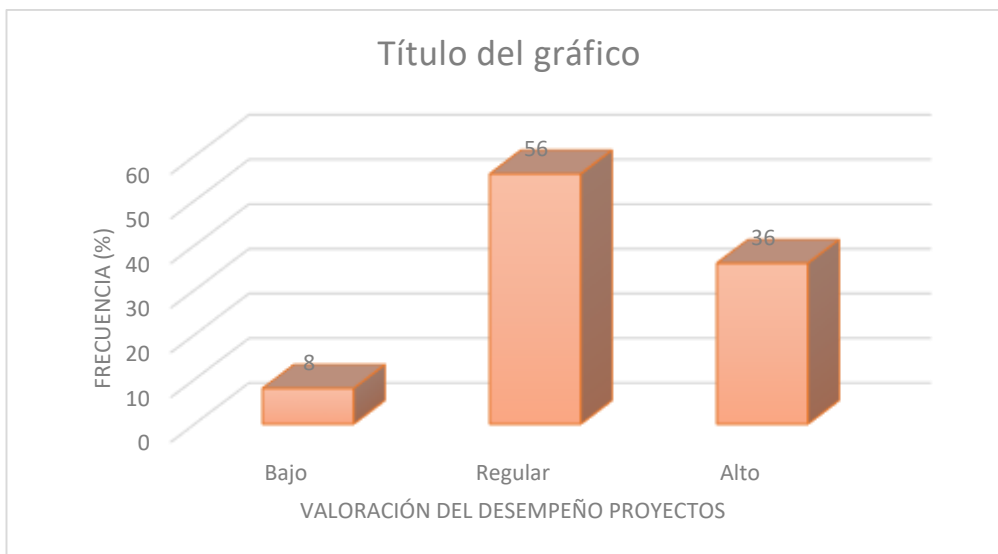


Figura 2. Valoración del Desempeño en la ejecución de proyectos
Fuente: Elaboración Propia.

En la figura 2, se contempla el resultado general de la **Variable dependiente: Desempeño en la ejecución de proyectos** en la que se tiene que el 36% de los entrevistados considera que la variable en mención se encuentra en el nivel alto y el 56% en el nivel regular, y un 8% en el nivel bajo.

3.2.2.2. Análisis de correlación entre las Variables: Estrategias efectivas y Desempeño en la ejecución de proyectos

Tabla 8. *Correlaciones.*

Correlaciones			
		Estrategias Efectivas	Desempeño Proyectos
Estrategias Efectivas	Correlación de Pearson	1	,536**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
Desempeño Proyectos	Correlación de Pearson	,536**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

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

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 8, se observa que existe una Correlación Positiva de 54% entre las variables Estrategias efectivas y Desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano, lo que nos sugiere que cuando existe un aumento en las estrategias efectivas también existe un aumento en el Desempeño en la ejecución de proyectos.

Tabla 9. Resultado de los ítems 01 al 20 de la encuesta

N°	ITEMS	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		F	F (%)	F	F (%)	F	F (%)	F	F (%)	F	F (%)
1	¿Selecciona las inversiones según el plan estratégico institucional?	0	0	4	8	26	52	20	40	0	0
2	¿Identificas oportunidades de inversión pública?	0	0	19	38	22	44	9	18	0	0
3	¿Gestiona estudios de pre inversión e inversión pública?	0	0	3	6	38	76	9	18	0	0
4	¿Identificas postores con solvencia financiera y experiencia en contrataciones con el estado?	0	0	5	10	17	34	28	56	0	0
5	¿Analiza empresas según la norma de inversión?	0	0	4	8	17	34	29	58	0	0
6	¿Analiza la financiación de proyectos públicos?	0	0	2	4	5	10	35	70	8	16
7	¿Maneja información sobre las inversiones?	0	0	8	16	23	46	15	30	4	8
8	¿Posees conocimientos y manejo de tecnología?	0	0	14	28	25	50	11	22	0	0
9	¿Reconoces la innovación tecnológica como sustento de fortaleza institucional?	0	0	13	26	24	48	13	26	0	0
10	¿Cooperas con apoyo tecnológico a la inversión?	0	0	14	28	23	46	7	14	6	12
11	¿Formulas proyectos de operaciones?	0	0	5	10	5	10	32	64	8	16
12	¿Generas programas y preparas acciones?	0	0	4	8	38	76	8	16	0	0
13	¿Realizas un diagnóstico de calidad de servicio?	0	0	4	8	14	28	32	64	0	0
14	¿Formulas diagramas y flujos de procesos?	0	0	6	12	25	50	19	38	0	0
15	¿Diseñas proyectos de contenido social y financiero en su aspecto operativo?	0	0	0	0	22	44	1	2	27	54
16	¿La selección de personal responde al perfil del puesto según el MOF?	0	0	4	8	17	34	10	20	19	38
17	¿Conoces y practicas los valores declarados por la institución?	0	0	5	10	10	20	35	70	0	0
18	¿El ambiente de trabajo es acogedor y favorece el trabajo en equipo?	0	0	3	6	27	54	20	40	0	0
19	¿El plan de promoción basado en competencias es efectiva?	0	0	5	10	15	30	30	60	0	0
20	¿la institución brinda facilidades para la capacitación y/o actualización profesional?	0	0	4	8	25	50	21	42	0	0

Tabla 10. Resultado de los ítems 21 al 40 de la encuesta

N°	ITEMS	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		F	F (%)	F	F (%)	F	F (%)	F	F (%)	F	F (%)
21	¿Mejorar el desempeño es una competencia?	0	0	5	10	1	2	25	50	19	38
22	¿El ambiente influye en tu rendimiento?	0	0	4	8	2	4	36	72	8	16
23	¿Cumples con eficacia tus metas de trabajo?	0	0	4	8	3	6	43	86	0	0
24	¿Analizas tu productividad laboral?	0	0	4	8	26	52	20	40	0	0
25	¿Superas los estándares de productividad laboral?	0	0	4	8	26	52	20	40	0	0
26	¿La estabilidad en el trabajo es un factor de éxito?	0	0	4	8	8	16	19	38	19	38
27	¿Compartes tus logros y méritos de trabajo?	0	0	4	8	9	18	36	72	1	2
28	¿Conciliar la vida familiar y laboral con una fuerte motivación permite logros satisfactorios?	0	0	5	10	10	20	17	34	18	36
29	¿El estilo liderazgo influye en la satisfacción?	0	0	4	8	23	46	23	46	0	0
30	¿Encuentras seguridad económica y social en tu centro de labores?	0	0	4	8	46	92	0	0	0	0
31	¿Sabes si tu equipo de trabajo funciona adecuadamente?	0	0	4	8	22	44	24	48	0	0
32	¿Si las metas no se alcanzan los colaboradores hacen un análisis para ver qué ha fallado?	0	0	4	8	5	10	27	54	14	28
33	¿Cuándo hay un problema en vez de quejarse tratan de buscar soluciones?	0	0	5	10	12	24	20	40	13	26
34	¿Siempre es posible dialogar y tomar decisiones de manera democrática?	0	0	5	10	30	60	15	30	0	0
35	¿Conoces que funciones competen a los miembros del equipo?	0	0	1	2	20	40	29	58	0	0
36	¿Analizas y autoevalúas tu nivel de desempeño laboral?	0	0	3	6	27	54	20	40	0	0
37	¿Verificas el cumplimiento de los objetivos dados?	0	0	5	10	16	32	29	58	0	0
38	¿Prevees desviaciones en el logro de objetivos?	0	0	3	6	37	74	10	20	0	0
39	¿Identificas problemas y oportunidades?	0	0	3	6	12	24	24	48	11	22
40	¿La rapidez de los logros es importante?	0	0	5	10	10	20	27	54	8	16

Fuente: Elaboración Propia.

3.2. Discusión de resultados

En el trabajo de campo se ha verificado, de manera precisa, los objetivos planteados en la investigación, cuyo propósito fue determinar un plan de estrategias efectivas para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano, CGE-San Borja, estableciendo la relación de las dimensiones con la variable. Lo cual es respaldado por los resultados obtenidos a través del coeficiente Alfa de Cronbach que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, da 0,947, lo que representa una fiabilidad alta, lo que representa una consistencia de los resultados de la presente investigación. Permitiendo verificar en forma precisa y sistemática, los objetivos planteados en el trabajo de investigación y cuyo propósito fue determinar el Nivel de Influencia de las estrategias efectivas en la mejora del desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano.

En la tabla 6 (Dimensiones de la variable independiente), se tiene que el 16% de los entrevistados considera que las *estrategias financieras* en mención se encuentran en el nivel alto y el 78% en el nivel regular, lo que significa que se ha logrado generar una estrategia de manejo transparente de las cuentas de inversión pública. Tal como lo comprueba en su estudio Saavedra (2016) quien sostiene que el Ejército al entregar un servicio de calidad y eficaz, logra una valoración positiva por parte de la ciudadanía, una mejora en la ejecución de sus programas. Asimismo, del análisis se puede destacar a Porter (2010) con el liderazgo en costos, Esta estrategia requiere atención prioritaria para reducir los costos de producción, se requieren conocimientos de estrategias financieras de crecimiento y competitivos, rentabilidad y crecimiento sostenido, estructura de costos, estructura de capital y restricciones de financiamiento adecuadas de gestión.

