



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y RESOLUCIÓN DE  
CONFLICTOS DE LA LEY DE CONTRATACIONES DEL  
ESTADO DE PALACIO DE GOBIERNO, LIMA 2019**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

**Bach. ALVAREZ SOLIS, CARLOS ENRIQUE**

**LIMA-PERÚ**

**2019**

**ASESOR DE TESIS**

---

**Dr. VASQUEZ ESPINOZA JUAN MANUEL**

**JURADO EXAMINADOR**

---

**Dra. FLOR DE MARIA SISNIEGAS LINARES**  
**Presidente**

---

**Dr. JUAN HUMBERTO QUIROZ ROSAS**  
**Secretario**

---

**Dr. FERNANDO LUIS TAM WOND**  
**Vocal**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es dedicado a Dios, por darme la vida y salud, así mismo, a mis padres por el cariño y apoyo brindado para continuar con mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por permitirnos la vida y llegar hasta este momento tan importante y cumplir nuestras metas como profesionales. A nuestros padres, por su apoyo incondicional, sus buenos consejos, y estar siempre con nosotras. También agradecemos a todos nuestros profesores y sobre todo a nuestro asesor de tesis Dr. Juan M. Vásquez por su paciencia y dedicación y compartir sus conocimientos.

## RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo determinar la relación del Gestión administrativa y resolución de conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019. Las teorías que sustentaron este estudio tienen en cuenta lo expreso por Gutiérrez (2017), quien refiere que la gestión administrativa, es el modo en que se utilizan los recursos que se haya insuficiente para alcanzar los propósitos anhelados. Por otro lado, con respecto a la resolución de conflictos, Coser (2015) detalló que el conflicto forma parte en la vida de las personas, en tanto la resolución de conflicto se le entiende como una serie de herramientas que se enfocan en el avance y el empleo apropiado de los componentes que producen los conflictos. El tipo de investigación correspondiente al estudio ha sido aplicada, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal, nivel descriptivo correlacional, la población estuvo constituido por los 59 empleados públicos del área de contrataciones de Palacio de Gobierno, de igual modo, a nivel censal estos 59 empleados fueron considerados en la muestra de estudio. La recopilación de datos se efectuó por medio de la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario según escala tipo Likert, establecido puntualmente por 20 items, en conformidad con los resultados y el debido análisis descriptivo e inferencial; se llegó a la conclusión que la gestión administrativa tiene relación con la resolución de conflictos.

**Palabras clave:** gestión administrativa, resolución de conflictos, planificación.

## ABSTRACT

The objective of this thesis is to determine the relationship of Administrative Management and Conflict Resolution of the Law of Contracts of the State of Government Palace, Lima 2019. The theories that support this study take into account what was expressed by Gutiérrez (2017), who refers that administrative management is the way in which insufficient resources are used to achieve the desired purposes. On the other hand, with respect to Conflict Resolution, Coser (2015) detailed that conflict is part of people's lives, while conflict resolution is understood as a series of tools that focus on progress and the proper use of conflict-producing components. The type of research corresponding to the study has been applied, with a quantitative approach, a non-experimental cross-sectional design, a correlational descriptive level, the population was made up of 59 public employees from the Government Palace contracting area, in the same way, at the These 59 employees were found in the study sample. The data collection was carried out by means of the survey technique and as an instrument the questionnaire according to the Likert-type scale, punctually by 20 elements, in accordance with the results and the due descriptive and inferential analysis; It is concluded that administrative management is related to conflict resolution.

**Keywords:** administrative management, conflict resolution, planning.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CARÁTULA</b> .....	<b>i</b>
<b>ASESOR DE TESIS</b> .....	<b>ii</b>
<b>JURADO EXAMINADOR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>15</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	15
1.2. Formulación del problema .....	18
1.2.1. Problema general .....	18
1.2.2. Problemas específicos .....	18
1.3. Justificación del estudio .....	18
1.3.1. Justificación teórica .....	18
1.3.2. Justificación práctica .....	18
1.3.3. Justificación metodológica .....	19
1.3.4. Justificación social .....	19
1.4. Objetivos de la investigación .....	19
1.4.1. Objetivo general .....	19
1.4.2. Objetivos específicos .....	19
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	20
2.1.1. Antecedentes nacionales .....	20
2.1.2. Antecedentes Internacionales .....	22
2.2. Bases teóricas de las variables .....	25
2.2.1. Variable gestión administrativa .....	25

2.2.2. Variable resolución de conflictos.....	32
2.3. Definición de términos básicos.....	47
<b>III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>49</b>
3.1. Hipótesis de la investigación .....	49
3.1.1. Hipótesis general .....	49
3.1.2. Hipótesis específicas .....	49
3.2. Variables de estudio .....	49
3.2.1. Definición conceptual.....	49
3.2.2. Definición operacional.....	50
3.3. Tipo y nivel de la investigación .....	50
3.3.1. Tipo de investigación .....	50
3.3.2. Niveles de investigación .....	50
3.4. Diseño de la investigación .....	51
3.5. Población y muestra de estudio.....	51
3.5.1. Población .....	51
3.5.2. Muestra .....	51
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	52
3.7. Métodos de análisis de datos .....	54
3.8. Aspectos éticos .....	55
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
4.1. Prueba de hipótesis.....	58
4.1.1. Prueba de hipótesis general .....	58
4.1.2. Prueba de hipótesis específica 1 .....	58
4.1.3. Prueba de hipótesis específica 2 .....	59
4.1.4. Prueba de hipótesis específica 3 .....	60
4.2. Análisis bidimensional .....	61
<b>V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>64</b>
<b>VI. PROPUESTA.....</b>	<b>67</b>
<b>VII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>70</b>

<b>ANEXOS .....</b>	<b>74</b>
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	75
Anexo 2: Matriz de Operacionalización.....	76
Anexo 3: Instrumento.....	77
Anexo 4: Validación de instrumento.....	79
Anexo 5: Matriz de datos .....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Validación de Instrumento por expertos .....	53
Tabla 2.	Valores Alpha de Cronbach.....	53
Tabla 3.	Confiabilidad de la variable gestión administrativa .....	54
Tabla 4.	Confiabilidad de la variable resolución de conflictos .....	54
Tabla 5.	Validez del instrumento por jueces de expertos con la prueba binomial ....	56
Tabla 6.	Confiabilidad del instrumento por alfa de combrach para gestión administrativa .....	57
Tabla 7.	Confiabilidad del instrumento por alfa de combrach para resolución de conflicto .....	57
Tabla 8.	Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> .....	57
Tabla 9.	Correlación entre gestión administrativa y resolución de conflicto .....	58
Tabla 10.	Correlación entre gestión administrativa y conciliación .....	59
Tabla 11.	Correlación entre gestión administrativa y arbitraje.....	59
Tabla 12.	Correlación entre gestión administrativa y junta de resolución.....	60
Tabla 11.	Análisis bidimensional según gestión administrativa y resolución de conflicto .....	61
Tabla 12.	Análisis bidimensional según gestión administrativa y conciliación.....	61
Tabla 13.	Análisis bidimensional según gestión administrativa y arbitraje .....	62
Tabla 14.	Análisis bidimensional según gestión administrativa y junta de resolución .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis bidimensional según gestión administrativa y resolución de conflicto .....	61
Figura 2. Análisis bidimensional según gestión administrativa y conciliación.....	62
Figura 3. Análisis bidimensional según gestión administrativa y arbitraje .....	62
Figura 4. Análisis bidimensional según gestión administrativa y junta de resolución .....	63

## INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes problemas suscitados en las contrataciones con el Estado, referente a la ejecución de obras, se genera en los conflictos en la ejecución de las mismas, como son: La modificación del contrato, los adicionales y reducciones de la obra, las ampliaciones del plazo contractual, entre otros; esto es causa inminente de la paralización de la obra, conflicto que se resuelve, conforme a lo estipulado en la Ley de Contrataciones del Estado; sin embargo, los métodos utilizados en todo este tiempo han causado gran perjuicio económico al Estado, pérdidas millonarias imputadas a la entidad, ya que, por la naturaleza de estos mecanismos, su resolución es post facto porque no tiene un conocimiento inmediato de la obra.

En el Perú, la administración de justicia ostenta un nivel preocupante de desacreditación en razón a la percepción generalizada de corrupción, lentitud, onerosidad, excesiva burocracia y carga procesal en el accionar del Poder Judicial. En este contexto, la incorporación de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, han servido para brindar seguridad, estabilidad jurídica y permitir la integración de nuestro país en el sistema económico global en el que se emplean herramientas como la apertura de mercados, tratados multilaterales y operaciones contractuales que requieren organismos eficaces y eficientes para la solución de las potenciales controversias que se generen.

El Despacho Presidencial – Palacio de Gobierno cuenta con la Directiva N° 002-2018-DP la cual regula la contratación de bienes y servicios menores o iguales a las ocho (08) unidades impositivas tributarias. Sin embargo, en dicho documento normativo no se contempla ningún mecanismo de la Ley de Contrataciones del Estado o su Reglamento para la solución de controversias ante un incumplimiento contractual, lo que ha traído diferentes problemas de indefensión para el Estado y perjuicio en el desarrollo de las actividades de esta institución pública. Por tales consideraciones, la presente investigación tiene por objeto abordar el tema de la aplicación de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos regulados en la normatividad de contrataciones del estado para aquellas relaciones contractuales

que realice el Despacho Presidencial – Palacio de Gobierno empleando la Directiva N° 002-2018-DP.

Por consiguiente, se desea hallar la relación existente entre la gestión administrativa y resolución de conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, en el distrito de Lima, es por ello que a continuación se detalla de manera específica los capítulos que han formado parte de este trabajo de investigación:

Capítulo I: aquí se refleja la determinación de la problemática que fue el punto de inicio de la investigación, siguiendo con la formulación del problema tanto general como específico, además de la justificación y objetivos del estudio.

Capítulo II: en este capítulo se detallaron los antecedentes tanto nacionales como internacionales, las bases teóricas de las variables y definición de los términos empleados en el estudio.

Capítulo III: se encuentran el desarrollo de las hipótesis, las variables de investigación, el tipo, nivel y diseño, población y muestra de estudio, técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos.

Capítulo IV: está constituida por los resultados.

Capítulo V: discusión.

Capítulo VI: propuesta.

Capítulo VII: conclusiones.

Capítulo VIII: recomendaciones.

Capítulo IX: referencias bibliográficas.

Capítulo X: anexos.

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Desde el ámbito internacional, los cambios producidos por la globalización han llevado a que las principales empresas del mundo se preocupen no solo por obtener ganancias, sino que reflexionen además de la importancia y trascendencia de llevar una adecuada gestión administrativa, a fin de obtener mejores resultados como: mantener sus ganancias, aumentar la productividad, alcanzar las metas, generar satisfacción en empleados y clientes externos, etc.

Esta práctica se ha ido extendiendo en todos los rubros empresariales, pues las empresas están tomando conciencia de que, de un adecuado planteamiento de metas, políticas y objetivos institucionales, así como del liderazgo ejercido por sus directivos, dependen (en gran medida) del crecimiento de la motivación de sus empleados, y por ende, el aumento de la productividad.

En los últimos años se ha visto debilitada por la falta de una gestión eficiente, trayendo consigo problemas principalmente referidas a los contratos y la mala ejecución de obras por parte de las entidades del Estado, los medios noticiosos ponen en evidencia la mala gestión administrativa de las entidades públicas y los malos manejos de fondos en la ejecución de obras, uno de los casos tomados dentro del estudio es lo evidenciado en España, en donde la contratación de obras está regulada por ley desde hace mucho tiempo, además, de ser un país europeo que presenta los más altos índices de inversión en construcción. Al respecto a lo descrito Belmonte (2015), expresa que en el 2012 un reporte presentado al Tribunal de Cuentas sobre denuncias de irregularidades en las diferentes carteras del gobierno español, principalmente en la falta de precisión en los criterios de adjudicación, otro criterio resaltante encontrado, es el escaso control en el desarrollo y ejecución de contratos, así también se pueden encontrar los excesos en la facturación que realizan las entidades públicas, además, de retrasos en los pagos a los proveedores, ello significaba aplicar sanciones a las entidades.

En nuestro país sucede lo mismo que en España, adicionando a ello, la corrupción de funcionarios, principalmente en la ejecución de obras que se realizan en el país, pese que la Ley N° 1017 Ley de Contrataciones del Estado norma las contrataciones, poniendo énfasis en el tema de la corrupción y la inclusión social. El INCISPP-Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2016), publica en su portal e indica que, durante los últimos años las contrataciones del Estado se han realizado de una forma inadecuada, con una marcada ineficiencia para adquirir bienes, servicios y ejecutar obras, retraso en el pago a los contratistas, lentitud en los trámites administrativos, etc. Estos obstáculos han originado, por un lado, el poco interés de los privados para contratar con el Estado y, por otro, el descontento generalizado de la población con el accionar de las autorizadas en materia de contratación pública.