En la tabla 6, se tiene que el 36% de los entrevistados considera las *estrategias tecnológicas* en el nivel alto y el 50% en el nivel regular, lo que significa que el desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano ha logrado una percepción positiva respecto de dicha estrategia tecnológica, en una estrategia orientada al resultado efectivo. Tal como

lo comparamos con los estudios de Alegría (2016) que concluye con el prediseño de una plataforma ciclo PIP, mediante un sistema de razonamiento basado en casos (SRBC) mediante diseño Web 3.0. argumentando la forma en que se implementaría este proyecto de mejora del SNIP, haciendo de la Inteligencia artificial, una herramienta de apoyo a la toma de decisiones administrativas, que supla en parte, la carencia de formación técnica y multidisciplinar.

Del análisis se precisa a contribuir a la implantación de esta estrategia, tal como señaló Fonseca (2010), Proveer a la organización la tecnología y los sistemas necesarios para operar, planificar y controlar sus actividades y promover actividades innovadoras en ingeniería, soporte técnico y procesos. Mejorando la eficiencia y su posición competitiva.

En la tabla 6, se tiene que el 36% de los entrevistados consideran que la *estrategia de operaciones* se encuentra en el nivel alto y el 56% en el nivel regular, lo que significa que se ha logrado contar con una estrategia de operaciones que piensa en la eficiencia del proceso de inversión. Tal como lo verificamos con el estudio de García (2016) que enfatiza que el sistema de inversión pública del Ejército siempre ha tenido serios problemas y necesita ser analizado y estudiado para proponer soluciones alternativas en el futuro, porque el sistema es un elemento importante para el cumplimiento más efectivo de las tareas constitucionales. En este caso, es necesario hacerlo más flexible y dinámico, dotándolo de nuevas herramientas y simplificando procesos. Es por eso, que vale destacar que la *estrategia operativa* tiene como objetivo establecer procesos claves y un diseño organizacional adecuado, enfocarse en la expresión de todos ellos y crear productos y servicios con lo que pueda competir (Thompson y Strickland,1992). Ser eficaz adaptando la capacidad de la sociedad con sus políticas y ventajas competitivas. Porter (2010).

En la tabla 6, se tiene que el 22% de los entrevistados consideran su estrategia de *recursos humanos* en el nivel alto y el 68% en el nivel regular, lo que significa que el ejército peruano cuenta con personal idóneo. Tal como lo refiere Condemayta (2015) al decir que el factor humano en una organización es muy importante, para entender su importancia hay que considerar que el ejército es una

organización vertical, por lo que no aplica el plan de gestión horizontal. sustentado en el hecho de que los factores humanos tienen componentes militares y civiles, y cumplen sus funciones de acuerdo con la legislación aplicable a su condición de empleados militares y civiles.

A través del análisis, podemos enfatizar que la estrategia de recursos humanos es un enfoque global. Para asegurar la implementación de su estrategia productiva, una empresa adopta una estrategia para asegurar el aporte efectivo, eficiente y eficaz de su personal Chiavenato (2014). Esto generará un vínculo común, generará entusiasmo e identificará las limitaciones y oportunidades de los recursos humanos, comunica explícitamente los objetivos organizacionales y participación, generando pensamiento crítico y examinador.

Del análisis de los resultados obtenidos en la investigación de la *variable Estrategias efectivas* podemos señalar que las estrategias efectivas se traducen en acciones específicas. Además, es importante asignar un responsable para que supervise y ejecute el plan elaborado en el plazo previsto, y asigne los recursos necesarios, y de manera especial, dé prioridad a la atención y dedicación que se le debe dar al plan (Navas & Guerra, 2012). Podemos decir entonces que una estrategia es una acción que guía el logro de los objetivos dentro de la organización, formulada esencialmente para alcanzar, cumplir y desarrollar un objetivo previamente establecido de acuerdo a las exigencias que requiere la empresa en ese determinado momento. Centrándose a orientar eficazmente sus acciones para obtener los mejores resultados para que tengan la capacidad de reducir problemas y convertirlos en grandes oportunidades. Para ello, debe asumir el trabajo y responsabilidades de sus integrantes. Asimismo, Porter (2010) recalca la competitividad se refiere a la capacidad de la empresa para desarrollarse y posicionarse en el mercado y mantenerse y seguir creciendo con el tiempo. Fundamentalmente, sobre la base de la creciente innovación del sistema y la integración del conocimiento de la organización, puede responder eficazmente a los desafíos (internos y externos) y mantener su ventaja comparativa. Para que la estrategia sea efectiva, debe transformarse en un método específico para cada actividad de la cadena de valor, y los recursos deben enfocarse en los elementos clave del proceso.

En la tabla 7 (Dimensiones de la variable dependiente), se tiene que el 40% de los entrevistados consideran el *rendimiento del personal* en el nivel alto y el 50% en el nivel regular, lo que significa que se ha logrado alcanzar sus metas propuestas. Tal como lo refiere Condemayta (2015) quien afirma que: Los factores que afectan el desempeño del área de tesorería son factores humanos, legales, técnicos y el entorno laboral. Estos factores son los más relevantes para el buen desempeño del mismo, y debido a que involucra la gestión de fondos públicos, se deben prestar todos los cuidados necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa y la mejora de su desempeño. Cada sistema es fácil de mejorar, especialmente afectado por los factores anteriores. Estos factores se ven afectados interna y externamente, por lo que una adecuada gestión de riesgos es fundamental para mejorar el desempeño en dicha área.

En la tabla 7, se tiene que el 36% de los entrevistados se pronuncian que la *satisfacción del servicio* lo ubican en el nivel alto y el 56% en el nivel regular, lo que significa que se ha logrado implementar el servicio como fundamental en la relación con los contratistas y proveedores. Tal como lo sostiene Chávez (2016) que el proceso de mejora continua tiene como objetivo desarrollar cambios positivos, que pueden ahorrar significativamente recursos para todas las diligencias. Asimismo, permite la inversión en nuevos equipos, así como la formación continua de recursos humanos, especialmente la inversión en investigación y desarrollo, lo que nos permitirá ser un modelo a seguir para la gestión pública. Es importante especificar herramientas de mejora continua para encontrar debilidades en los procesos, productos y servicios actuales. Asimismo, algunos de ellos se centran en identificar qué áreas tienen más necesidad de mejora o cuáles pueden aportar más beneficios a nuestro trabajo. De esta forma, puede ahorrar tiempo y realizar cambios solo en las áreas más críticas.

En la tabla 7, se tiene que el 40% de los entrevistados consideran que el *trabajo en equipo* se encuentra en el nivel alto y el 54% en el nivel regular, lo que significa que las estrategias implementadas contribuyen a tal propósito. Coincide con Farfán (2016) que indica que los aspectos institucionales como la gestión estratégica, las operaciones, la gestión administrativa y la educación de los

empleados son fundamentales para el trabajo colegiado. De ello depende que la educación integral permita a la institución contar con personal altamente calificado para realizar operaciones. De esta manera, la sinergia (del trabajo en equipo) puede promover el desarrollo institucional.

En la tabla 7, se tiene que el 38% de los entrevistados reconocen que los *resultados percibidos* se encuentran en el nivel alto y el 54% en el nivel regular, lo que significa la buena gestión del personal responsable de la ejecución de proyectos. Los estudios de Farfán (2016) sostienen proponer escenarios futuros (escenarios de apuesta), metas estratégicas y acciones estratégicas, estrategias para concretar la modernización del ejército peruano en 2030. Para su desarrollo, se formula con base en las bases teóricas y metodológicas del proceso de planificación estratégica.

Del análisis de los resultados obtenidos en la investigación de las dimensiones de la variable *Desempeño en la ejecución de proyectos*, podemos citar a Chiavenato (2014) que identifica las áreas determinantes del desempeño de un trabajador: comunicación, atención, toma de decisiones, profesionalismo, adaptación, iniciativa, satisfacción personal, responsabilidad, trabajo en equipo, actitud y rendimiento en el trabajo, las que se manifiestan en los resultados, Asimismo la gestión basada en resultados es el foco de nuestra administración pública, comprometida en utilizar todos los recursos humanos, financieros y técnicos internos y externos para lograr resultados de desarrollo, y combina el uso claro de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y responsabilidad. Por lo tanto, una estrategia de gestión general dirigida a mejorar estos importantes cambios en la forma en que opera la organización es importante porque es necesaria para mejorar el desempeño y lograr resultados de posicionamiento general, obtener resultados esperados realistas y monitorear el progreso del logro de las metas y resultados esperados.

En la tabla 8 (Correlación de las variables), se observa que existe una Correlación Positiva de 54% entre las dimensiones Estrategias efectivas y Desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano. Los resultados de la investigación demuestran que la variable de

las estrategias efectivas influye en la mejora del desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano.

Se deduce que se deben impulsar la formulación de Estrategias efectivas, que respondan al diagnóstico de necesidades encontradas en sus análisis, debiéndose utilizar procedimientos e instrumentos comprobados, perfeccionando funciones profesionales de cada uno de los cargos. Estableciendo los indicadores de desempeño considerando la realidad de la organización, basados en competencias institucionales, debiendo estos poder fielmente medir y cuantificar, evitando los desequilibrios, porque la falta de preparación y la desinformación de los trabajadores puede afectar la calidad de los servicios y el logro de los objetivos proporcionados por la institución.

3.3. Aporte práctico

Plan de Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, San Borja

4.1. CONCLUSIONES

1. Frente a la problemática diagnosticada en la Dirección de proyectos, proponer un plan de estrategias efectivas para mejorar los resultados en términos de competitividad e innovación. El Ejército Peruano deberá capacitar y sensibilizar a su cuadros directivos y colaboradores, en implementación de estrategias efectivas de probada eficacia aplicado en el sector privado y llevado al escenario militar y esto lo puedan percibir en los resultados a los grupos de interés del mismo. Son tiempos modernos de la era de la información, donde la creatividad y la innovación, generan y mejoran la calidad de los planes y estrategias efectivas.
2. Los empleados consultados aprecian a la Estrategias Efectivas como regular con un 54%, seguido del 38% aprecian como alto, sin embargo, el 8% considera bajo a dicha variable. En consecuencia, los resultados obtenidos de la estrategia se verifican periódicamente, es decir, estos servidores creen que la entidad no tiene formación gerencial y no se preocupa por el desarrollo de los trabajadores.

El compromiso de la organización con sus empleados es regular.

3. En cuanto al nivel de desempeño en la ejecución de proyectos el 36% de los servidores públicos encuestados califica como alto y 56% regular, de esta forma, la mayoría de los trabajadores tienen una valoración positiva de esta variable, pero al analizar cada pregunta sobre esta variable en el cuestionario, pensamos que los trabajadores en ocasiones cometen errores en el trabajo, que se estima en un 8%, lo que reduce su nivel de trabajo. Lo que obstaculiza su éxito.
4. El plan contiene un curso de acción que incluye las siguientes actividades: Estrategia financieras, tecnológicas, operaciones y recursos humanos, mediante el programa de mejora para los 50 trabajadores, lograr fortalecimiento de habilidades sociales con talleres, programas de integración y premios y reconocimientos. De hecho, el plan estratégico tiene como objetivo programar y evaluar el capital humano para mejorar continuamente las habilidades, conocimientos y capacidades de sus trabajadores.

4.2. RECOMENDACIONES

1. La Dirección con el encargado de la Oficina Administrativa, deberán ofrecer un enfoque estratégico y sistemático a la gestión de personal aplicando las estrategias de mejoras, además estas tácticas tendrán que revisarse periódicamente para ajustarse al ámbito dinámico. Con la finalidad que todo el personal tenga dominio sobre sí mismo para alcanzar sus metas, logrando llevar a cabo las tareas y fines de la organización, mejorando el funcionamiento laboral y maximizando las motivaciones y contribuciones del personal.
2. Los encargados de las Oficina de Contrataciones y adquisiciones, de Presupuesto, Técnica y de Inversiones, deberán Implementar *estrategias financieras* efectivas que maximicen el rendimiento de los responsables de la ejecución de proyectos. Se sugiere la generación de espacios de reflexión que permitan afianzar las estrategias entre todos los aliados estratégicos (banca de inversión, financieras), asimismo a aplicar las investigaciones y experiencias de la teoría de finanzas públicas aplicadas a un manejo orientada a resultados.

Asimismo, implementaran las *estrategias de operaciones* que generen círculos de calidad que posibiliten que la filosofía institucional del instituto, formule su propuesta de excelencia y que permita que asuma su responsabilidad social, solucionando los problemas de rentabilidad y por supuesto de calidad del servicio que favorezca el involucramiento de todos los interesados, pero fundamentalmente el trabajo en equipo que permiten integración, aumentando la productividad. También, el estudio de la *estrategia tecnológica* en la satisfacción del trabajador permitirá propiciar los procesos de lealtad e identificación con su trabajo, permitiendo una retroinformación más fluida.

3. El responsable de la oficina administrativa implementará la *estrategia de recursos humanos* y deberá promover el desempeño continuo de la empresa. En este sentido, coordinará el trabajo de evaluación, lo que ayudará a la implementación de la estrategia en las actividades diarias.
4. La Dirección, deberán proceder coordinaciones con los profesionales del SNIP, Invierte, para llevar a cabo convenios, así como con diversas entidades públicas y universidades, con el fin de destinar charlas y talleres de capacitación, que se encuentran relacionadas con las funciones que desarrollan.

PROPUESTA

Plan de Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, San Borja

Introducción

A partir del problema de investigación; así mismo para que esta investigación sirva de base para investigaciones más profundas, que se constituyan en alternativas a ser tomadas en cuenta por el ejército peruano en la formulación de sus estrategias.

Objetivos

El objetivo general de este trabajo es proponer un plan de estrategias efectivas para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano, CGE-San Borja, 2020.

Objetivos específicos

- Analizar el desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano, CGE-San Borja.
- Determinar las fortalezas y debilidades en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano
- Diseñar un plan de estrategias efectivas para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano.
- Hacer una revisión, a través de fuentes secundarias, sobre el proceso de implementación de las estrategias competitivas y particularizar para el caso del ejército peruano durante el periodo analizado.

PLAN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS



Figura 3. Plan de Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, San Borja

Fuente: Elaboración Propia

REFERENCIAS

- Alegría, G. (2016). *Modelos de Desarrollo y Sistemas de Gestión Pública*. Madrid: UCM.
- Alic, J. (1987). *Evaluating industrial competitiveness at the office of technology in society*. New York: Basic Book Inc.
- Bardales, G. (2013). *Evaluación de puestos de los trabajadores de la municipalidad provincial San Miguel Cajamarca de acuerdo al manual normativo de clasificación de cargos*. Trujillo. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/206>
- Benavides, A. & Quintana, E. (2005). *Gestión del Conocimiento y la Calidad Total*. Madrid: Díaz de santos.
- Bueno, E; Morcillo, P. (1997). *Dirección Estratégica por Competencias básicas Distintivas*. Madrid: UAM.
- Cabrera, C. A. (2012). *Sistema integrado de gestión y control de calidad*. CEPLAN. (2013). *Plan Bicentenario: Peru al 2021*. Lima. Obtenido de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/.../07/Sesion60consejo_directivo_250713.pdf
- Chávez, L.S. & Gardella, J. (2016). *Diseño de proceso de mejora continua en la Unidad Estratégica de Negocio de la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas*. Lima. Obtenido de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1511>
- Chesnai, F. (1981). *La noción de la Competitividad Internacional*. Paris: OCDE.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (9 ed.). México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8 ed.). (e. Barrientos, Ed.) España: Mc Graw Hill.
- Class&Asociados. (31 de marzo de 2016). *Informe de clasificación de riesgo*. Obtenido de <http://www.classrating.com/Scotiabank.pdf>.
- Condemayta, E. (2015). *Factores Institucionales que inciden en el Rendimiento del Área de Tesorería del Cuartel General De La III División del Ejército, Arequipa, Periodo 2015*. Arequipa, Perú: UNSA. Obtenido de <repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3722>
- Corredor, L. (2012). *Plan de Mejoramiento Organizacional de la empresa*.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.
- Espinoza, R. (2005). *Programa para mejorar el clima organizacional*.
- Farfán, M., Núñez, E., & Torres, A. (2016). *Estrategias para la modernización del ejército del Perú*. Lima. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11354/1146>
- Fayol, H. (1972). *Principios y elementos de administración: Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.
- FMI. (13 de Abril de 2016). *Informe sobre la estabilidad financiera mundial*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/gfsr/2016/01/execsums.pdf>
- Fonseca, R. (2015). *Competitividad - La clave del éxito empresarial*. Colombia: Alfaomega.
- Fonseca, S. (2010). *Consideraciones para la generación e implementación de estrategia tecnológica en organizaciones de economías emergentes*. Bogotá: Universidad nacional de colombia.

- Fontalvo, T. & Quejada, R. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. En D. Empres..
- García, C. & Ruiz, E. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.
- García, C. (2016). *Líneas de Acción para el Fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública Del Ejército*.
- García, S & Cruz, G. (2014). *Gestión del riesgo laboral en el ejército nacional*. Bogotá: Universidad militar nueva granada.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (2001). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Haguenauer, L. (1989). *Competitividade, conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro*. Rio de Janeiro.: IEI/UFRJ.
- Hernández, I. & Salazar, D. & Rodríguez, M. & Fleitas, M. (s.f.). *Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial*.
- Hernández, L. (1998). *Los estudios de la competitividad en América Latina y Venezuela*. Venezuela: Facultad.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill.
- Jiménez, M. (2008). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores*.
- Kaplan, R.S; Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*.
- Kelly, G & Muers, S. (2003). *Creating Public Value: An analytical framework for public service reform*. UK. Obtenido de <http://www.strategy.gov.uk>
- Krugman, P. (1990). *Integración y competitividad de la industria periférica. Estudios Económicos*.
- Krugman, P. (s.f.). *El internacionalismo "moderno": la economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Barcelona: Crítica.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Malaver, F. (1999). *Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.
- Navas, J & Guerra, L. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de empresa*. Navarra, España: Aranzadi.
- Olivares, J. (2011). *Ejecución de la estrategia: clave para el éxito empresarial*. Investigación Universitaria Multidisciplinaria.
- Ordóñez, P. (2001). *La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible*.
- Ospina, S. (1999). *Nueva Gestión Pública en América Latina*. Mexico.
- Ospina, S. (s.f.). *Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano*. Obtenido de RESEARCHGATE: https://www.researchgate.net/publication/237634295_Evaluacion_de_la_gestion_publica_conceptos_y_aplicaciones_en_el_caso_latinoamericano
- Porter, M. & Kramer, M. (2005). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. USA: Harvard

Bussiness.

- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina: Vergara.
- Ramírez, R & Ampudia. D. (2018). *Factores de competitividad empresarial en el sector comercial*. Maracaibo: Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo.
- Saavedra , F. (2018). *Sistema de control de gestión Gendarmería de Chile*. Chile. Obtenido de repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/.../Saavedra%20Olivares%20Felipe.pdf
- Serra, A. & CLAD. (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el*. Caracas, Venezuela. Obtenido de <http://www.clad.org.ve>
- Soria, R. (2008). *Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa* (Vol. 1). Teacs.
- Valero, M. (2004). *Análisis de competitividad al sector del dulce en el área metropolitana de Bucaramanga*. Bogotá: Ascolfa.
- www.aneca.es. (s.f.).

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, San Borja 2019-2020

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	MARCO TEÓRICO (ESQUEMA)	DIMENSIONES	MÉTODOS
<p>Problema general</p> <p>¿Cuáles son las estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, CGE, San Borja, 2020?</p>	<p>H1. La estrategia mejora el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, San Borja, 2020.</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar cuáles son las estrategias que mejoraran el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, CGE, San Borja, 2020,</p>	<p>V.I.: Estrategias efectivas</p>	<p>1. Estrategias Efectivas 1.1. Estrategias Efectivas 1.2. La estrategia funcional u operativa 1.3. Estrategia Tecnológica. 1.4. Competitividad 1.5. Estrategia Competitiva 1.6. La ventaja competitiva 1.7. Plan para lograr una ventaja competitiva. 1.8 Las tres estrategias para lograr una ventaja competitiva 1.9. Marco normativo</p>	Financieras	<p>Diseño: No Experimental</p> <p>Descriptiva</p> <p>Población: personal Militar 50</p> <p>Muestra: 50</p>
<p>Problemas Específicas</p> <p>1. ¿Cuáles son las estrategias que se vienen ejecutando en los proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, San Borja?</p> <p>2. ¿Cuál es el nivel del desempeño de los trabajadores en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, San Borja?</p> <p>3. ¿Cuáles son los factores de las estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, San Borja?</p>		<p>Objetivos específicos</p> <p>1. Establecer cuáles son las estrategias que se vienen ejecutando en los proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, San Borja.</p> <p>2. Analizar cuál es el nivel del desempeño de los trabajadores en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, San Borja.</p> <p>3. Indicar cuáles son los factores de las estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, San Borja.</p>			<p>V.D.: Desempeño en la ejecución de proyectos</p>	

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE ESTRATEGIAS EFECTIVAS EN EL EJÉRCITO PERUANO

Nombre y Apellidos:		
Edad: _____	Sexo: _____	Grado de Instrucción: _____

Estimado trabajador(a): El presente instrumento tiene por finalidad recoger información para la medición de la variable estrategias efectivas en la ejecución de proyectos de inversión pública del ejército peruano, CGE, San Borja, 2020. Mucho le agradeceré responda con sinceridad y objetividad.

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de enunciados, marque con un aspa (X) en el recuadro que corresponda según su nivel de aceptación de las proposiciones. Sus respuestas tienen la siguiente escala de valoración:

Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

I. DIMENSION DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	¿Selecciona las inversiones según el plan estratégico institucional?					
2	¿Identificas oportunidades de inversión pública?					
3	¿Gestiona estudios de pre inversión e inversión pública?					
4	¿Identificas postores con solvencia financiera y experiencia en contrataciones con el estado?					
5	¿Analiza empresas según la norma de inversión?					
6	¿Analiza la financiación de proyectos públicos?					

II. DIMENSION DE ESTRATEGIAS TECNOLOGICAS

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
7	¿Maneja información sobre las inversiones?					
8	¿Posees conocimientos y manejo de tecnología?					
9	¿Reconoces la innovación tecnológica como sustento de fortaleza institucional?					
10	¿Cooperas con apoyo tecnológico a la inversión?					

III. DIMENSION DE ESTRATEGIAS DE OPERACIONES

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
11	¿Formulas proyectos de operaciones?					
12	¿Generas programas y preparas acciones?					
13	¿Realizas un diagnóstico de calidad de servicio?					
14	¿Formulas diagramas y flujos de procesos?					
15	¿Diseñas proyectos de contenido social y financiero en su aspecto operativo?					

IV. DIMENSIÓN DE ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
16	¿La selección de personal responde al perfil del puesto según el MOF?					
17	¿Conoces y practicas los valores declarados por la institución?					
18	¿El ambiente de trabajo es acogedor y favorece el trabajo en equipo?					
19	¿El plan de promoción basado en competencias es efectiva?					
20	¿la institución brinda facilidades para la capacitación y/o actualización profesional?					

**INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO EN LA
EJECUCIÓN DE PROYECTOS DEL SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA DEL
EJÉRCITO PERUANO**

Nombre y Apellidos:		
Edad: _____	Sexo: _____	Grado de Instrucción: _____

Estimado trabajador(a): El presente instrumento tiene por finalidad recoger información sobre el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, CGE, San Borja, 2020. mucho le agradeceré responda con sinceridad y objetividad.

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de enunciados, marque con un aspa (X) en el recuadro que corresponda según su nivel de aceptación de las proposiciones. Sus respuestas tienen la siguiente escala de valoración:

Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

I. DIMENSIÓN RENDIMIENTO

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	¿Mejorar el desempeño es una competencia?					
2	¿El ambiente influye en tu rendimiento?					
3	¿Cumples con eficacia tus metas de trabajo?					
4	¿Analizas tu productividad laboral?					
5	¿Superas los estándares de productividad laboral?					

II. DIMENSION SATISFACCIÓN

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
6	¿La estabilidad en el trabajo es un factor de éxito?					
7	¿Compartes tus logros y méritos de trabajo?					
8	¿Conciliar la vida familiar y laboral con una fuerte motivación permite logros satisfactorios?					
9	¿El estilo liderazgo influye en la satisfacción?					
10	¿Encuentras seguridad económica y social en tu centro de labores?					

III. DIMENSION TRABAJO EN EQUIPO

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
11	¿Sabes si tu equipo de trabajo funciona adecuadamente?					
12	¿Si las metas no se logran los colaboradores conciben un análisis para distinguir qué ha fracasado?					
13	¿Cuándo hay una complicación en lugar de reclamar tratan de escudriñar soluciones?					
14	¿Siempre es viable sacar la conversación y tomar decisiones democráticamente?					
15	¿Conoces que funciones competen a los miembros del equipo?					

IV. DIMENSION RESULTADOS PERCIBIDOS

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
16	¿Analizas y autoevalúas tu nivel de desempeño laboral?					
17	¿Verificas el cumplimiento de los objetivos dados?					
18	¿Prevees desviaciones en el logro de objetivos?					
19	¿Identificas problemas y oportunidades?					
20	¿La rapidez de los logros es importante?					

Anexo 3. Validación de expertos

GUÍA, JUICIO DE EXPERTOS

1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: Dr. Víctor Augusto Gonzales Soto ...

Centro laboral: **Universidad Cesar Vallejo**

Título profesional: Licenciado en Educación

Grado: Doctor .Mención: Gestión Pública y Gobernabilidad

Institución donde lo obtuvo: **Universidad Cesar Vallejo**

Otros estudios: PSICOPEDAGOGIA

2. Instrucciones

Estimado(a) especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente

3. Juicio de experto

INDICADORES	CATEGORIA				
	1	2	3	4	5
1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma (visión general)				X	
2. Coherencia entre dimensión e indicadores (visión general)				X	
3. El número de indicadores, evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada (visión general)				X	
4. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)				X	
5. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)				X	
6. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto (pertinencia y eficacia)				X	
7. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido				X	
8. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas (control de sesgo)				X	
9. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)				X	
10. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)				X	
11. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(inocuidad)				X	
12. Calidad en la redacción de los ítems (visión general)				X	
13. Grado de objetividad del instrumento (visión general)				X	

14.	Grado de relevancia del instrumento (visión general)				X
15.	Estructura técnica básica del instrumento (organización)				X
Puntaje parcial					X
Puntaje total		60			

Nota: Índice de validación del juicio de experto (Ivje) = [puntaje obtenido / 75] x 100=...80.....