La reciente Ley de Contrataciones del Estado (Ley 30225) vigente desde el año 2018, está enfocado a aportar solución a los problemas recurrentes de la contratación pública bajo la orientación del enfoque de gestión pública por resultados, que se perciban con la mejora en las condiciones de vida del poblador.

Según Rojas (2012) manifiesta que las entidades del Estado cumplen un fin público, teniendo como prioridad principal el bienestar de los pobladores y Vizcarra (2017), hace mención sobre las contrataciones en Lima Metropolitana, La Victoria y San Isidro, hay una defectuosa e infructífera gestión administrativa en las entidades públicas, principalmente en contratos de obras, teniendo como corolario muchos casos administrativos y judiciales. Se debe implementar soluciones a corto plazo, para desterrar la falta de criterio y desviaciones a la normatividad actual, con contratos adecuados y eficientes con una gestión administrativa idónea y sobre todo ahorro del recurso público. Domínguez (2015) indica que el sistema de contrataciones y ejecución de obras públicas en el Perú cumplen un proceso de gestiones definidas, instauradas y controladas, por lo que no requiere una profesionalización.

Velázquez (2016) en su investigación desarrollada “La gestión administrativa y financiera, una perspectiva desde los supermercados del Cantón Quevedo” manifiesta que: La gestión administrativa y financiera necesita una apropiada toma de decisiones que ayude de manera conveniente a las organizaciones

empresariales a sostenerse en un mercado o escenario de intercambio muy competitivo. El estudio concluye que una oportuna toma de decisiones es factible cuando los procesos administrativos son manejados por los administradores de una manera apropiada, además examinan la información financiera para proceder debidamente, puesto que, sino explican el contexto como una prioridad ante las expectativas anheladas, las organizaciones en el futuro no serán sostenibles.

En la actualidad las empresas e instituciones del Perú muestran mayor preocupación por contratar el personal idóneo para dirigir la empresa, puesto que antes no lo tomaban mucho en consideración y ejercían sus tareas empíricamente. Al presente las organizaciones, pretenden que el usuario se sienta más satisfecho con el producto o servicio dado, vale decir que se sienta satisfecho y vuelve a consumir el producto, esto es fundamental ya que el cliente fidelizado tiende a volver a consumir, además sugerir el producto o servicio que ofrecen a sus familiares y amigos, esto repercutirá en el crecimiento de la empresa y las mayores ganancias para la empresa, es por ello que se debe contar con gerentes altamente competentes, y de este modo, la empresa se distinga de los demás.

Una acertada gestión administrativa en las organizaciones empresariales se haya visualizado particularmente en la satisfacción del cliente, a través de una gestión pertinente que contempla fases administrativas como la planificación, organización, dirección y control, conlleva a que el cliente perciba que se viene realizando un buen trabajo a nivel organizativo.

A nivel local la mayoría de las empresas solo les interesa ganar mayor cantidad de dinero mas no satisfacer al cliente a través de una buena gestión, tarde o temprano aquella empresa fracasará. Esto nos lleva a investigar las contrataciones del Estado realizadas en palacio de gobierno que no viene siendo muy distinta a lo que ocurre en el resto del país, la fatal situación que atraviesa las contrataciones se debe a la mala gestión de la dirección y de la organización como tal, y las consecuencias se ve reflejado en la insatisfacción de los usuarios.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

OG ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y resolución de conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

PE 1 ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y la conciliación de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019?

PE 2 ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y el arbitraje de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019?

PE 3 ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y la Junta de resolución de disputas de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019?

## **1.3. Justificación del estudio**

### **1.3.1. Justificación teórica**

La investigación que se ha desarrollado teóricamente ha sido importante porque ha brindado mucha información relevante respecto al tema de las gestión administrativa y resolución de conflictos de la ley de contrataciones de Estado. La información ofrecida pertenece a fuentes que provienen de textos especializados como artículos científicos, páginas electrónicas, entre otros que desarrollan el tema de las contrataciones vinculadas al Estado.

### **1.3.2. Justificación práctica**

La justificación práctica se ha presentado debido a que la investigación a través del análisis que se realizó y proporciona indicadores de las fortalezas y debilidad con la que cuenta Palacio de Gobierno referente a la gestión administrativa que realiza para las contrataciones de ejecución de obras y a partir de ello sirva de referencia para que las autoridades de Palacio de Gobierno realicen planificaciones de estrategias para mejorar las debilidades presentadas.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

Se justifica de manera metodológica, debido a que, para alcanzar el cumplimiento de los propósitos del estudio se ha acudido al uso de técnicas de investigación y aplicación de un instrumento para recolección de información y el uso de la rho de Spearman por el tipo de variable, en este caso no paramétrica para determinar la relación existente entre la gestión administrativa y la conciliación de la resolución de conflictos de La Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, en el distrito de Lima. Finalmente, por el tipo de estudio y diseño, los resultados fueron contrastados en la discusión con el marco teórico y los antecedentes.

### **1.3.4. Justificación social**

La justificación social se ha evidenciado debido a que la investigación realizó una evaluación de la gestión administrativa que realiza Palacio de Gobierno en relación a las contrataciones públicas de ejecución de obras, esta investigación va a permitir distinguir con claridad las deficiencias en los procesos y como mejorarlos, esto no solo permitirá la ejecución de obras de calidad, sino planificar con mejores resultados la gestión administrativa para que la sociedad obtenga los beneficios deseados.

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo general**

OG Determinar la relación entre la gestión administrativa y resolución de conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

OE 1 Determinar la relación entre la gestión administrativa y la conciliación de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

OE 2 Determinar la relación entre la gestión administrativa y el arbitraje de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

OE 3 Determinar la relación entre la gestión administrativa y la junta de resolución de disputas de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes nacionales**

Quispe (2018) manifiesta en su tesis denominada “Gestión de contrataciones del Estado y proyectos de inversión pública obras - Municipalidad de Pichari, Cusco”, tuvo como objetivo general determinar cuál es la relación que existe entre la gestión de contrataciones del estado y los proyectos de inversión pública obras en la municipalidad de Pichari –Cusco – 2016. La investigación fue de tipo básica, de naturaleza descriptivo-correlacional, de diseño; no experimental y de corte transversal, según el estudio se concluye que sí existe relación entre la gestión de las contrataciones del Estado y los proyectos de inversión pública obras, inciden significativamente según el personal de las áreas; oficina de logística y patrimonio, gerencia de infraestructura y desarrollo urbano, y oficina de proyectos de inversión obras de la municipalidad distrital de Pichari – Cusco.2016. Recomendando, capacitar con orientación a mejorar la elaboración los expedientes técnicos de obra que formulan la oficina de proyectos de inversión (OPI) de la municipalidad distrital de Pichari – La Convención – Cusco, porque son los responsables de los proyectos de inversión pública obras.

Fernández (2019) manifestó en su tesis de grado denominada: “La gestión administrativa en las contrataciones públicas de ejecución de obras de la Municipalidad Provincial Carlos Fermín Fitzcarrald – 2018”, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y las contrataciones públicas de ejecución de obras de la Municipalidad Provincial Carlos Fermín Fitzcarrald – 2018, dentro de los lineamientos del método científico se encuentra dentro del enfoque cuantitativo, diseño no experimental – correlacional y de alcance temporal transversal. Trabajó con una población censal conformada por 30 trabajadores, llegando a concluir que la gestión administrativa se relaciona de manera significativa ( $r = 0.728$ ; sig. = 0.000) con las contrataciones públicas de ejecución de obras de la Municipalidad Provincial Carlos Fermín Fitzcarrald – 2018, dando a conocer que la gestión administrativa que se realiza por parte de la

municipalidad tiene mucho que ver con la capacidad para contratar y ejecutar obras, por otro lado, se logró comprobar la hipótesis de investigación y se rechazó la hipótesis nula.

Peña y Villarino (2017) indicó en su tesis titulada “La junta de resolución de disputas como mecanismo para resolver conflictos de obras, en el Gobierno Regional de Pasco, 2017”, tuvo como objetivo establecer de qué manera la junta de resolución de disputas influirá en la solución de conflictos derivados de la ejecución de obras en el Gobierno Regional de Pasco, 2017. La investigación se ubicó dentro del tipo básico; en el nivel explicativo; de método inductivo – deductivo con un diseño de Investigación no experimental – transaccional. Llegándose a la conclusión que las decisiones que emite la junta de resolución de disputas son de carácter vinculante y de obligatorio cumplimiento para las partes, a pesar de que pueda someterse vía arbitraje; pues estas decisiones son emitidas por profesionales altamente capacitados y conocedores técnicos tanto en infraestructura como en materia contractual, lo que permite realizar una labor que va más allá de ser una simple supervisión de obra.

Vásquez (2018) dio a conocer en su tesis titulada “Eficacia de la junta de resolución de disputas en el sistema de solución de conflictos dentro de los procesos de contrataciones del Estado, en la Región Cusco durante el año 2017”, tuvo como objetivo general determinar la eficacia de la junta de resolución de disputas en el sistema de resolución de conflictos dentro de los procesos de contrataciones del Estado, en la Región Cusco durante el año 2017. La investigación fue de tipo descriptiva causal y presenta un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental y transversal; la técnica empleada para la recolección de información fue la de análisis documental y el instrumento la ficha de observación. Como conclusión, se determinó la eficacia de la Junta de resolución de disputas como mecanismo alternativo de resolución de conflictos en el sistema de solución de controversias en la fase de ejecución contractual dentro de los procesos de contrataciones del Estado.

Vásquez (2019) manifestó en su trabajo de investigación titulada “Solución de controversias en la ejecución de obras públicas en la sede del Gobierno Regional Amazonas, 2018”, tuvo como objetivo proponer mecanismos alternativos de

solución de controversias, regulada en la legislación peruana, para contribuir en la continuidad de las ejecuciones de obra en la Jurisdicción de la Región de Amazonas. Este tipo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo con el diseño no experimental, teniendo a la ejecución de obras como variable independiente y a la solución de controversias como variable dependiente. De acuerdo con lo establecido en la legislación peruana en temas de contrataciones del Estado (la ley y su reglamento), proporciona a las partes como medios alternativos de solución de conflictos dentro de ellas a la conciliación teniendo este mecanismo poco protagonismo por la falta de especialización de los conciliadores en la materia de contrataciones públicas, por cuanto este es en sí mismo un tema técnico que requiere formación en derecho administrativo y en contrataciones del Estado, la poca voluntad de la administración pública para conciliar, en razón a los cuestionamientos que pudiera hacer el Sistema Nacional de Control, por ello se puede concluir que de la investigación podemos determinar que la junta de resolución de disputa a nivel internacional ha registrado éxitos en las controversias que sean sometidos, permitiendo que las obras se culminen dentro del plazo contractual.

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales**

Mendieta (2017) manifestó en su tesis doctoral titulada: “Acuerdos público-privados para la provisión de infraestructuras públicas: supuestos de eficiencia de la concesión de obra como vital herramienta de gestión con exclusiva atención a la experiencia colombiana”. Asumió como objetivo general lo siguiente: analizar los supuestos que han llevado, en algunos países, a la realización de acuerdos de colaboración exitosos para las administraciones públicas, con un nulo o mínimo esfuerzo del presupuesto público, en cuanto en otros países, la ejecución de contratos ha requerido de importantes esfuerzos presupuestales o se han convertido en cargas para el Estado, poniendo en duda la forma de distribución de cargas y beneficios entre el sector público y el sector privado, manteniendo la procedencia de los contratos. En este antecedente, destaca la planeación como gestión administrativa en la contratación pública, sus beneficios, la eficiente retribución de los conflictos y asignación de compromisos para reconocer la

igualdad en el trato, la libre afluencia y la transparencia del procedimiento, para aseverar la eficiente concesión de los recursos monetarios del país.

Por su parte, Logacho (2015), en su tesis con el nombre: “Estudio del proceso de contratación pública de bienes y servicios y su contribución al mejoramiento de la gestión administrativa. Caso práctico: coordinación general administrativa financiera de la Secretaría General de la Presidencia de la República (2013-2014)”, tuvo como propósito: Estudiar la contratación pública y la gestión administrativa, la investigación fue cualitativa, con un diseño cualitativo, abordó una muestra de 8 unidades administrativas, las técnicas utilizadas fueron la encuesta y entrevista, el instrumento fue un cuestionario para recoger la información, el autor concluyó principalmente, que el cumplimiento de la planificación institucional en general es muy bueno; asimismo, que las actividades para llevar a cabo las contrataciones en la institución están directamente relacionadas a la gestión administrativa cumpliendo con la ejecución presupuestal y entrega oportuna de las necesidades internas.