4. Escala de validación

Muy baja	Baja	Regular	Alta	Muy Alta
00-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80%	81-100%
El instrumento de investigación está observado			El instrumento de investigación requiere reajustes para su aplicación	El instrumento de investigación está apto para su aplicación
Interpretación: Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez				

5. Conclusión general de la validación y sugerencias (en coherencia con el nivel de validación alcanzado):.....

6. Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, VICTOR AUGUSTO GONZALES SOTO identificado con DNI. N° 16421073 certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por el (los) tesisistas

1 Br. Hugo Cornejo De la Rosa,

en la investigación denominada: **Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, San Borja**


 Dr. Victor Augusto Gonzales Soto
 DNI 16421073

 Firma del experto

GUÍA, JUICIO DE EXPERTOS

1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: ERICKA JULISSA SUYSUY CHAMBERGO

Centro laboral: UCV – PIURA

Título profesional: LICENCIADA EN ADMINISTRACION

Grado: MAESTRIA ..Mención: GESTION PUBLICA

Institución donde lo obtuvo: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Otros estudios. ESTUDIANTE DEL DOCTORADO IV CICLO UCV

2. Instrucciones

Estimado(a) especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente

3. Juicio de experto

INDICADORES	CATEGORIA				
	1	2	3	4	5
1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma (visión general)					
2. Coherencia entre dimensión e indicadores (visión general)					
3. El número de indicadores, evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada (visión general)					
4. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)					
5. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)					
6. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto (pertinencia y eficacia)					
7. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido					
8. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas (control de sesgo)					
9. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)					
10. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)					
11. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(Inocuidad)					
12. Calidad en la redacción de los ítems (visión general)					
13. Grado de objetividad del instrumento (visión general)					

14.	Grado de relevancia del instrumento (visión general)						
15.	Estructura técnica básica del instrumento (organización)						
Puntaje parcial							
Puntaje total							

Nota: Índice de validación del juicio de experto (Ivje) = [puntaje obtenido / 75] x 100=

4. Escala de validación

Muy baja	Baja	Regular	Alta	Muy Alta
00-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80%	81-100%
El instrumento de investigación está observado			El instrumento de investigación requiere reajustes para su aplicación	El instrumento de investigación está apto para su aplicación
Interpretación: Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez				

5. Conclusión general de la validación y sugerencias (en coherencia con el nivel de validación alcanzado):.....SE AJUSTA A LOS OBJETIVOS DE LA INVETSIGACION.....

.....

.....

.....

6. Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, SUYSUY CHAMBERGO ERICKA JULISSA, identificado con DNI. N° 45361468, certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por el (los) tesisistas

1. Br. Hugo Cornejo De la rosa

, en la investigación denominada "**Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del ejército peruano, San Borja.**"

Ericka J. SuySuy Cl

 ERICKA J. SUYSUY CL
 DNI - 45361468

.....
 Firma del experto

GUÍA, JUICIO DE EXPERTOS

1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: **Flor Delicia Heredia Llatas**

Centro laboral: **Universidad Cesar Vallejo S.A.C.**

Título profesional: **Licenciada en Administración**

Grado: **Mg.** Mención: **Educación**

Institución donde lo obtuvo: **Universidad Privada César Vallejo**

Otros estudios: **Ingeniera Zootecnista- Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo**

2. Instrucciones

Estimado(a) especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente

3. Juicio de experto

INDICADORES	CATEGORÍA				
	1	2	3	4	5
1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma (visión general)					X
2. Coherencia entre dimensión e indicadores (visión general)					X
3. El número de indicadores, evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada (visión general)					X
4. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)					X
5. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)					X
6. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto (pertinencia y eficacia)					X
7. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido					X
8. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas (control de sesgo)					X
9. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)					X
10. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)					X
11. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(inocuidad)					X

12.	Calidad en la redacción de los ítems (visión general)					X
13.	Grado de objetividad del instrumento (visión general)					X
14.	Grado de relevancia del instrumento (visión general)					X
15.	Estructura técnica básica del instrumento (organización)					X
Puntaje parcial						
Puntaje total						

Nota: Índice de validación del juicio de experto (Ivje) = [puntaje obtenido / 75] x 100=..100.....

REC

4. Escala de validación

Muy baja	Baja	Regular	Alta	Muy Alta
00-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80%	81-100%
El instrumento de investigación está observado		El instrumento de investigación requiere reajustes para su aplicación		El instrumento de investigación está apto para su aplicación
Interpretación: Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez				

5. **Conclusión general de la validación y sugerencias** (en coherencia con el nivel de validación alcanzado):.....

.....

.....

.....

.....

6. Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, **Mg. Flor Delicia Heredia Llatas** identificado con DNI. N° **41365424** certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por el (los) tesistas

1 Br. Hugo Cornejo De la Rosa,

en la investigación denominada:

Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, San Borja.



.....
MG. HEREDIA LLATAS FLOR DELICIA

Firma del experto

Anexo 4. Consentimiento informado

AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

San Borja, 01 de setiembre del 2020

Quien suscribe: Sr. GRAL BRIG CORNEJO VALVERDE ALDO MARTIN ROBERTO

Director de Inversión pública del Ejército

AUTORIZA: Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado:

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DEL SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA DEL EJÉRCITO PERUANO, SAN BORJA

Por el presente, el que suscribe

GRAL BRIG CORNEJO VALVERDE ALDO MARTIN ROBERTO, Director de Inversión pública del Ejército: AUTORIZO al alumno:

De la Universidad Señor de Sipán, don Cornejo De la rosa Hugo, DNI N° 09491582, estudiante de la Escuela Profesional de Administración Pública y autor del trabajo de investigación denominado: Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano, San Borja, al uso de dicha información que conforma el expediente técnico, así como hojas de memorias, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis de grado, enunciada líneas arriba. De quien solicita.

Se garantiza la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente.



O - 300289966 - B+
ALDO CORNEJO VALVERDE
General de Brigada
Director de Inversiones del Ejército

Anexo 5. Formato N° T1 autorización de publicación del autor



FORMATO N° T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 15 de noviembre del 2020


Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente.-

El suscrito:
CORNEJO DE LA ROSA HUGO con DNI 09491582

En mí calidad de autor exclusivo de la investigación titulada: ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DEL SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA DEL EJÉRCITO PERUANO, SAN BORJA presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar el título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, de la Facultad de CIENCIAS EMPRESARIALES, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
CORNEJO DE LA ROSA HUGO	09491582	

Anexo 6. Acta de originalidad del informe de investigación



ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Heredia Llatas Flor Delicia, docente del Taller de Actualización de tesis de la Universidad Señor de Sipán, revisora de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0994-FACEM-USS-2021 del (los) estudiantes CORNEJO DE LA ROSA HUGO, titulada ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DEL SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA DEL EJÉRCITO PERUANO, SAN BORJA Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 17% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante software de similitud TURNITING.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la Directiva sobre nivel de similitud de productos acreditables en la Universidad Señor de Sipán S.A.C aprobada mediante Resolución de Directorio N.º 221-2019/PD-USS

Pimentel 15 de noviembre del 2020

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Flor Delicia', is written over a horizontal line.

MG. HEREDIA LLATAS FLOR DELICIA

DNI N.º41365424

Anexo 7. Reporte Turnitin

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DEL SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA DEL EJÉRCITO PERUANO, SAN BORJA

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	studylib.es Fuente de Internet	4%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	issuu.com Fuente de Internet	1%
4	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	1%
7	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.ausjal.org	

Anexo 8: Plan de Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, San Borja



Introducción

A partir del problema de investigación ¿Cómo la ejecución de un plan de estrategias permitirá mejorar el desempeño de los responsables en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, CGE-San Borja, 2020?; así mismo para que esta investigación sirva de base para investigaciones más profundas, que se constituyan en alternativas a ser tomadas en cuenta por el ejército peruano en la formulación de sus estrategias.

Justificación

El desarrollo de este trabajo se enmarca en realizar un análisis en las estrategias utilizadas por el ejército peruano para elevar su desempeño competitivo en el sector Defensa y del manejo adecuado, transparente de las adquisiciones de bienes y servicios del Cuartel general del ejército de San Borja, para que los proyectos de ejecución sean eficaces y eficientes.

La presente investigación se justifica en lo Científico, porque aborda la situación interna de las instituciones militares, es decir, la falta de capacidad administrativa para implementar el proyecto Invierte, que se solucionará aplicando la ciencia administrativa y utilizando la teoría administrativa y el cuadro de mando integral. En lo institucional, fortalece las capacidades del personal responsable de la implementación del proyecto de inversión, mejorando el desempeño laboral e institucional del mismo. Socialmente se fundamenta en fortalecer las capacidades del personal administrativo militar en desempeñar adecuadamente sus funciones, haciendo aportes a la sociedad.

Objetivos

El objetivo general de este trabajo es proponer un plan de estrategias efectivas para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano, CGE-San Borja, 2020.

Objetivos específicos

- Analizar el desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano, CGE-San Borja.
- Determinar las fortalezas y debilidades en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano
- Diseñar un plan de estrategias efectivas para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano.
- Hacer una revisión, a través de fuentes secundarias, sobre el proceso de implementación de las estrategias competitivas y particularizar para el caso del ejército peruano durante el periodo analizado.

Marco normativo

- Plan Estratégico Sectorial Multianual del Ministerio de Defensa (PESEM).
- Plan Estratégico Institucional (PEI).
- Plan Operativo Institucional (POI).
- Directiva N° 005 "Planeamiento Militar del Ministerio de Defensa".
- Plan de Transformación Institucional del Ejército del Perú 2020-2034, aprobada mediante Resolución N° 073 - CGE/DIPLANE, del 24 Ene 2020.
- Decreto Legislativo N° 1252, que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, cuyo Texto Único Ordenado ha sido aprobado mediante DS N° 242- 2018-EF, del 29 Oct 2018. y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Directiva N° 003/OPRE "Directiva general para la ejecución del proceso presupuestario de la Unidad Ejecutora 003: Ejército Peruano", aprobada mediante Resolución CGE N° 380/CGE/OPRE, del 17 Abr 2019.

Institución: Dirección de Inversiones del Ejército

Misión

La DINVE es la Unidad Formuladora y evaluadora de los proyectos de inversión dentro del marco del sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones, así como, la supervisión y evaluación de los resultados.

Visión

La Dirección de Inversiones del Ejército es una organización técnica reguladora que depende del Estado Mayor del Ejército, es responsable de brindar asesoría estratégica en asuntos relacionados con el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) del Ejército y considerar los procesos y procedimientos del ciclo de proyectos. (Preinversión, inversión y postinversión) y seguimiento y evaluación de resultados: para asegurar el uso eficaz de los recursos nacionales.

Objetivos estratégicos

- Orientar, coordinar y controlar el funcionamiento del sistema nacional de inversión pública en las fuerzas armadas y mantener las relaciones institucionales. Proporcionar tecnología y funciones en la Agencia de Planificación de Inversiones del Departamento de Defensa y otras agencias estatales que evalúan los proyectos de inversión pública de la agencia.
- Desarrollar proyectos de inversión pública (PIP) con intereses institucionales. Y orientar la determinación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública.
- Gestionar las aplicaciones informáticas del banco de proyectos SNIP y el sistema de seguimiento y funcionamiento del Ministerio de Economía y Finanzas de los proyectos registrados por el ejército peruano.
- Planificación y programación del presupuesto destinado a la inversión del Ejército. Y el seguimiento físico y financiero de PIP durante la etapa de inversión.
- Supervisar el proceso de formulación e implementación de proyectos de inversión pública con responsabilidades institucionales. Se observa que son consistentes con las metas del sector de defensa y las metas institucionales.
- Publicar informes técnicos correspondientes a inversiones que no estén asociadas a proyectos de inversión pública y enviarlos a las agencias correspondientes para su evaluación.
- Informar al departamento ejecutor de los resultados de la post-evaluación del proyecto ejecutado

Estructura orgánica

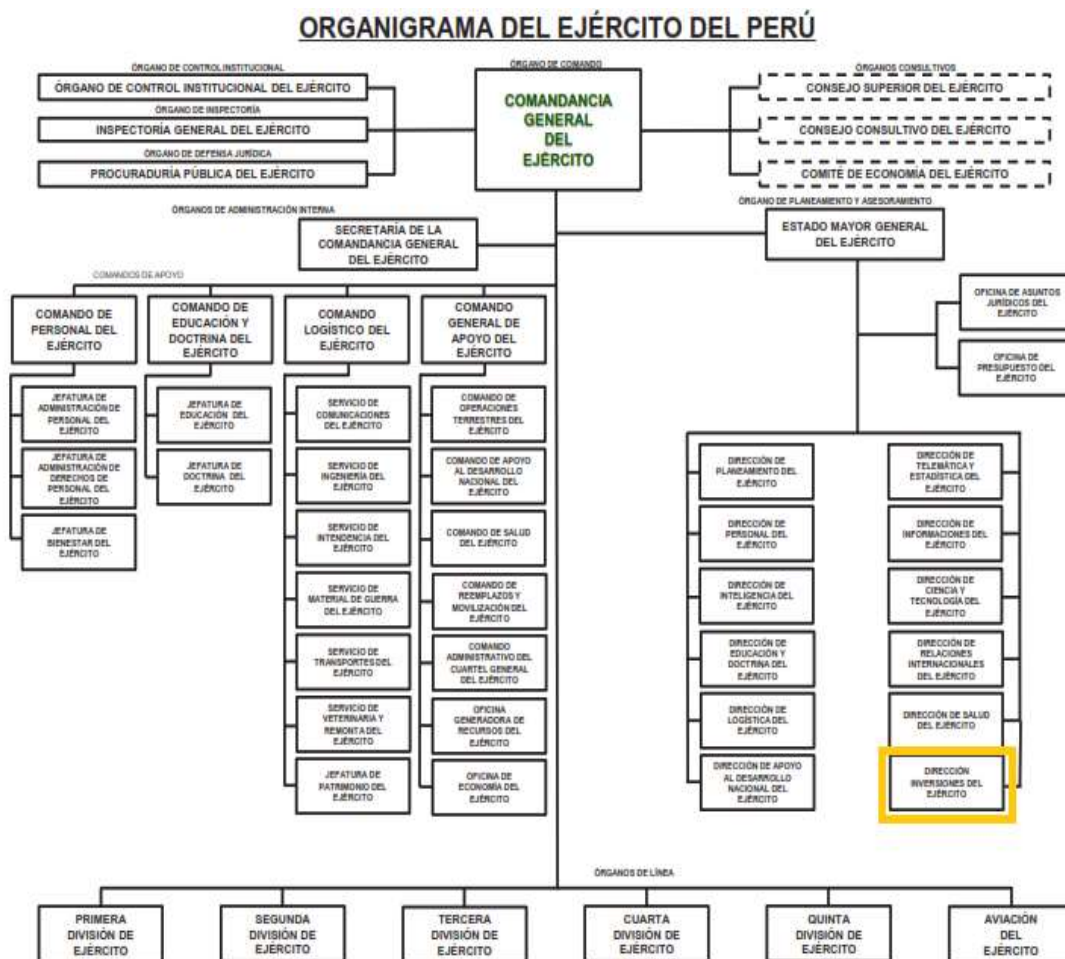


Figura 4. Organigrama del ejército peruano
Fuente: www.ejercito.mil.pe



Figura 5. Organigrama de la unidad formuladora
Fuente: Dtv N° 001/DINVE Funcionamiento 2020.



Figura 6. Organigrama de la unidad ejecutora

Fuente: Dtva N° 001/DINVE Funcionamiento 2020.

Número de servidores que conforma la entidad

La organización cuenta con 50 integrantes (personal de oo, tcos y soo, ec)

Diagnóstico

Fortalezas

- Posee personal calificado y capacitado con conocimientos básicos de ejecución de proyectos en el Ejército Peruano, lo cual contribuye a mejorar su desempeño y garantizar la continuidad del servicio y abastecimiento de bienes y servicios en su oportunidad.
- El ejército peruano cuenta con sistemas informáticos de desarrollo propio y de relativa actualización de sus programas de inversión pública.
- Sistema de Gestión de Calidad de los procesos de ejecución de proyectos de acuerdo al sistema de inversión pública.
- Locales institucionales propios asignados por el Estado.
- Política de innovación, gestión de reclamos y calidad institucional
- Compromiso social y transparencia en la ejecución de proyectos

Debilidades

- Falencia de un plan de comunicación interno entre los agentes del sistema de ejecución de proyectos.
- Desconocimiento e indiferencia del personal militar y administrativa de la misión y objetivos institucionales
- Estructura jerárquica vertical - lineal y poco sofisticado.
- Inexistencia de un departamento de recursos humanos con visión moderna.

- Procesos insuficientemente definidos y falta de agilidad en las soluciones.

Oportunidades:

- De surgimiento de un nuevo modelo de ejecución de proyectos de un sistema de inversión pública
- Posibilidad de desarrollar nuevos proyectos para que el ejército peruano aumente su rentabilidad con nuevos productos y nuevos centros de servicio de ámbito militar.

Amenazas

- Excesos y formalismos que dificulten la inversión pública necesaria.
- La no ejecución de proyectos por intervención de la Contraloría.
- La inconformidad y resistencia al cambio por los cambios del sistema de inversión pública

Objetivos y áreas de mejora

Objetivos generales:

- Incremento en un 90% el desarrollo del personal del Ejército del Perú y su conexión intrínseca con sus valores
- Perfeccionar la gestión general y dirección de ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano en un 20%.
- Mejorar la imagen institucional del ejército peruano en un 60%.
- Robustecer la transparencia de la gestión

Objetivos específicos: y áreas de mejora

- Vigorizar valores institucionales en un 30% examinando la cultura organizacional castrense.
- Robustecer el sistema de comunicación interna en un 80%.
- Fortificar el desarrollo del personal.
- Acrecentar en un 40% la práctica y difusión de labores de mejora.
- Desempeñar con una directiva clara y líder.

Plan de Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano

Estrategias

Perspectiva del cliente:

1. Mejorar y mantener la satisfacción del personal en un 70%

Crear una atención de consultas.

Se encomienda orientar las consultas desde el exterior a través de un sistema de voz automático. No importa dónde se encuentre el cliente, podrá referirse e ingresar al cliente sobre la persona solicitada en el departamento correspondiente o circunstancias apropiadas. El departamento consultor o al solicitante resolverá la consulta o la encargará al departamento afectado.