Por otro lado, Oyuela (2015) manifestó en su investigación titulada “Un marco de referencia para la aplicación de los comités de resolución de conflictos en proyectos de construcción en Chile”, Pontificia Universidad Católica de Chile; quien concluye en su investigación que, los comités de resolución de conflictos constituyen un mecanismo pre-arbitral muy útil de solución de controversias que se adapta a las necesidades de las partes en los contratos de construcción, los cuales por su naturaleza y características requieren de una solución rápida de los conflictos. La principal característica del CRC, y que lo diferencia de todos los otros mecanismos de resolución de conflictos, es que se encuentra permanentemente estudiando el proyecto. Esto permite que el comité conozca más a profundidad todos los avances de este y que sus recomendaciones sean más valiosas. Mediante los comités de resolución de conflictos se persigue solucionar tempranamente las divergencias que se produzcan durante la ejecución de un contrato, evitando que, por su acumulación, se conviertan en complejos y costosos conflictos que pongan en riesgo la terminación de la obra.

Escobar (2014) manifestó en su investigación titulada “Dispute Board como mecanismo alternativo de solución de controversias contractuales en obras de

infraestructura”, Universidad Andina Simón Bolívar; quien concluye en su investigación que, el uso del DB varia si es que se aplica en un contrato de derecho público o de derecho privado, en atención a que en el último existe mayor facultad de las partes de negociar todos los temas que requieran, siendo el límite su voluntad. Mientras que en un contrato de derecho público las partes deben someterse al principio de legalidad y tienen facultades de negociación dentro del ámbito de sus atribuciones. Se debe considerar que la administración pública para el uso de este mecanismo de solución de controversias debe aplicar principios constitucionales, legales y aplicar actos motivados, bajo el criterio del principio de juridicidad. A pesar de lo señalado, se considera que para la efectiva aplicación de este mecanismo en la administración pública se requiere de normas que regulen su funcionamiento y un procedimiento claro, caso contrario, se creará un vacío legal que dificultará el uso de este mecanismo de solución de controversias. De la experiencia de su funcionamiento en el contrato EPC considero que se requieren normas procesales y de contratación pública que lo regulen a detalle.

Recari (2015) manifestó en su investigación titulada “Gestión administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala” (Tesis para obtener el título) Universidad Rafael Landívar. Planteó como objetivo general determinar las características de la gestión administrativa de los procesos de compras y contrataciones de las diferentes dependencias del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala, en las siguientes áreas vitales para dicha institución como: La gestión administrativa en los departamentos de compras, la planeación, organización, recursos humanos, dirección y control como indicadores en el desarrollo de procesos y legislación de compras. La metodología aplicada consistió en elaborar cuestionarios estructurados que fueron la base para la recolección de la información necesaria, los cuales fueron dirigidos, a los diferentes operadores y jefes inmediatos de las diferentes instituciones que conforman dicho ministerio. La investigación fue de carácter descriptivo. Se llegó a concluir que todas las instituciones que pertenecen al Ministerio de Gobernación, están sujetas a mecanismos de control en los diferentes procesos y eventos de compras y contrataciones dentro del ministerio de gobernación y afuera del mismo los que están establecidos por la ley y los que se proponen dentro de los planes de presupuesto anual, con el propósito de mantener una gestión ágil transparente ante

los constantes procesos de fiscalización contable y de la opinión pública en general, aunque hacen falta más controles administrativos en el fraccionamiento de las compras, lo que da lugar a la discrecionalidad de los operadores encargados.

## **2.2. Bases teóricas de las variables**

### **2.2.1. Variable gestión administrativa**

El investigador expone su definición acerca de la gestión administrativa como la operación de efectuar una tarea para la obtención de algo, donde las organizaciones humanas desarrollan labores de coordinación, dirección y control con la debida finalidad de alcanzar metas por medio de propósitos establecidos.

Para tener en claro una definición de la gestión de administración, ante todo, se debe precisar el término “gestión”, que según la literatura desarrollada, son tres significaciones que suelen emplearse y además se ponen en práctica. Con respecto al primer significado, éste se vincula con la operación pragmática, tal es así que gestión denota “hacer”, una acción humana, vale decir una actividad con un propósito, la cual es ejecutada por uno o más personas con el objetivo de conseguir lo que se desea en un tiempo breve. Al mismo tiempo, desde una idea filosófica se contempla que la actividad práctica, se origina a partir de la voluntad de las personas bajo la capacidad moral humana; concretándose de esta manera en sus labores habituales de sus actividades. Con relación al segundo significado, la gestión muestra un vínculo estrecho con el campo de la investigación, en consecuencia se enfoca a un procedimiento sistemático-formal cuyo punto de vista se trata de reproducir un mayor discernimiento sobre los hechos observables ejecutados en la praxis, es decir especifican, entienden y esclarecen los fenómenos. Sin embargo, el investigador crea de la gestión un prototipo de estudio epistemológico. Por este motivo, el estudio acerca de la gestión es distinguir entre los elementos y los métodos de la actividad pragmática de las personas, fundamentadas en doctrinas, conjeturas e hipótesis. Y con respecto al tercer lugar, gestión se entiende principalmente en los procedimientos de innovación y desarrollo. Además, se generan nuevas habilidades de avance, que consentirán un apropiado cambio y mejoramiento de la administración, tornándola más competente en el ámbito institucional.

Por lo mencionado anteriormente, se puede indicar que la gestión administrativa es el empleo apropiado del proceso administrativo, compuesta por la planeación: considerada como una de las primeras etapas, que consiste en elaborar diversas estrategias para alcanzar un futuro anhelado para la empresa. La organización: designada como aquel sistema que se encarga de la distribución de los medios o recursos de la empresa para conseguir el cumplimiento de los propósitos. La dirección: esta etapa concierne a la motivación y la comunicación que muestra el administrador con respecto a sus subordinados, lo cual tiende a ser crucial para conseguir los objetivos trazados. Control: se trata de medir el cumplimiento por parte de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas, además de aprobar la planeación y si es necesario corregirla.

Según, Gutiérrez (2017) manifiesta que la gestión administrativa es el modo en que se emplean los recursos que se halla insuficiente para alcanzar los propósitos anhelados. Se efectúa por medio de tareas representativas como: planeación, organización, dirección y control. Últimamente, algunos investigadores adicionaron una tarea más, que es importante tenerlo en consideración: la integración del personal. En previas investigaciones, se analizó acerca de la legislación administrativa y los principios que la componen.

Asimismo, Leiva (2017) señaló que la gestión administrativa desarrollada en una organización se enfoca como uno de los elementos más esenciales al momento de emprender un negocio, puesto que de ella va depender exclusivamente el éxito de la misma. Es imprescindible considerar que con el transcurrir del tiempo la competencia será mayor, por tal razón uno debe hallarse bien informado sobre las diversas alternativas para poder ejecutarla. La gestión administrativa contable es un procedimiento que se trata específicamente en organizar, coordinar y controlar; asimismo que es contemplada como un arte global de las finanzas.

Además, Mamani (2017) declaró que la gestión administrativa es esencial para las intervenciones indispensables del ICDF. Existen circunstancias en que las operaciones del ICDF se hayan frente a dificultades cuando se presentan errores administrativos. De tal manera para consolidar su interface de gerenciamiento e impulsar una empresa más competente, la distribución de la gestión administrativa, solamente no ha generado una plataforma administrativa estable, sino que además

labora conjuntamente con otras áreas para garantizar que las múltiples tareas de cooperación internacional del ICDF marchen por un buen camino. El departamento de gestión administrativa del ICDF desarrolla un trabajo con la finalidad de conseguir la sinergia y poner en práctica las metas de una institución profesional, ordenada, transparente y comprometida. Las operaciones pertinentes de gestión administrativa del ICDF encuadran decisivamente en la administración de los recursos humanos y la administración responsable de los temas generales y archivos.

De acuerdo con Blas (2014), el autor define a la gestión administrativa como “conjunto de actividades a través de las cuales la alta dirección efectúa sus labores por medio de la puesta en marcha de las etapas del proceso administrativo como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. (p.197)

En cuanto a Anzola (2002) refiere que “gestión administrativa se trata de las acciones en global, que son entabladas para dirigir el esmero correspondiente a un grupo, cabe señalar se tratan de alcanzar las metas o propósitos con apoyo de las personas y las cosas; y a través del cumplimiento de algunas tareas primordiales como: la planeación, organización, dirección y control”. (p.70)

Orgren y Harrison (1990) manifiestan que “La gestión administrativa es el conjunto de actividades a través de las cuales los altos gerentes efectúan sus labores por medio del acatamiento de las etapas del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. (p.123)

Según Aumage (1979) contempla que “la gestión administrativa es una tarea que reúne a todo aquello que no se encuentre afecto de manera directa por la fabricación, cabe indicar cuando se apoya en torno a la comunicación: compras pedidos informes, diversos estudios etc.”. (p.89)

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2010) revela que “La administración es la capacidad de administrar (del latín administrativo- onis) Operación que se desarrolla para el alcance de algo o la formalidad de un tema, es acción y efecto de administrar”. (p. 245).

### **2.2.1.1. Funciones de la gestión administración**

Según Koontz y Weihrich (2013) indicaron que las funciones principales de la administración son planear, organizar, dirigir y controlar, las cuales se encaminan a alcanzar los propósitos establecidos por la organización.

#### **1) Planificación**

La función de planear se encarga de la elección de la misión y objetivos, así como también de las acciones correspondientes para alcanzarlos, es un acto de tomar decisiones adecuadas que ayuden a alcanzar la meta establecida. Existen varios tipos de planes, pero no existe un plan como tal hasta la toma de decisiones, ya que solo sería un análisis o una propuesta, es decir no es un plan real.

#### **2) Organización**

Forma parte de una dimensión de la administración donde se establece una estructura de funciones, que los trabajadores de la organización deben cumplir, estos lineamientos para obtener las metas expresadas. Los trabajadores tienen un objetivo definido, el cual cumple una función importante en cada grupo, además también cuentan con los recursos necesarios para el desempeño de las funciones de manera eficaz y eficiente.

#### **3) Dirección**

La función de dirigir es el acto de influenciar a los trabajadores para que puedan alinearse con los objetivos de la organización y así puedan cumplir con las metas propuestas. Liderar significa tener seguidores, pero estos siguen solo a quienes satisfacen sus necesidades, por ende, podemos afirmar que dirigir supone motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

#### **4) Control**

Controlar es la acción de medir y aplicar acciones correctivas del desempeño individual y organizacional para que así los hechos se adapten a los planes establecidos por la organización. Las actividades de la función controlar están ligadas con la medición de los logros, por ejemplo, tenemos el presupuesto de

gasto, registro de horas de trabajo perdidas concebidos como ciertos medios de control.

### **2.2.1.2. Teorías**

Las bases teóricas que sustentan a la teoría de la primera variable gestión administrativa son:

#### **1) Teoría clásica**

Establecida por Henry Fayol, esta teoría es netamente estructuralista y una asociación formal; tiene una metodología reguladora en base a leyes. Portal recursos humanos (2017) concibe a la asociación con un sistema formal como agrupación de órganos, posiciones y labores, busca la competencia más extrema.

#### **2) Teoría científica**

Según Portal recursos humanos (2017) representado por Frederick Taylor, él construyó esta teoría en 1903. Esta teoría se basa en la asignación de tareas y la metodología jerárquica debe ser de una asociación formal necesariamente, la departamentalización y la sustitución de estrategias observacionales por técnicas lógicas dependientes de los tiempos y desarrollos, considera al hombre como un ser pensante, que puede decidir y actuar, sus aportes son los estándares esenciales de la organización como: organización, planificación, control y ejecución. La razón de esta teoría es expandir la competencia empresarial, aumentando la producción. La remuneración es el estímulo por el trabajo realizado.

#### **3) Teoría humanista:**

Portal recursos humanos (2017), esta teoría es representada Elton Mayo, quien en 1932 expuso esta teoría desde un punto de vista de la conducta en las relaciones humanas. Depende de la asociación informal oculto dentro de la organización formal, valora al empleado como un ser social, el principal aporte de esta teoría es: Las organizaciones se estudian como grupo de individuos, empoderados y el autogobierno del trabajador, el significado de su cargo, los premios y las disciplinas sociales, la producción va a depender de cuan integrados

estén los trabajadores. Las fuerzas motivadoras son sociales y representativas. Los resultados son la utilización de los recursos de la mejor forma posible.

#### **4) Teoría del comportamiento**

Según Zambrano, Jaramillo, Pérez y Serrano (2018), representado por Abraham Maslow, quien formuló esta teoría desde un punto de vista de la conducta del individuo. Esta teoría se encarga del estudio de las organizaciones formales e informales. Se centra en la psicología organizacional y define a la organización en base a las relaciones interpersonales. Concibe al hombre como un ser individual y social. La pirámide de las necesidades es su mayor aporte, en ello se indica que el hombre ve satisfecho sus necesidades a medida que va cumpliendo sus objetivos. Se incentiva de acuerdo al peldaño de la pirámide de necesidades y requiere un trabajador realizado.

#### **5) Teoría neoclásica**

Marília (2018), teoría expuesta por Peter Drucker el año 1954 basado en el punto de vista metodológico. Incluye a la asociación formal e informal. Drucker considera a la asociación como un sistema social donde se requiere el raciocinio para lograr sus objetivos. Los aportes principales de esta teoría son que da importancia a las ideas clásicas de estructura, autoridad y responsabilidad. Además, de la dinámica de grupos, asociación casual, correspondencia relacional de las personas y la importancia de la opinión de los trabajadores.

#### **6) Teoría estructuralista**

Portal Recursos Humanos (2017), sostenida por James Burnham en 1947. Basado principalmente sobre la estructura de la organización, los individuos y el lugar donde trabajan. Está enfocado para instituciones con varios objetos sociales pero administrados en forma global. La asociación es vista como una unidad social enorme y compleja. El hombre, para el estructuralismo, puede realizar trabajos en más de una organización. El principal aporte de esta teoría es el rango por niveles: 1. técnico, 2. gerencial, 3. institucional. Los objetivos de la organización deben estar equilibrados con las metas personales. Los alicientes son materiales y sociales.

## **7) Teoría institucionalista de la administración**

Según Perrow (1991) indico que la teoría institucionalista de la administración, el institucionalismo es quizás, una de las pocas teorías que ve de cerca la relación de las personas dentro de las organizaciones. La idea principal que ha desarrollado es el funcionalismo estructural de Parsons. Investiga en detalle los procedimientos de una organización actuales e históricos. La conducta de la organización no se manifiesta por su organización formal, sus objetivos, tampoco en la transformación de bienes y servicios.

### **2.2.1.3. Dimensiones**

#### *2.2.1.3.1. Dimensión 1: planificación*

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

#### **1) Indicador: plan estratégico institucional**

Es la partida de nacimiento que se realiza anualmente o en su efecto, se hace para un determinado tiempo de vida institucional.

#### *2.2.1.3.2. Dimensión 2: dirección*

Es la acción que involucra a la realización del cumplimiento de los procesos productivos y tareas necesarias con la debida motivación para lo cual se debe influenciar a todos los miembros de la entidad.

#### **1) Indicador: liderazgo**

Es una de las funciones administrativas muy esencial. Tener liderazgo implica tener la experticia de la planificación, establecer una estructura institucional que permita a los trabajadores ser los más competentes en todo lo posible.

#### **2) Indicador: toma de decisiones**

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos.

### 2.2.1.3.3. Dimensión 3: organización

La organización es un grupo social, integrado por personas, cuyas tareas administrativas son comunes, las mismas que sirven para interactuar, teniendo en cuenta la estructura paramétrica a fin de cumplir los objetivos.

#### 1) **Indicador: comunicación**

La comunicación es muy importante, puesto que favorece la motivación al aclarar al recurso humano lo que hace o se debe hacer con respecto a la empresa; si se están desempeñando bien, mejora el rendimiento, siempre y cuando éste corra peligro de estar por debajo del promedio de productividad.

#### 2) **Indicador: proactividad**

Se refiere a los comportamientos anticipatorio, orientado al cambio donde las posibilidades planteadas alcancen su objetivo.

### 2.2.2. Variable resolución de conflictos

Según lo descrito por Hera, Iñigo, Mazo y Bilbao (2004) citado por Cámara (2012) indica que, de acuerdo con la etimología, la palabra conflicto deriva del latín “*conflitu*”, que significa choque, confrontación, o del verbo “*confligere*”, que significa luchar. (p.58)

Sobre el concepto de conflicto, se considera que “la amplitud del término ha hecho que las definiciones que se han propuesto de él sean de diferentes niveles de generalidad y alcance”. Lo que nos hace percibir la complejidad y controversia en que está envuelto. Esta opinión es compartida por McIntyre (2007) que “designa como contradictoria la investigación relativa a la noción de conflicto, resultado de la dualidad que el concepto presenta”. (p.23)

Para poder definir la resolución de conflictos es necesario primero entender que es un conflicto, respecto a este importante factor el Ministerio de Educación del Perú (2013) menciona que el conflicto es la oposición entre grupos o individuos debido a la escasez de bienes o la incompatibilidad de intereses; factores que imposibilitan la realización de una acción. Teniendo en consideración esta definición, se puede afirmar que es muy probable la generación de conflictos en

cualquier organización, ya sea por la falta de recursos, como también por la necesidad de ellos; otro factor es la incompatibilidad de intereses de los trabajadores.

Por otro lado, Pondy (1967) citado por Prieto (2012) señalaba que el término conflicto se ha utilizado en la literatura para describir: primero, las condiciones y los antecedentes de la conducta conflictiva. Segundo los estados afectivos de las personas involucradas. Tercero los estados cognitivos de los individuos, es decir, su percepción o conciencia de las situaciones conflictivas. Y tercero, conductas conflictivas, que van desde la resistencia pasiva hasta la manifestación directa de la agresividad. (p.249)

Según Hiam (2002) definió como el camino hacia un mayor control de las situaciones de conflicto pasa por el reconocimiento de las limitaciones propias."La puntuación obtenida en esta prueba le ayudará a reconocer sus propias reacciones frente a los conflictos". (p.67)

Según Falley (1975) citado por Prieto (2012) quienes solucionan de forma efectiva los conflictos se apoyan claramente en los estilos de solución de problemas y de suavización. Por otra parte, quienes solucionan conflictos de forma poco efectiva confían mucho en la imposición y en la retirada.

Blake y Mouton (1964) citado por Prieto (2012) sugieren que cuando las partes piensan que es posible llegar a un acuerdo y cuando entran en juego problemas de gran interés, entonces las partes tratarán de centrarse en la solución de problema; por otra parte, si los problemas son de poca importancia y las consecuencias de los resultados no son especialmente importantes, suavizarán el desacuerdo y cederán si es necesario.

En cuanto a la resolución de conflictos en sí, Girard y Koch (2009) citados en Fernández (2013) afirman que la resolución de conflictos implica el conjunto de acciones planificadas y dirigidas al logro de interacciones personales exitosas, teniendo como fundamento, el diálogo, la comprensión y la colaboración.

Con esta definición se ratifica la importancia de tomar acción en cuanto sucedan los conflictos al interior de la organización, pero que deben de ser

planificadas y dirigidas a conservar una salud organizacional que coadyuve al logro de los objetivos organizacionales.

Otra definición importante respecto a la resolución de conflictos la da Granell (2012) citado por Gómez (2015) quien menciona que es el conjunto de conocimientos y habilidades para entender e interferir en la resolución pacífica evitando la violencia de conflictos personales, grupales o sociales.

Este autor pone énfasis en la capacidad de conocer cuando, como y las razones por las que surgen los conflictos; así como también entender cuando es posible interferir en ellas, para evitar sus consecuencias, y hacer posible que fluya un ambiente armónico al interior de la organización.

De acuerdo con Felipe (2010) citado por Abrego, Gonzales y Lullo (2012) manifestó que el conflicto en el ámbito laboral se puede describir como aquellas situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí de tal manera que, si no se canaliza de la manera más adecuada, podrá dar un resultado indeseable en la eficacia y efectividad de la actividad organizacional.

Dubrin (2009) como se citó en Abrego, Gonzales y Lullo (2012) manifestó que el término de conflicto, se define como la oposición entre personas o fuerzas que produce estrés. El conflicto surge cuando dos o más partes perciben que hay metas, valores o hechos que se excluyen mutuamente. Es decir, cada una de las partes considera que lo que desea es incompatible con lo que desea la otra. Sin embargo, el conflicto también puede surgir a nivel individual cuando una persona tiene que decidir entre dos o más opciones incompatibles. En los distintos campos de la actividad en las empresas, o más general aun, en el mundo profesional, lo mismo que en el entorno personal, los individuos están en constante relación con otros individuos o con grupos de ellos, con los que se suele dar, en mayor o menor intensidad, contraposiciones de interés que pueden generar conflictos.

Fuentes (2009) como se citó en Abrego, Gonzales y Lullo (2012) manifestó que en toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser perjudiciales, trayendo como consecuencias el caos o

conducir a la organización a un estado de ineficiencia. Es por eso la relevancia de que los supervisores, directores o gerentes, logren que la administración del conflicto constituye una parte fundamental del trabajo y del liderazgo.

Según Vinyamata (2005) manifestó que la “conflictología es sinónimo de resolución de conflictos y de transformación de conflictos”. (p.107)

Medina (2009) afirmó que “resolver un conflicto implica la reducción, la eliminación o la finalización de este. Significa reducir su intensidad o finalizar el conflicto”. (p. 123)

De acuerdo con Fisas (1999) manifestó que “el conflicto es un proceso interactivo de construcción social en un contexto cerrado. Puede ser positivo o negativo, según como se aborde y termine transformado o superado por las partes que modifican su comportamiento”. (p. 98).

El conflicto puede preverse con la intención de lograr que no llegue a cierto nivel de violencia que dificulte su control. Su tratamiento conveniente implica detectarlo a tiempo. La prevención se constituye de estrategias y políticas que predicen comportamientos implicados en la incompatibilidad de propósitos; implica tener la información y el análisis de ésta para prever cuando un conflicto puede generarse o llegar a niveles peligrosos, y a partir de ahí actuar con mayor rapidez.

Por ello, Filmus (1999) afirmó que "la prevención es así la primera fase de un proceso que ha de conducir a la intervención sobre el conflicto para transformarlo positivamente y, se debe agregar, educativamente". (p. 91).

Según Foldberg y Taylor (2002) manifestó que lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto. (p. 74).

El manejo de conflictos se considera, por especialistas del management, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

Por su parte Fernández y Polanco (2009) afirmó que “el conflicto alude a situaciones de tensión, lucha, pelea entre dos partes o sectores. Hay que hacer énfasis en estos dos vocablos: "partes" o "sectores", porque con ellas se quiere poner de relieve que quienes se ven involucrados son parte de un todo”. (p. 199).

El conflicto también se relaciona con percepciones y emociones, por lo que también se podría plantear un conflicto a partir de las percepciones y los razonamientos de las personas.

Según Robbins y Judge (2005) manifestó que el conflicto se produce “por la percepción de diferencias en una primera instancia incompatibles, que dan como resultado interferencias u oposición. Los conflictos son hechos naturales del trato entre las personas en las organizaciones y no pueden ni deben ser eliminados”. (p. 600).

Coulter (2000) definía el conflicto como “las diferencias irreconciliables, en un momento, y que son percibidas como un problema de interferencia u oposición” (p. 80-81). El autor refleja, el desequilibrio que se pueda presentar entre las partes integrantes de un conflicto en la organización, con ello pone de manifiesto la diversidad de situaciones que genera insatisfacción, dando origen al enfrentamiento, así como rivalidades entre los subalternos y directivos de la institución. En otras palabras, el conflicto es considerado diferencia de criterio, oposición o lucha entre dos o más personas o grupos. Es la consecuencia de los intentos dogmáticos en un primer momento por influir en personas, grupos u organizaciones. Al respecto, se puede hacer referencia que la incongruencia en la comunicación de los integrantes de dicha institución refleja la falta de adaptación de un grupo de sujetos al ambiente laboral.

El manejo de conflictos se considera, por especialistas de gerencia, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje. Lo primero que se destaca en el tratamiento de este tema es el cambio que se ha producido en el enfoque sobre los conflictos en el ámbito organizacional. De considerarlos como algo que debe evitarse y que puede resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma

productiva. Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar “crisis de desarrollo” (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento.

Hoche y Wilmot (2014), consiste en una pugna entre dos o más individuos que perciben objetivos incompatibles, interferencia para obtener sus metas, es decir los conflictos son inherentes a la condición humana.

Mientras que para Touzard (1977) el conflicto es un proceso interactivo como cualquier otro donde las emociones y conductas de los involucrados intervienen. Parte de percepción frustrada de una de las partes. Desde estas dos posturas se reconoce el conflicto como una relación social entre dos o más personas, que tienen, o piensan que tienen objetivos diferentes, total o parcialmente incompatibles, junto a las situaciones de conflicto se presentan variados factores característicos como son factores personales, familiares, sociales, culturales que provocan que el conflicto incremente y en el peor de los escenarios el conflicto puede dar lugar a episodios de violencia.

Coser (2015) describió al conflicto como parte de la vivencia del ser humano, a la resolución de conflicto se la puede comprender como el abanico de procedimientos que apuntan a la superación y manejo idóneo de los elementos que generan los conflictos. El conflicto finalmente es, una interacción entre dos o más actores, que pueden ser pequeñas o hasta las más grandes masas de personas, con la intencionalidad de perjudicar al otro o en su defecto, se refiere a las potencias o posiciones contrarias de un individuo o grupo de individuos que en un determinado tiempo y espacio se encuentran y chocan sus percepciones.

La resolución de los diversos contextos que se presentan en los escenarios educativos lleva a cumplir y seguir una estructura para determinar una solución favorable al conflicto.

Entre ellas podemos destacar las cinco formas de solución que para Nieuwmeijer (2014) deben ser aplicados en los momentos oportunos de intervención, siendo las siguientes: el arreglo directo, la negociación, la mediación, el arbitraje y la conciliación. Según siendo el caso y la persona, las dificultades aparecerán y se me dirán aspectos para llegar a una resolución del problema: a) no reconocer el que hay un problema e incluso negar que existe uno; b) pensar que no se pueda afrontarlos; c) no poder definir el problema; d) no poder crear canales de solución al problema y como punto; e) posponer una toma de decisión.