Atención de reclamaciones.

Las reclamaciones de proveedores según el tipo (calidad del producto, errores en la ejecución de obra, etc.) se enviarán por escrito. Se usará la dirección de correo electrónico (reclamacione@ejercitoperuano) indicada en portal del sitio web de la página oficial.ep, o dirigido como reclamación en la dirección postal del ejército peruano

El reclamo será manejado directamente por la oficina o el personal designado para este propósito, y eventualmente aclararán con el reclamante cualquier lugar donde sea necesario e intentarán resolver el problema de inmediato. Luego de aclarar el problema y la solución planteada con el cliente, el responsable del departamento afectado reflejará el reclamo en una aplicación informática diseñada para tal fin; registrará el reclamo y los pasos para su resolución inmediata.

Además, se debe recomendar medidas correctivas para que el evento no se repite, a través de las aplicaciones informáticas, El área administrativa (de Calidad) recibirá este informe, lo testifica luego recomienda y aprueba medidas correctivas, definiendo medidas de personal para evitar asignar otras reclamaciones por la misma razón, si es necesario.

- 2.** El personal asignado debe conocer su compromiso de realizar la operación dentro del tiempo acordado y estimar la evaluación de costos requerida para la operación realizada. El director de oficina administrativa (calidad) monitoreará y

cerrará las medidas tomadas para verificar su ejecución y efectividad, siendo el último responsable de registrar y archivar todas las quejas recibidas y los documentos resultantes.

3. Mejorar la cobertura del servicio en un 50%

Prestación del servicio

- Los servicios a prestar se realizarán en condiciones controladas, con especial atención a la calidad de los servicios y la atención brindada a los clientes. Las diferentes etapas del servicio deben definirse gráficamente mediante diagramas de flujo. Se llevan a cabo una serie de controles e inspecciones en diferentes etapas para asegurar que el trabajo realizado cumple con los requisitos de calidad especificados. Para realizar las actividades en condiciones controladas, se define dentro del alcance aplicable:
 - La forma en que se realizan las operaciones y la disponibilidad de información que describe las características del producto.
 - Uso equipos adecuados y condiciones ambientales de trabajo.
 - Cumplimiento de los estándares y procedimientos escritos.
 - Supervisar, monitorear y controlar todas las actividades para lograr la satisfacción del cliente.
 - Normas para trabajar de forma clara y práctica.
 - Mantener el equipo adecuadamente para asegurar su capacidad continua.
 - Proporcionar el personal y los materiales auxiliares necesarios

4. Aumentar en un 40% difusión de acciones de responsabilidad social institucional

- Tiene como objetivo mejorar la responsabilidad social empresarial y su relación con la comunidad para mostrar su compromiso social, participación, intimidad y responsabilidad. por ejemplo, el apoyo en emergencias, desastres, pandemia, con personal, transporte, etc.
- Actividades innovadoras, para la creación y mantenimiento de un boletín online para el observatorio de innovación del departamento, que se encarga

de actualizar las novedades de la industria, incluyendo noticias, opiniones de expertos, etc.

- fortalecer su sentido de responsabilidad, intimidad y política de responsabilidad con organización de eventos e implicación comunitaria, como apoyo a labores sociales.
- Nuevos convenios con ONG y entidades sociales locales

Perspectiva del proceso interno

1. Fortalecer el control de la gestión del sistema de proyectos de inversión

- Determinar los procesos necesarios existentes en la organización y establecer la relación entre ellos de las siguientes formas:
 - Auditoría del sistema,
 - Planificación del sistema.
 - Análisis de los datos.
 - Registrar todos los pasos a través de un programa escrito.
- Determinar los métodos y estándares necesarios para garantizar que el proceso sea eficaz y realice un seguimiento de lo siguiente:
 - Gestión de negocios, soporte técnico, gestión de compras, implementación, producción, programación de eventos, mantenimiento, facturación y evaluación de proveedores
 - Utilizar gráficos para representar relaciones y establecer relaciones en la pizarra.
- Desarrollar e implementar las medidas necesarias para lograr resultados y establecer una mejora continua en las siguientes áreas:
 - Gestión de comunicación interna.
 - Preparación y control de documentos y registros.
 - revisión interna.
 - Gestión de infraestructura.
 - Identificar y gestionar no conformidades. Acciones correctivas y preventivas.
 - Atención al cliente.
 - Gestión de recursos humanos

- Registrar todos los procedimientos en palabras.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

1. Fortalecer valores institucionales en un 30% analizando la cultura organizacional.

Lo principal es mantener el mejor entorno físico para que los trabajadores se sientan cómodos en el trabajo. Para hacer esto, se deberá:

- Inspeccionar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, propiedad, etc.) para mantenerla en buen estado.
- Evaluar el entorno físico de las áreas de trabajo de estas personas y considerar si alguna organización puede realizar mejoras, incluso si estas áreas no se encuentran en la sede de la empresa.

2. Crear y publicar un manual de seguridad acorde con la organización

Se buscará fortalecer la cultura del trabajo en equipo para que las tareas se puedan ejecutar de manera efectiva y colaborativa; evitar conflictos que obstaculicen el desempeño individual y departamental y que finalmente afecten el entorno de la organización. Las diferentes tareas se presentan a continuación:

- Fortalecer el sentido de identidad del empleado con la unidad o departamento y hacerlo partícipe de cada actividad o tarea
- Además de las tareas laborales diarias, las actividades de entretenimiento también se utilizan para aumentar el sentido de identidad, participación y pertenencia de los empleados al equipo de trabajo.
- Organizar equipos de trabajo de forma aleatoria para que todos los colaboradores se comprendan e intenten integrar el equipo con diferentes personas.
- Crear diferentes tareas que requieran interacción con otros departamentos para lograr confianza y ambiente de equipo.
- Capacitar a los líderes de las unidades fortaleciendo el liderazgo y la unidad del equipo.
- La oficina administrativa puede organizar actividades recreativas después del trabajo para promover la amistad.

3. Fortalecer el sistema de comunicación interna en un 80%.

Otro aspecto importante es la comunicación interna, por eso establecemos contacto. Los canales de comunicación estratégicos se mantienen de manera óptima para que los empleados puedan comprender lo que está haciendo la empresa. Al concienciar a los empleados de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará la formación de resistencias a los cambios. Del mismo modo, puedes aprender de la experiencia de otros colaboradores

4. Fortalecer el desarrollo del personal en un 80%.

Al reconocer los logros de las personas y los equipos, se fortalece la identidad del empleado de la organización, por lo que la motivación para el éxito en el desempeño laboral es continua. Se procederá de la siguiente forma:

- Convocar una reunión cada dos semanas para discutir los logros y fracasos del departamento.
- Mantener la comunicación entre jefe y colaboradores para establecer metas claras, específicas y factibles.
- Los objetivos individuales son determinados por el equipo o departamento, y estos objetivos pueden ser propuestos por el mismo equipo de trabajo de forma democrática. La meta debe establecerse con un límite de tiempo para que la identificación o falla tenga parámetros métricos.
- Establezca metas medibles y alcanzables para que puedan ser seguidas en la reunión quincenal.
- Mantener un alto nivel de motivación personal, que se difunda activamente en el entorno laboral a nivel mundial. Un empleado motivado está dispuesto a dar más en el trabajo porque está satisfecho con los beneficios mutuos de dar y recibir. Para lograr esta motivación se pueden realizar las siguientes tareas:
- Reconocer los logros de personas y equipos, tanto a nivel personal como público. Aumente el reconocimiento del trabajo arduo, la creatividad y las actividades extracurriculares a través del programa "Empleado del mes" o publicando el éxito en vallas publicitarias internas o periódicos internos.

- No asocie la motivación con la motivación monetaria, porque el salario no siempre satisface a una persona, pero la hace feliz con el trabajo.
- Escuchar las opiniones de los empleados, pueden aportar ideas creativas, estas ideas pueden motivar su participación y trabajo diario.
- Revise las descripciones de puestos para enriquecer sus actividades con regularidad.

También se intentará potenciar el entorno estable que brinda la entidad a través del desarrollo de planes de carrera basados en el plan a largo plazo de la organización:

- Definir metas específicas por puesto, departamento, jurisdicción y organización.
- Considere el perfil del puesto, el crecimiento personal y laboral, la promoción, la transferencia y evalúe si existe un desarrollo profesional viable en el puesto de la organización.
- Informar a los empleados sobre lo que se necesita mejorar y capacitar para lograr diferentes puestos y ascensos en el ejército.