Según Rodríguez (2015) define que la solución de problemas implica una búsqueda racional de alternativas, canales y estrategias que ayuden a afrontar un escenario problemático, mediante cuatro habilidades básicas llegaremos a: identificar el problema, a generar soluciones, a tomar una decisión y ponerla en práctica. Desde este espacio de resolución de conflictos se puede emplear las prácticas restaurativas que van encaminadas a la solución y acuerdos que beneficien a todos los implicados en un conflicto, desde una pedagogía social que fomenta el respeto, el autocontrol, la empatía, promueve el diálogo, la escucha activa así también genera a seres humanos más justos, proactivos y responsables de sus actos.

Los conflictos tienen origen por la propia naturaleza conflictiva del ser humano, el mismo que responde a la inclinación de competencias que dan lugar a los conflictos. Por otra parte, el conflicto dentro de un grupo suele restablecer la unidad. Sin embargo, el conflicto es distinguido como un método de presión y riesgo por los miembros de la comunidad que buscan resolver y prevenir el conflicto.

De acuerdo con lo manifestado por Hocker y Wilmot (2014) los diferentes ejemplos de conflictos que se pueden mostrar dentro de nuestro entorno social y educativo son varios, muchos de estos sin pensar que el mismo afecte de tan magnitud a un grupo grande o a su vez que sea tan personal, que afecte la armonía de nuestras familias o círculo cercano. Entre estos dos tipos importantes tenemos las interpersonales y las intragrupalas. Los conflictos interpersonales se presentan entre dos personas por diferentes causas, ideas divergentes, las creencias religiosas o políticas, etc. Se da en los ámbitos familiares y su principal

característica es la asimetría de poder. Se recomienda que para este tipo de conflicto se utilice la mediación como parte de la solución.

### **2.2.2.1. Tipo de conflictos**

Porret (como se citó en Abrego, Gonzales y Lullo, 2012), se puede comprender e identificar muchos tipos de conflictos organizacionales dentro de la empresa, puesto que las posibilidades son ilimitadas, pero la experiencia ha determinado que los de mayor frecuencia en aparecer son los siguientes:

- **Conflictos de procedimiento:** propio de un exceso de burocracia dentro de la empresa y sobre los que no se sabe exactamente que procedimiento seguir para la búsqueda de una solución, porque además no se tiene clara la norma que se ha de utilizar o no está prevista para solucionar problemas. Esencialmente se manifiesta por la escasez de información sobre el problema planteado.
- **Conflictos de jerarquía:** están relacionados con el poder, la autoridad, los puestos de trabajo, la categoría, la actividad y las responsabilidades que cada uno de los miembros de la organización considera que tiene. Generalmente son problemas relacionados con la competencia sobre alguna área de poder (si la decisión debe tomarla una persona u otra; si fulano de tal es quién para tomar la decisión o no, otros).
- **Conflictos de jerarquía:** están relacionados con el poder, la autoridad, los puestos de trabajo, la categoría, la actividad y las responsabilidades que cada uno de los miembros de la organización considera que tiene. Generalmente son problemas relacionados con la competencia sobre alguna área de poder (si la decisión debe tomarla una persona u otra; si fulano de tal es quién para tomar la decisión o no, otros).
- **Conflictos de carencia de habilidades directivas:** el estilo de liderazgo es muy importante. El directivo con falta de formación adecuada para las relaciones humanas o de trato provoca conflictos. Tiene una carencia de capacidad de escucha y de asertividad, forma de expresarse incorrecta,

forma de pedir las cosas, muy autoritaria, otros., provocan desagrado y rechazo.

- **Conflictos grupales:** son consecuencia de las lógicas comparaciones que efectúan unos grupos con otros, especialmente referente a las retribuciones, consideraciones y trato que pueda efectuar la empresa con unos u otros. Pero también suele producirse sin la intervención de la empresa; por antipatía, pertenencia a grupos sociales o políticos, incompatibilidad de caracteres, otros.

#### **2.2.2.2. Sistemas de control de conflictos**

Constantino y Sickles (2009) como se citó en Abrego, Gonzales y Lullo (2012), en las organizaciones los sistemas de abordaje de conflictos operan como si fueran “abiertos” o “cerrados”. Los sistemas abiertos sobreviven y compiten a través de su disposición al intercambio interno y externo, con relación a su desempeño, sus métodos, sus recursos y la retroalimentación. Para funcionar efectivamente, tienen que mantenerse vinculados y abiertos a influencias y transacciones interdependientes en su dominio y con el medio externo (aquí el concepto de apertura tiene más sentido que la noción general de ser abierto en las comunicaciones o estar abierto al mundo exterior). Por contraste, un sistema cerrado absorbe información e influencias casi exclusivamente internas.

Al igual que otros sistemas dentro de una organización, los sistemas de abordaje de conflictos tienen ciertas características:

- **Límites:** estas fronteras, algunas tangibles y otros intangibles, separan un sistema de otro. En el caso del sistema de abordaje de conflictos, sus límites internos administrativos están definidos a menudo tan claramente como los componentes de recursos humanos y legales de cualquier organización. Es en estos componentes que se reciben, procesan y resuelven las disputas que surgen dentro o fuera de los límites generales de la organización.
- **Objetivos:** todos los sistemas tienen un objetivo o misión que es su razón de ser. Mientras responda a las expectativas y requerimientos del medio externo en relación con productos y servicios, el sistema puede seguir

operando para la consecución de su propósito u objetivo. En el caso del sistema de abordaje de conflictos, su propósito es la resolución de los varios tipos de disputas entre la organización y los demandantes externos e internos. Explícita o implícitamente, su objetivo dentro del contexto organizativo más general es reflejar el punto de vista dominante de respuestas preferidas al conflicto y su resolución (por ejemplo, luchar o escapar).

- **Aportes:** los sistemas absorben múltiples recursos anticipados el cumplimiento de su objetivo: absorben ideas, gente, dinero y materias primas. El sistema de abordaje de conflictos lo hace también a través de la incorporación de personal, aportando fondos y dando apoyo a componentes de la organización que deben llevar a cabo las múltiples tareas que exige la resolución de conflictos; la materia prima del sistema está compuesta por las disputas a ser resueltas.
- **Transformación:** el personal, los fondos y otros aportes que se introducen en la organización desde el medio externo son transformados o cambiados de alguna manera por la gente y la tecnología del sistema. Esto se da en el corazón técnico de la organización, se por la transformación de materias primas en productos vendibles o por la provisión de servicios a los clientes. Comúnmente individuos, con determinadas funciones, organizados a su vez en grupos con funciones definidas, llevan a cabo estos procesos – tareas que cumplen el objetivo general del sistema. Tal es el caso del sistema de abordaje de conflictos en organizaciones en las que el personal trabaja para transformar disputas en soluciones y los puntos muertos en resultados, por medio de procedimientos tales como el abordaje de disputas y casos, recolección de información, investigaciones y búsqueda de datos, reuniones, discusiones orales y escritas, negociaciones, litigios y presentaciones en la corte.
- **Producción:** luego los productos o los servicios del sistema se exportan al medio externo para el que, idealmente, deben resultar útiles y aceptables. Los productos del sistema de abordaje de conflictos, que se proveen internamente a la organización o externamente al medio, son la finalización

de disputas, que pueden tomar la forma de retiro de demandas, decisiones, acuerdos y arreglos.

- **Retroalimentación:** la determinación de si un sistema ha cumplido con su propósito se logra a través de la retroalimentación. El medio externo espera que el sistema utilice la retroalimentación para mejorar los productos o servicios que produce, o para revisar sus metas y objetivos para que respondan a las expectativas. El medio, externo al subsistema (pero aún dentro de la organización) o externo a la organización en su conjunto, resulta crítico para la viabilidad de cualquier sistema abierto, ya que no sólo aporta gente, materiales y energía, sino que también recibe y evalúa la producción. Los sistemas de abordaje de conflictos en las organizaciones reciben retroalimentación de sus clientes, su base social y sus empleados, con respecto a sí son adecuados, a la calidad, el coste y la percepción de justicia acerca de las soluciones y los resultados de las disputas.

### **2.2.2.3. Resolución de conflictos**

De acuerdo con Gonzales (2010) como se citó en Abrego, Gonzales y Lullo (2012), para establecer el tipo de método a utilizar en la resolución de conflictos, se deben tener en cuenta las causas que lo provocaron: aspectos económicos, modificaciones cualitativas y cuantitativas en el mercado laboral e innovaciones tecnológicas. Estos factores hacen que la adopción de sistemas tradicionales para resolución de los conflictos no sea aconsejable, ya que su utilización puede producir una confrontación con la propia negociación colectiva.

Se puede incluir como métodos de resolución a aquellos organismos que existen para proporcionar estabilidad en las relaciones laborales que se han visto afectadas por una situación de conflictos. Existen dos grupos de métodos:

- 1) Aquellos que determinan el fin del conflicto como la mejor resolución. Estos utilizarán para ello, sistemas obligatorios, incluso, la intervención del Estado, aunque con estos se perderá la posible negociación que hubiera podido existir entre las partes afectadas.

- 2) Aquellos que toman como base el respeto a los derechos colectivos que propugna la Constitución. Por ello estos métodos poseen dos funciones:
- Una conciliadora, en la prevalecerá el respeto a los derechos de las partes afectadas.
  - Otra facilitadora de la negociación colectiva entre las partes, usando sistemas tradicionales.

Existe una clara diferencia entre los métodos de resolución de conflictos y las medidas de presión, consistente en que las medidas se pueden considerar como la manera de forzar a las organizaciones a adoptar un determinado método de resolución para el conflicto.

Los distintos tipos de métodos de resolución son:

- **La negociación:** proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema.
- **La conciliación:** es el trámite mediante el cual dos o más sujetos buscan soluciones lícitas y equitativas para sus diferencias, con la ayuda de un tercero imparcial que ejerce jurisdicción, llamado conciliador.
- **La mediación:** es un sistema voluntario e informal en el que un tercero neutral ayuda a que dos partes hallen libre y pacíficamente, por sí mismas, la solución a un conflicto. Cuando un acuerdo entre dos partes es alcanzado con la asistencia de ese tercero neutral, el acuerdo se ha logrado a través de la mediación.
- **El arbitraje:** es un mecanismo que permite resolver conflictos presentes y futuros mediante la voluntad de acatar la decisión de un tercero, solicitado y consentido por las partes.
- **La solución jurisdiccional:** es cuando una de las partes requiere la intervención del árbitro, haciendo que la otra se doblegue a su decisión y al método impuesto.
- **Los buenos oficios:** es un procedimiento técnico y complejo que excede del puro voluntarismo.

- **La decisión administrativas:** es cuando un tercer sujeto es impuesto a ambas partes.

#### ***2.2.2.4. Junta de resolución de disputas***

Según Hernández (2014) detalló que los mecanismos alternativos de resolución de conflictos (MARC's), se designan de ese modo por los múltiples elementos (acuerdos, procedimientos de negociación y administración privada de controversias) distintos al común; el propósito esencial es dar solución a los conflictos inter partes de manera competente, disminuyendo además costos y en especial prevenir nuevos problemas; asimismo, eludir o disminuir los altercados que puedan originarse entre ellas en el transcurso del vínculo contractual y dar solución expeditivamente los desacuerdos que, pese a su esmero anticipado, las partes no han podido resolver. Entre estos mecanismos de solución de controversias, se puede mencionar a la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje. El denominado arbitraje es hasta ahora un magnífico método de solución de conflictos, puesto que presenta una sucesión de cosas buenas y un contexto que lo distinguen exclusivo para resolver (de modo concluyente, en corto tiempo y con garantías de la ley) toda clase de conflictos. Sin dejar a un lado las particularidades que realizan del arbitraje un gran recurso de solución a las disputas, en los últimos cinco a diez años se han originado una intranquilidad mayor tanto de ingenieros como de abogados en el modo de que el arbitraje se ha "judicializado", cabe indicar, que ya no presentan particularidades específicas y positivas que la identificaban como una alternativa de solución de discusiones claramente diferente a las acciones jurisdiccionales como: celeridad y bajo costo, para transformarse en un procedimiento pausado y costoso, sin embargo, demasiados críticos lo aprecian como un medio post mortem, cabe mencionar, que no tiene como fin resolver los inconvenientes de un proyecto de construcción para pretender un final exitoso, ni mucho menos el conservar un vínculo comercial entre las partes, sino simple y meramente dar solución a una dificultad con las repercusiones que cualquier litigante sabe que ello posee: ganar a toda costa. De tal manera que el arbitraje, también ha revelado mostrar sus restricciones; primero, porque requería de un plazo para emitir un laudo, que puede constar de ocho meses, un año, dos años, etc., ante lo cual, poseemos ciertas obras que no resisten ni siquiera un año, allí está el obstáculo. Y segundo, lo que direccionan los abogados al arbitraje a veces no se trata de lo que ocurrió en la obra, sino un caso, que en conclusión

es decidido por un tribunal arbitral. En otras palabras, los árbitros no poseen un entendimiento veloz de la obra, simplemente proceden en base a pruebas. Por consiguiente, emerge la obligación de dar solución a los desacuerdos de forma inmediata, que además sea comunicada por expertos que posean una gran información sobre la obra, lo que no puede desarrollar el arbitraje. No existe duda de que el arbitraje con el transcurrir del tiempo se le ha llegado a reconocer razonablemente en la solución de conflictos, no obstante, en el ejercicio todavía no excede aquellos requerimientos de tiempo y costo que brotan del contexto mismo de la labor de construcción. Por esa razón hallamos una nueva figura jurídica para la resolución de conflictos; que ha sido operado hace más de cuatro décadas, pero que, en el Perú, con la entrada en vigencia de la nueva ley de contrataciones con el Estado, es algo novedoso para nuestro sistema; esto es, la junta de resolución de disputas (JRD) o denominado por su origen los Dispute Boards.