Tabla 11. Plan de Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, San Borja

PLAN DE ACCIÓN APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de Tareas	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable
1. Vigorizar valores institucionales en un 30% examinando la cultura organizacional castrense.							
Mantener el mejor ambiente y entorno físico para que el personal militar y administrativo se sienta cómodo en el trabajo.	Verificar periódicamente la infraestructura Institucional Evaluar el entorno físico de las áreas de trabajo de estas personas. Crear y publicar un manual de seguridad basado en la organización.	Dirección y encargado de mantenimiento	16 meses	Infraestructura	Ejército	Encuestas sobre el ambiente físico laboral.	Imagen institucional Área Administrativa
Fortalecer la cultura laboral de Equipo actual Evitar conflictos que obstaculicen el desempeño individual y grupal y, en última instancia, afecten el entorno de la organización.	Fortalecer la identificación de los empleados Trabajar con su departamento para que participen en cada actividad o tarea. Rotación del equipo de trabajo. Generar tareas para interactuar con otras oficinas para lograr confianza y ambiente de equipo. Capacitar a los líderes de las oficinas mediante el fortalecimiento del liderazgo y la unidad del equipo. Organizar actividades recreativas fuera del horario laboral para fomentar compromiso.	Director de cada oficina: - Administrativa - de Contrataciones y adquisiciones - de Presupuesto - Técnica - de Inversiones	12 meses	Estructura de la organización, tareas diarias/talento humano.	Ejército	Encuestas sobre la cultura en el trabajo	Área Administrativa
2. Robustecer el sistema de comunicación interna en un 80%.							
Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación.	Establecer política de información. Actualizar constantemente la información publicada en el panel de información. Presentar opiniones y divulgar actividades. Enviar comunicación interna periódica sobre el Sistema de ejecución de proyectos.	Oficina Administrativa, área de comunicación	24 meses	Recursos comunicativos, internet/talento humano	Ejército	Encuestas sobre la comunicación en el trabajo	Área Administrativa

3. Fortificar el desarrollo del personal							
Reforzar la identificación del empleado con la organización	<p>Reuniones quincenales</p> <p>Mantener la comunicación jefe- colaborador</p> <p>Establecer metas personales por equipo o departamento</p> <p>Establezca metas medibles y bríndeles</p> <p>Seguimiento de la reunión quincenales.</p>	Directores Oficina	12 meses	Recursos /talento humano	Ejercito	Encuestas	Directores de oficina
Mantener un nivel elevado de motivación individual.	<p>Revisar el plan de beneficios y Beneficios actuales para determinar si hay necesidades insatisfechas.</p> <p>Implementar beneficios o beneficios de innovación que beneficien la imagen de la organización frente a sus propios colaboradores.</p> <p>Reconocer los logros de individuos y equipos, tanto a nivel personal como público.</p> <p>Lograr el reconocimiento de esfuerzos.</p> <p>Escuchar a los empleados, ellos pueden proporcionar ideas que puedan inspirar su participación y desempeño diario.</p> <p>Verificar las descripciones de puestos para enriquecer las actividades laborales con regularidad</p>	Oficina Administrativa	12 meses	Salas destinadas como áreas de trabajo/ Talento humano	Ejercito	Encuestas al personal	Área Administrativa
Robustecer el ambiente de estabilidad que la institución ofrece, a	<p>Informar al empleado de las metas que puede alcanzar en la empresa.</p> <p>Definir los puestos por departamento.</p>	Dirección de Cada	12 meses	Planes de carrera /talento humano	Encuesta	Encuestas de Satisfacción	Área Administrativa

de la formación de un plan de carrera	Evaluar el perfil de cada puesto, Crecimiento, promoción y transferencia personal y laboral. Evaluar y mejorar la estructura actual del desarrollo que brinda cada puesto. Motivar a los empleados, la economía, mejorar las condiciones laborales, etc.	Oficina					
---------------------------------------	--	---------	--	--	--	--	--

PLAN DE ACCIÓN							
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de Tareas	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	responsable
4. Mejorar y mantener la satisfacción de atención en un 70%							
Crear una atención de consultas	Se propone canalizar las consultas provenientes del exterior sistema automatizado de Voz El Departamento consultado o requerido resolverá la consulta o la derivará a la oficina o área/s afectado/s.	Oficina Administrativa	2 meses	Informatización	Ejército	Encuestas de calidad	Oficina -Administrativa -de contrataciones y adquisiciones -de Presupuesto -Técnica
Atención de Reclamaciones	Reclamos de los clientes, según el tipo (sobre calidad del producto, errores en la ejecución de la obra, etc.) se enviará por escrito y a través del método especificado en portal del sitio web de la institución www.Ejercito.ep y la dirección de correo electrónico utilizada para tal fin (reclamos@ejercito.ep), o por escrito en la dirección postal de reclamos de la institución.	Oficinas Y Responsable de cada Oficina.	2 meses	Buzón de sugerencias, informatización,	Ejército	Encuestas de calidad	Oficina. -Administrativa -de Contrataciones y adquisiciones -de Presupuesto -Técnica -de Inversiones

5. Mejorar la cobertura del servicio en un 50 %							
Prestación del servicio	<p>Uso del equipo y condiciones ambientales de Trabajo apropiado</p> <p>Cumplir con los estándares y procedimientos escritos.</p> <p>Supervisión, seguimiento y control de todas las actividades para lograr la satisfacción del usuario del sistema.</p> <p>Estándares para realizar el trabajo de forma clara y práctica.</p> <p>El equipo se mantiene adecuadamente para asegurar su capacidad de producción continua.</p> <p>Contar personal y materiales auxiliares</p>	Todos los directores de Oficinas	12 meses	Todos	Ejército	Encuestas y Beneficios	<p>Oficina.</p> <p>-Administrativa</p> <p>-de Contrataciones y adquisiciones</p> <p>-de Presupuesto</p> <p>-Técnica</p> <p>-de Inversiones</p>
6. Acrescentar en un 40% la realización y difusión de acciones de Responsabilidad Social Institucional en un plazo de 10 meses							
Responsabilidad social institucional	<p>Subvenciones de Cruz Roja, caritas y otros lugares</p> <p>Organización de eventos y participación comunitaria</p> <p>Nuevos convenios con ONG y entidades sociales locales</p> <p>Creación y mantenimiento de prácticas de responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible realizadas por agencias de publicidad que publican noticias, reportajes, etc. redactados previamente.</p> <p>Crear boletín de Innovación, de noticias online, encargada de actualizar la actualidad sectorial, incluyendo noticias, opiniones de expertos, etc</p>	Oficina Administrativa y Dirección	10 meses	Financieros y publicidad	Ejército	<p>Nº de actos, donaciones y colaboraciones realizadas</p> <p>I. Encuestas de percepción de responsabilidad social</p>	<p>Director Oficina Administrativa Imagen Institucional</p>

PLAN DE ACCION INTERNO

Acciones de mejora	Tareas	Responsable de Tareas	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	responsable
7. Fortalecer el control de la gestión institucional.							
Identificar los Procesos de Gestión existentes en la organización.	Revisión del sistema, plan del sistema. análisis de los datos. Utilizar procedimientos de texto para registrar todos los pasos.	Director general	6 meses	documentación	Ejército	productividad	Directores de Oficina
Identificar los Procesos de realización existentes en la organización.	Gestión empresarial, soporte técnico, Gestión Adquisiciones, implementación, producción, eventos planificados, mantenimiento, facturación y evaluación de proveedores Representar gráficamente relaciones construir relaciones en la pizarra.	Director general	6 meses	documentación	Ejército	productividad	Directores de Oficina
Identificar los Procesos de Apoyo que hay en la organización.	Gestión de comunicación interna. Elaborar y controlar documentos y registros. Revisión interna. Gestión de infraestructura. Identificar y gestionar no conformidades. Acciones correctivas y preventivas. Atención al cliente. gestión de recursos humanos Documentar todos los procesos en texto.	Director general	6 meses	documentación	Ejército	Productividad Tiempos muertos	Directores de Oficina

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. Cronograma de actividades

LÍNEA DE TRABAJO	ACTIVIDADES	TEMPORALIDAD																							
		2021												2022											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO	1. Vigorizar valores institucionales en un 30% examinando la cultura organizacional castrense	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
	2. Robustecer el sistema de comunicación interna en un 80%.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	3. Fortificar el desarrollo del personal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
	4. Mejorar y mantener la satisfacción de atención en un 70%	X	X																						
	5. Mejorar la cobertura del servicio en un 50 %	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												
	6. Acrecentar en un 40% la realización y difusión de acciones de Responsabilidad Social Institucional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X														
	7. Fortalecer el control de la gestión institucional.	X	X	X	X	X	X																		

Fuente: Elaboración Propia

Alcance de la Implementación progresiva plan mejora

Después de implementar este plan de estrategia de mejora, cabe señalar que, para lograr un buen efecto del plan de acción, se debe realizar un control detallado durante su formulación y al final del plan. De esta forma, podemos resolver de inmediato los problemas que surjan y corregir los problemas relacionados con las expectativas.

Una vez completado el plan de acción, se debe establecer un balance y corroborar si se han logrado los objetivos del plan y en qué medida.

El plan de acción encarna la estrategia de la entidad para lograr las tareas esperadas, la visión y las metas institucionales dentro de un cierto período de tiempo, asegurando así los recursos necesarios para lograr las metas de la entidad.

Como exploramos antes, el plan determina quién será responsable de su cumplimiento de manera oportuna. Por lo general, también incluye algunos mecanismos o métodos de seguimiento y control para que estos gerentes puedan analizar si la operación está en el camino correcto.

En definitiva, este plan de mejora nos permite ver la importancia de revisar constantemente todos los conceptos involucrados en la toma de decisiones estratégicas.