#### **2.2.2.5. La teoría bidimensional**

Según Blake y Mouton (1970) citado por Prieto (2012) manifestó que las partes pueden tener dos motivaciones principales con respecto a los conflictos interpersonales: el deseo de obtener sus propias metas (interés por la producción) y el deseo de mantener relaciones interpersonales (interés por las personas). A través de estas dos dimensiones del Managerial Grid o malla gerencial, surgen cinco estilos para la gestión de los conflictos: a) suavizante (alto interés por las personas y bajo interés por la producción); b) retirada (bajo interés por las personas y la producción); c) compromiso (interés medio por las personas y la producción); d) solución de problemas (alta preocupación por las personas y por la producción), y e) dominación (alta preocupación por la producción en comparación con el bajo interés por las personas).

#### **2.2.2.6. Dimensiones**

##### **2.2.2.6.1. Dimensión 1: conciliación**

Esta alternativa de solución de conflicto, ha sido usada muy escasamente, porque implica un proceso de negociación entre ambas partes del contrato, y ese proceso requiere experiencia y conocimiento especializado, de modo que más fácil es que un tercero resuelva el conflicto.

### **1) Indicador: negociación**

La negociación tiene como objetivo alcanzar acuerdos entre las partes negociadoras con la finalidad de generar bienestar entre las personas.

#### *2.2.2.6.3. Dimensión 2: arbitraje*

Es un contrato privado por el que dos o más sujetos de derechos deciden someter un conflicto con relevancia jurídica a la decisión resolutoria, definitiva y exclusiva de uno o más terceros, denominados árbitros, que son designados por las partes o por algún mecanismo establecido por ellas. Así, la decisión resolutoria de los árbitros o laudo será de cumplimiento obligatorio para las partes, en virtud de que el ordenamiento jurídico establece que los contratos son ley para las partes. La ejecución de la decisión arbitral, en caso esta sea necesario, queda siempre en manos del Estado.

### **1) Indicador: acuerdos**

Son decisiones tomadas entre dos o más personas, como resultado de un proceso de negociación y deliberación sobre un asunto concreto.

### **2) Indicador: alternativas de solución**

Es una solución que se emplea cuando los acuerdos entre negociantes son insatisfechos, deben ser operativas y concretas, es decir que puedan ejecutarse de manera efectiva.

#### *2.2.2.6.4. Dimensión 3: junta de resolución de disputas*

Es un contrato privado por el que dos o más sujetos de derechos deciden someter un conflicto con relevancia jurídica a la decisión resolutoria, definitiva y exclusiva de uno o más terceros, denominados árbitros, que son designados por las partes o por algún mecanismo establecido por ellas. Así, la decisión resolutoria de los árbitros o laudo será de cumplimiento obligatorio para las partes, en virtud de que el ordenamiento jurídico establece que los contratos son ley para las partes. La ejecución de la decisión arbitral, en caso ésta sea necesario, queda siempre en manos del Estado.

### 1) **Indicador: decisiones**

Es el producto final de un proceso específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones, puede ser una tarea para ser ejecutada y/o aplicada.

### 2) **Indicador: resultados**

Es la consecuencia o el fruto de una determinada situación o de un proceso.

## 2.3. **Definición de términos básicos**

**Acción.** Es el resultado de esa elección deliberada que es el “actuar”. Como categoría, la acción de cortar sería la opuesta a la pasión de estar cortado.

**Actividad.** Es el conjunto de tareas que se ponen en funcionamiento para concretar las metas de un programa o subprograma de operación.

**Arbitraje.** Es un procedimiento por el cual se somete una controversia, por acuerdo de las partes que dicta una decisión.

**Calidad de obras.** Es un producto diseñado, elaborado con criterios enfocados a la satisfacción del cliente quien deberá pagar.

**Comunicación.** Es el cambio recíproco de datos entre personas. Se explica cómo volver común un mensaje o una información.

**Comunicación.** Es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.

**Control.** El control fijado desde la perspectiva de las contrataciones públicas interviene el sistema de control preventivo, el recurrente y control posterior.

**Coordinación.** Es la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto a monto, tiempo y dirección al ejecutarlos.

**Definición.** Es una descripción de un complejo de estado de cosas u objetos, circunstancias o abstracciones que permanecen unidas por medio de un establecimiento de la zona de validez.

**Dirección.** Es la acción que involucra a la realización del cumplimiento de los procesos productivos y tareas necesarias.

**Ejecución de obras.** Etapa donde depende de la experiencia del constructor y de la apropiada inspección de la calidad del trabajo y de los materiales.

**Estructura.** Es una configuración de los elementos que conforman un todo. Cada componente de una estructura tiene una función y forma que complementa a la que le sigue y le antecede.

**Ideas.** Es una representación mental que surge a partir del razonamiento o de la imaginación de una persona. Está considerada como el acto más básico del entendimiento, al contemplar la mera acción de conocer algo.

**Mecanismos autocompositivos.** Se caracterizan porque las controversias son resueltas mediante el propio impulso y voluntad de las partes.

**Mecanismos de solución de controversias.** Son mecanismos de los cuales podemos valernos para poner fin a nuestras controversias, se caracterizan entre otras cosas por ser altamente confiables.

**Mecanismos heterocompositivos.** Las partes confían en una persona ajena a su entorno para cederle la facultad de decidir sobre la situación de desavenencia suscitada.

**Negociación.** Se entiende por negociación al proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema.

**Organización.** Es dotar con todo lo necesario para su debido desarrollo: materias primas, herramientas, capital y personal.

**Organización.** Es la forma como se distribuyen las funciones, responsabilidades y recursos entre todos los trabajadores que conforman la entidad.

**Planeación.** Es realizar acciones para que una organización pueda lograr sus objetivos, para ello debe obtener recursos y elaborar procesos eficientes.

**Resultados.** Se refiere a efecto, consecuencia o conclusión de una acción, un proceso, un cálculo, etc; cosa o manera en que termina algo.

**Sistema.** Es la agrupación de elementos asociados entre sí funcionalmente, de manera que cada componente del sistema es función de algún otro elemento, sin dejar de lado ningún elemento.

**Toma de decisiones.** Califica la capacidad para detectar y resolver adecuada y oportunamente situaciones o problemas derivados del trabajo.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Hipótesis de la investigación**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

HG Existe relación entre la gestión administrativa y resolución de conflictos de La Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

HE 1 Existe relación entre la gestión administrativa y la conciliación de La Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

HE 2 Existe relación entre la gestión administrativa y el arbitraje de La Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

HE 3 Existe relación entre la gestión administrativa y la Junta de resolución de disputas de La Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

#### **3.2. Variables de estudio**

##### **3.2.1. Definición conceptual**

##### **Variable 1. Gestión administrativa**

Gutiérrez (2017) manifestó que la gestión administrativa es el modo en que se emplean los recursos que se haya insuficiente para alcanzar los propósitos anhelados. Se efectúa por medio de tareas representativas como: planeación, organización, dirección y control. Últimamente, algunos investigadores adicionaron una tarea más, que es importante tenerlo en consideración: la integración del personal. En previas investigaciones, se analizaron acerca de la legislación administrativa y los principios que la componen.

##### **Variable 2. Resolución de conflictos**

Según Coser (2015) describió al conflicto como parte de la vivencia del ser humano, a la resolución de conflicto se la puede comprender como el abanico de

procedimientos que apuntan a la superación y manejo idóneo de los elementos que generan los conflictos.

### **3.2.2. Definición operacional**

#### **Variable 1. Gestión administrativa**

La variable gestión administrativa fue medida por medio de 3 dimensiones: planificación, dirección y organización; 5 indicadores, que permitieron brindar una ayuda apropiada en el desarrollo del cuestionario para el recojo de información.

#### **Variable 2. Resolución de conflictos**

La variable resolución de conflictos fue medida por medio de 3 dimensiones: conciliación, arbitraje y junta de resolución de disputas; 5 indicadores, que permitieron brindar una ayuda apropiada en el desarrollo del cuestionario para el recojo de información.

### **3.3. Tipo y nivel de la investigación**

#### **3.3.1. Tipo de investigación**

El tipo de estudio fue aplicado porque Hernández, Fernández y Baptista (2014) se basaron en teorías existentes o fundamentadas por diversos autores para respaldar a la investigación planteada, y a partir de ello, plantear alternativas para mejorar los problemas que se presenten.

#### **3.3.2. Niveles de investigación**

Descriptiva correlacional, pues ha detallado conceptualmente las variables. Valderrama (2002) dice que este alcance pretende medir o recoger información, de forma independiente o conjunta, sobre los conceptos de las variables; son útiles para revelar de manera exacta los ángulos o magnitudes de un acontecimiento, evento, comunidad, escenario o situación.

Valderrama (2002), el nivel de investigación correlacional se distingue de los descriptivos, principalmente, en que, mientras estos últimos se centran en medir con precisión las variables individuales, los estudios correlacionales evalúan el grado de vinculación entre dos variables.

### **3.4. Diseño de la investigación**

La presente investigación ha mostrado un diseño no experimental y transversal, que a decir de Valderrama (2002) sostiene que se define como la investigación que se realizó sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. Respecto a que es transversal o transeccional, estos mismos autores señalaron que en los diseños transeccionales, el que investiga solo observa y reporta por única vez.

### **3.5. Población y muestra de estudio**

#### **3.5.1. Población**

Conforme a Hernández, Fernández y Baptista (2014), los autores definen como población al conjunto total de los casos, las cuales muestran una coincidencia particular de sus características, la cual origina los datos del estudio.

La población correspondiente al estudio estuvo conformada por 59 empleados públicos que laboran en el área de contrataciones de Palacio de Gobierno.

#### **3.5.2. Muestra**

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) detallaron acerca de la población censal, cuando la unidad de análisis es disminuida o de fácil acceso para el investigador tomando como muestra a la misma cantidad que la población, en el transcurso del proceso de la investigación.

Por lo tanto, la muestra que representa este estudio fue censal y se tomó en cuenta la población en global constituida por los 59 empleados públicos del área de contrataciones de Palacio de Gobierno.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.4.1 Técnicas de recolección de datos**

Para alcanzar la información demandada se utilizó la técnica conocida como la encuesta. Concebido como aquel procedimiento al interior de los diseños de una investigación descriptiva donde el investigador colecciona información por medio un cuestionario diseñado anticipadamente, sin considerar cambios en el entorno ni el fenómeno donde se recolecta los datos necesarios ya sea para entregarlo en modo gráfico o tabla.

#### **3.4.2 Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento utilizado en el estudio fue el cuestionario fundamentado en una serie de preguntas, en tal sentido se confeccionó 01 instrumento con las dos variables; la primera variable, la gestión administrativa con 10 ítems; y la segunda variable, la Resolución de Conflictos, que cuenta con 10 ítems. De igual modo, los instrumentos fueron efectuados según la escala de Likert y se desarrolló el análisis de los mismos.

Para el estudio desarrollado se usó como instrumento el cuestionario, constituido de 20 preguntas, de las cuales 10 de ellos correspondieron a la variable gestión administrativa y 10 preguntas para la variable resolución de conflictos, permitiendo de este modo el análisis respectivo sobre la relación existente entre ellas.

#### **Validez del instrumento**

Para comprobar la fiabilidad del instrumento utilizado mediante la validez de contenido a través del juicio de expertos, cuyo resultado se muestra a continuación. Según los resultados de la validación por juicio de expertos, el instrumento es aplicable, lo que significa que el instrumento de investigación para la variable: gestión administrativa y resolución de conflictos, es válido para medir dichas variables.

Peña (2014) La validez de un cuestionario, es la cualidad del instrumento para medir los rasgos o características que se pretenden medir. Por medio de la validación se ha tratado de determinar si realmente el cuestionario mide aquello para lo que fue creado.

**Tabla 1.**

*Validación de Instrumento por expertos*

<b>Técnica de validación</b>	
<b>Docentes</b>	<b>Calificación del instrumento</b>
Dr. Vásquez Espinoza Juan M.	Sí cumple
Mg. Madrid Cisneros Juan F.	Sí cumple
Mg. Quintanilla De La Cruz Eduardo.	Sí cumple

### **Confiabilidad del instrumento**

El establecimiento de la confiabilidad del instrumento fue por medio del coeficiente denominado alfa de Cronbach, empleando para tal caso el programa estadístico informático SPSS 24 para el correspondiente control de los datos; midiendo para el presente caso un coeficiente de ,862, considerándose una confiabilidad muy alta, generados de los resultados obtenidos de una encuesta piloto efectuado a una población mínima de 10 integrantes del personal de salud.

**Tabla 2.**

*Valores Alpha de Cronbach*

<b>Valores</b>	<b>Nivel</b>
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

**Fuente:** Elaborado por George y Mallery (2003).

**Tabla 3.***Confiabilidad de la variable gestión administrativa*

Estadística de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. de elementos
,811	10

**Interpretación:** según los resultados, aplicando el estadístico de fiabilidad alpha de Cronbach señala que el resultado ha sido 0,811 presentando una fuerte confiabilidad.

**Tabla 4.***Confiabilidad de la variable resolución de conflictos*

Estadística de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. de elementos
,798	10

**Interpretación:** según los resultados, aplicando el estadístico de fiabilidad alpha de Cronbach señala que el resultado ha sido 0,798, presentando una fuerte confiabilidad.

### 3.7. Métodos de análisis de datos

El estudio ha correspondido a un nivel descriptivo correlacional y además, cuantitativo. En el desarrollo de la investigación se vio por conveniente hacer uso de una técnica elemental como la encuesta, que después de reunidos dichos datos, se utilizó el software estadístico SPSS 24 para su debido procesamiento; de igual manera se aplicó el Alfa de Cronbach, la prueba de normalidad y rho de Sperman.

El instrumento fue aplicado directamente a los empleados de la región Lima, de las áreas de la empresa. Cada ítem se ingresa al SPSS 24, el cual posteriormente con los resultados obtenidos se efectuaron las discusiones, conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

### **3.8. Aspectos éticos**

La investigación se ha realizado bajo la propiedad intelectual de los autores consultados.

El presente estudio tiene las consideraciones éticas pertinentes, respetando cuidadosamente, la propiedad intelectual de los autores consultados en el transcurso de la investigación. El fin así mismo, de la tesis fue determinar la relación existente entre las dos variables contempladas: gestión administrativa y resolución de conflictos de La Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019. Las referencias bibliográficas han formado parte fundamental y valiosa del estudio, lo cual han permitido al investigador a darle fuerza a la tarea desarrollada desde un principio, garantizando además que cada material consultado brinde mayor consistencia y propiedad a los mismos. En tal sentido, se ha obtenido un mayor entendimiento con relación a la situación verídica de las variables contempladas en el estudio, acatando la aplicación oportuna de los criterios establecidos en la norma APA para citas y referencias, así como protegiendo la propiedad intelectual de los autores mencionados en este trabajo.

#### IV. RESULTADOS

**Tabla 5.**

*Validez del instrumento por jueces de expertos con la prueba binomial*

		SI	NO
1	La formulación del problema es adecuado		
2	El instrumento facilitaría el logro de los objetivos de la investigación		
3	Los instrumentos están relacionados con las variables de estudio		
4	El número de ítems del instrumento es adecuado		
5	La redacción de ítems del instrumento es correcto		
6	El diseño del instrumento facilitaría el análisis y el procesamiento de datos		
7	Eliminaría algunos ítems del instrumento		
8	Agregaría algunos ítems en el instrumento		
9	El diseño del instrumento será accesible a la población		
10	La redacción es clara, sencilla y precisa		

X = 0 = NO

X = 1 = SI

$$P = \frac{\sum P}{10} = \frac{7.86}{10} = 0.786$$

Como el promedio de las probabilidades es mayor que 0.60 entonces se concluye que el instrumento es válido por jueces de expertos.

**Tabla 6.***Confiabilidad del instrumento por alfa de combrach para gestión administrativa*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,791	10

Como el valor del alfa de combrach es superior a 0.6 entonces se puede decir que el instrumento es confiable

**Tabla 7.***Confiabilidad del instrumento por alfa de combrach para resolución de conflicto*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,719	10

Como el valor del alfa de combrach es superior a 0.6 entonces se puede decir que el instrumento es confiable.

**Prueba de normalidad**

HO: Los datos tiene una distribución normal

**Tabla 8.***Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>*

	Pruebas de normalidad		
			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>
GESTION ADMINISTRATIVA	,138	59	,007
RESOLUCION DE CONFLICTO	,091	59	,020
CONCILIACION	,113	59	,040
ARBITRAJE	,107	59	,033
JUNTA DE RESOLUCION	,098	59	,020

Como el p valor (sig.) es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que los datos no tienen distribución normal y por lo tanto se utilizará la prueba no paramétrica correlación de spearman.

#### 4.1. Prueba de hipótesis

##### 4.1.1. Prueba de hipótesis general

Existe relación entre la gestión administrativa y resolución de conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

HO: No existe relación entre la gestión administrativa y resolución de conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

**Tabla 9.**

*Correlación entre gestión administrativa y resolución de conflicto*

		Correlaciones		
			GESTIÓN ADMINISTRATIVA	RESOLUCIÓN DE CONFLICTO
Rho de Spearman	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Coeficiente de correlación	1,000	,350
		Sig. (unilateral)	.	,003
		N	59	59
	RESOLUCIÓN DE CONFLICTO	Coeficiente de correlación	,350	1,000
		Sig. (unilateral)	,003	.
		N	59	59

Como el p valor es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre la gestión administrativa y resolución de conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

##### 4.1.2. Prueba de hipótesis específica 1

Existe relación entre la gestión administrativa y la conciliación de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

HO: No existe relación entre la gestión administrativa y la conciliación de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

**Tabla 10.**  
*Correlación entre gestión administrativa y conciliación*

		<b>Correlaciones</b>		
		GESTIÓN		
		ADMINISTRATIVA	CONCILIACIÓN	
Rho de Spearman	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Coeficiente de correlación	1,000	,414
		Sig. (unilateral)	.	,001
		N	59	59
	CONCILIACION	Coeficiente de correlación	,414	1,000
		Sig. (unilateral)	,001	.
		N	59	59

Como el p valor es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre la gestión administrativa y la conciliación de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

#### **4.1.3. Prueba de hipótesis específica 2**

Existe relación entre la gestión administrativa y el arbitraje de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

HO: No existe relación entre la gestión administrativa y el arbitraje de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

**Tabla 11.**  
*Correlación entre gestión administrativa y arbitraje*

		<b>Correlaciones</b>		
		GESTIÓN		
		ADMINISTRATIVA	ARBITRAJE	
Rho de Spearman	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Coeficiente de correlación	1,000	,324
		Sig. (unilateral)	.	,006
		N	59	59
	ARBITRAJE	Coeficiente de correlación	,324	1,000
		Sig. (unilateral)	,006	.
		N	59	59

Como el p valor es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre la gestión administrativa y el arbitraje de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

#### 4.1.4. Prueba de hipótesis específica 3

Existe relación entre la gestión administrativa y la Junta de resolución de disputas de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

HO: No existe relación entre la gestión administrativa y la Junta de resolución de disputas de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

**Tabla 12.**

*Correlación entre gestión administrativa y junta de resolución*

		<b>Correlaciones</b>		
			GESTIÓN ADMINISTRATIVA	JUNTA DE RESOLUCIÓN
Rho de Spearman	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Coeficiente de	1,000	,046
		correlación		
		Sig. (unilateral)	.	,366
		N	59	59
	JUNTA DE RESOLUCIÓN	Coeficiente de	,046	1,000
		correlación		
Sig. (unilateral)		,366	.	
	N	59	59	

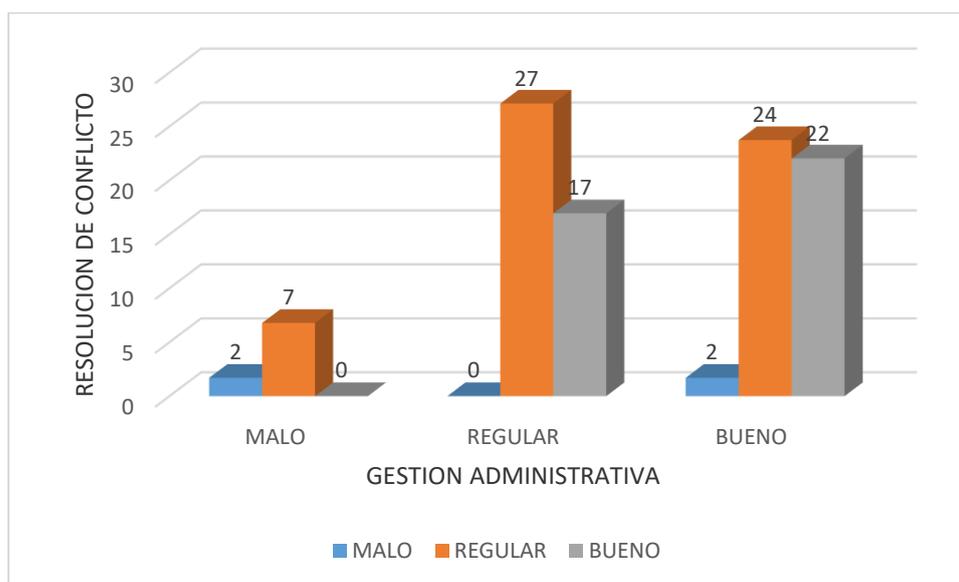
Como el p valor es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre la gestión administrativa y la junta de resolución de disputas de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

## 4.2. Análisis bidimensional

**Tabla 13.**

*Análisis bidimensional según gestión administrativa y resolución de conflicto*

	GESTIÓN ADMINISTRATIVA							
	MALO		REGULAR		BUENO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
MALO	1	2	0	0	1	2	2	3
REGULAR	4	7	16	27	14	24	34	58
BUENO	0	0	10	17	13	22	23	39



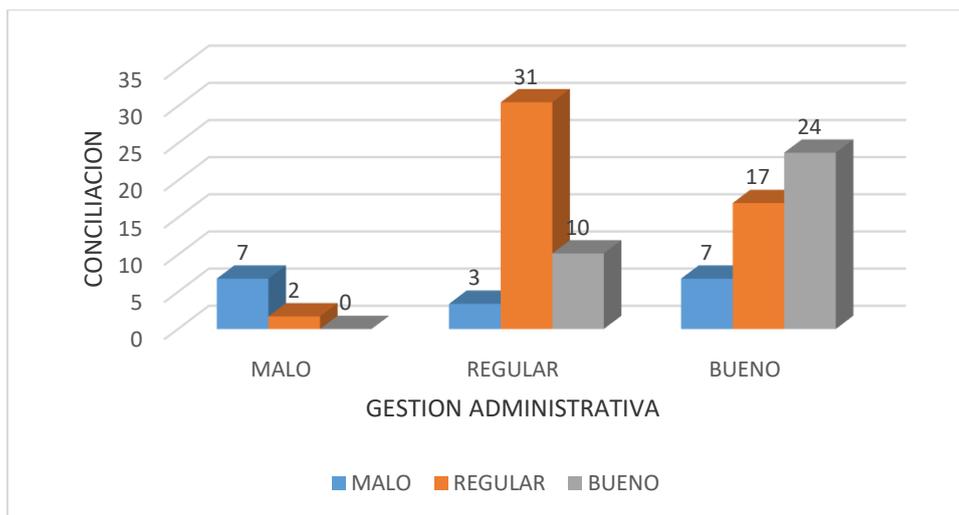
**Figura 1.** Análisis bidimensional según gestión administrativa y resolución de conflicto

El 27% de los encuestados califica en un nivel regular la gestión administrativa y resolución de conflicto.

**Tabla 14.**

*Análisis bidimensional según gestión administrativa y conciliación*

	GESTIÓN ADMINISTRATIVA							
	MALO		REGULAR		BUENO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
MALO	4	7	2	3	4	7	10	17
REGULAR	1	2	18	31	10	17	29	49
BUENO	0	0	6	10	14	24	20	34



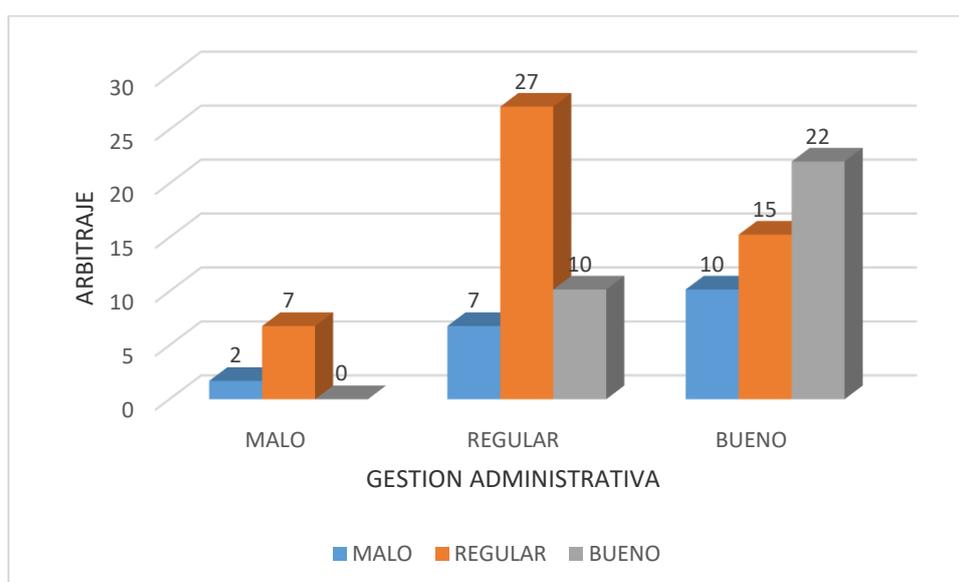
**Figura 2.** Análisis bidimensional según gestión administrativa y conciliación

El 31% de los encuestados califica en un nivel regular la gestión administrativa y conciliación.

**Tabla 15.**

*Análisis bidimensional según gestión administrativa y arbitraje*

	GESTIÓN ADMINISTRATIVA							
	MALO		REGULAR		BUENO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
MALO	1	2	4	7	6	10	11	19
REGULAR	4	7	16	27	9	15	29	49
BUENO	0	0	6	10	13	22	19	32



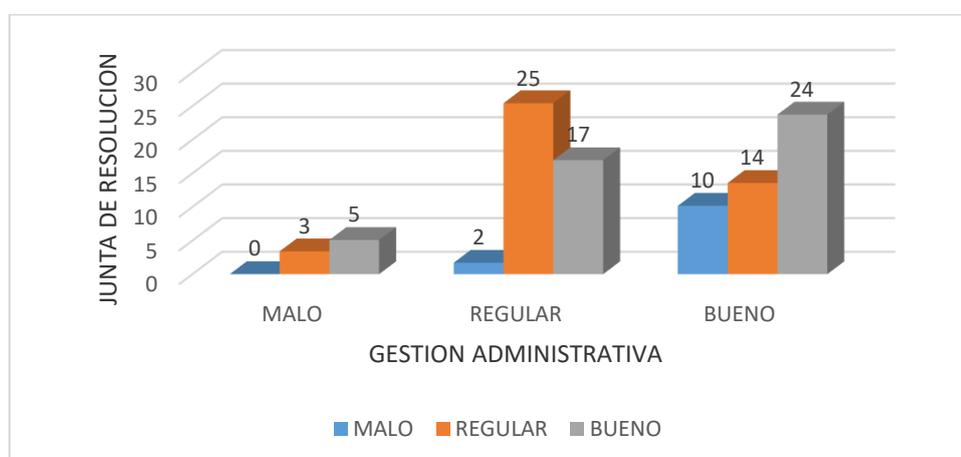
**Figura 3.** Análisis bidimensional según gestión administrativa y arbitraje

El 27% de los encuestados califica en un nivel regular la gestión administrativa y arbitraje.

**Tabla 16.**

*Análisis bidimensional según gestión administrativa y junta de resolución*

	GESTIÓN ADMINISTRATIVA							
	MALO		REGULAR		BUENO		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
MALO	0	0	1	2	6	10	7	12
REGULAR	2	3	15	25	8	14	25	42
BUENO	3	5	10	17	14	24	27	46



**Figura 4.** Análisis bidimensional según gestión administrativa y junta de resolución

El 25% de los encuestados califica en un nivel regular la gestión administrativa y junta de resolución.

## V. DISCUSIÓN

- 1) El objetivo general fue determinar la relación entre la gestión administrativa y resolución de conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019. En la teoría afirman que la resolución de conflictos implica el conjunto de acciones planificadas y dirigidas al logro de interacciones personales exitosas, teniendo como fundamento, el diálogo, la comprensión y la colaboración. Oyuela (2015) manifestó en su investigación titulada “Un marco de referencia para la aplicación de los Comités de Resolución de Conflictos en Proyectos de Construcción en Chile”, Pontificia Universidad Católica de Chile; quien llegó a la conclusión en su estudio que, los Comités de Resolución de Conflictos se fundan como una maniobra pre-arbitral sumamente indispensable para hallar una solución frente a las discusiones presentadas, las cuales se ajustan a las exigencias de las partes en los acuerdos de construcción, que a su vez por su condición y particularidades necesitan de una pronta solución de los conflictos. Del análisis bidimensional El 27% de los encuestados califica en un nivel regular la gestión administrativa y resolución de conflicto. De la prueba de hipótesis el p valor es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre la gestión administrativa y resolución de conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.
- 2) El primer objetivo específico fue determinar la relación entre la gestión administrativa y la conciliación de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019. En la teoría esta alternativa de solución de conflicto, ha sido usada muy escasamente, porque implica un proceso de negociación entre ambas partes del contrato, y ese proceso requiere experiencia y conocimiento especializado, de modo que más fácil es que un tercero resuelva el conflicto. Según Peña y Villarino (2017) tuvo como objetivo establecer de qué manera la Junta de Resolución de Disputas ha influido en la solución de conflictos derivados de la ejecución de obras en el Gobierno Regional de Pasco, 2017. Llegándose a la conclusión que las

decisiones que emite la Junta de Resolución de Disputas son de carácter vinculante y de obligatorio cumplimiento para las partes, a pesar de que pueda someterse vía arbitraje; pues estas decisiones son emitidas por profesionales altamente capacitados y conocedores técnicos, tanto en infraestructura como en materia contractual, lo que permite realizar una labor que va más allá de ser una simple supervisión de obra. Del análisis bidimensional el 31% de los encuestados califica en un nivel regular la gestión administrativa y conciliación. De la prueba de hipótesis el p valor es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre la gestión administrativa y la conciliación de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

- 3) El segundo objetivo específico fue determinar la relación entre la gestión administrativa y el arbitraje de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019. En la teoría es un contrato privado por el que dos o más sujetos de derechos deciden someter un conflicto con relevancia jurídica a la decisión resolutoria, definitiva y exclusiva de uno o más terceros, denominados árbitros, que son designados por las partes o por algún mecanismo establecido por ellas. Así, la decisión resolutoria de los árbitros o laudo será de cumplimiento obligatorio para las partes, en virtud de que el ordenamiento jurídico establece que los contratos son ley para las partes. La ejecución de la decisión arbitral, en caso esta sea necesario, queda siempre en manos del Estado. Por su parte, Logacho (2015), tuvo como propósito: estudiar la contratación pública y la gestión administrativa, concluyó principalmente, que el cumplimiento de la planificación institucional en general es muy bueno; asimismo, que las actividades para llevar a cabo las contrataciones en la institución están directamente relacionadas con la gestión administrativa cumpliendo con la ejecución presupuestal y entrega oportuna de las necesidades internas. Del análisis bidimensional el 27% de los encuestados califica en un nivel regular la gestión administrativa y arbitraje. En la prueba de hipótesis el p valor es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre la gestión administrativa y el arbitraje de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

- 4) El tercer objetivo específico fue determinar la relación entre la gestión administrativa y la junta de resolución de disputas de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019. En la teoría es un medio alternativo de solución de conflictos con muchas ventajas para aquellos contratos de ejecución de obras de gran envergadura; identificando previamente los conflictos y solucionándolos en el mismo lugar donde se ejecuta la obra. Tiene una naturaleza eminentemente técnica y brinda soluciones rápidas. Según Vásquez (2019) tuvo como objetivo proponer mecanismos alternativos de solución de controversias, regulada en la legislación peruana, para contribuir en la continuidad de las ejecuciones de obra en la jurisdicción de la Región de Amazonas. por ello se puede concluir que de la investigación podemos determinar que la junta de resolución de disputa a nivel internacional ha registrado éxitos en las controversias que sean sometidos, permitiendo que las obras se culminen dentro del plazo contractual. Del análisis bidimensional el 25% de los encuestados califica en un nivel regular la gestión administrativa y junta de resolución. De la prueba de hipótesis el p valor es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación entre la gestión administrativa y la junta de resolución de disputas de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

## **VI. PROPUESTA**

Mi propuesta es que las contrataciones se formalizan a través de la notificación de la orden de compra, orden de servicio o suscripción de contrato, según corresponda, previamente se deberá contar con la certificación de crédito presupuestal y/o previsión presupuestal aprobada. La orden de compra, orden de servicio o contrato debe detallar los términos y condiciones de la contratación, descripción del objeto de la contratación, plazo de prestación, penalidades, garantía, etc., según corresponda.

Considerando que el actuar del arbitraje aparece a raíz del incumplimiento de la ampliación de plazo, tales cuando el Contratista solicita ampliación de plazo por atrasos y/o paralizaciones no imputables a éste. También, se debe considerar necesario, la opinión del área usuaria, la misma que deberá ser remitida en el plazo máximo de dos (02) días hábiles, debiendo resolver y notificar los interesados en un plazo de cinco (5) días hábiles, considerado a partir del día posterior a su presentación.

También, se deben considerar las penalidades que se computan desde el primer día de atraso (entrega o ejecución de la prestación), hasta el día en que se cumpla completamente la prestación a satisfacción del área usuaria y será equivalente al 1% del monto total del contrato por cada día de atraso. Tratándose de ítems se considerará el monto del ítem materia de retraso.

Cuando se alcanza el monto máximo de penalidad. Para esta situación, los interesados comunicará mediante carta simple la resolución del contrato, orden de compra u orden de servicio según corresponda, por haberse alcanzado el monto máximo de penalidad aplicable.

## **VII. CONCLUSIONES**

- 1) El objetivo general fue determinar la relación entre la gestión administrativa y resolución de conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019. Se concluye que existe relación entre la gestión administrativa y resolución de conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.
- 2) El primer objetivo específico fue determinar la relación entre la gestión administrativa y la conciliación de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019. Se concluye que existe relación entre la gestión administrativa y la conciliación de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.
- 3) El segundo objetivo específico fue determinar r la relación entre la gestión administrativa y el arbitraje de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019. Se concluye que existe relación entre la gestión administrativa y el arbitraje de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.
- 4) El tercer objetivo específico fue determinar la relación entre la gestión administrativa y la junta de resolución de disputas de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019. Se concluye que existe relación entre la gestión administrativa y la junta de resolución de disputas de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

## VIII. RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda solucionar de forma efectiva los conflictos que se apoyan claramente en los estilos de solución de problemas y de suavización. La resolución de conflictos implica el conjunto de acciones planificadas y dirigidas al logro de interacciones personales exitosas, teniendo como fundamento, el diálogo, la comprensión y la colaboración.
- 2) Se recomienda la conciliación como una alternativa de solución de conflicto, ha sido usada muy escasamente, porque implica un proceso de negociación entre ambas partes del contrato, y ese proceso requiere experiencia y conocimiento especializado, de modo que más fácil es que un tercero resuelva el conflicto.
- 3) Se recomienda un arbitraje porque un contrato privado por el que dos o más sujetos de derechos, deciden someter un conflicto con relevancia jurídica a la decisión resolutoria, definitiva y exclusiva de uno o más terceros, denominados árbitros, que son designados por las partes o por algún mecanismo establecido por ellas. Así, la decisión resolutoria de los árbitros o laudo será de cumplimiento obligatorio para las partes, en virtud de que el ordenamiento jurídico establece que los contratos son ley para las partes. La ejecución de la decisión arbitral, en caso ésta sea necesario, queda siempre en manos del Estado.
- 4) Se recomienda una junta de resolución de disputa porque es un medio alternativo de solución de conflictos con muchas ventajas para aquellos contratos de ejecución de obras de gran envergadura; identificando previamente los conflictos y solucionándolos en el mismo lugar donde se ejecuta la obra. Tiene una naturaleza eminentemente técnica y brinda soluciones rápidas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Belmonte M. (2015) La Fiscalía insiste en que el Tribunal de Cuentas debe investigar el gasto de 5 millones del 9N. Recuperado de [https://www.elespanol.com/espana/20170628/227227892\\_0.html](https://www.elespanol.com/espana/20170628/227227892_0.html)
- Constantino, C. y Sickles, C. (1997) Diseño de Sistemas para Enfrentar Conflictos. (1° ed). Barcelona – España: Ediciones Juan Granica, S.A.
- Dubrin, Andrew (2003) Fundamentos De Comportamiento Organizacional. (2° ed). DF – México: Thomson Editores, S.A.
- Escobar, A. (2014). Dispute Board como mecanismo alternativo de solución de controversias contractuales en obras de infraestructura. (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Felipe, L. (2010) Psicología para el Docente. (1° ed). Guanajuato – México: Universidad de Guanajuato.
- Fernandez, I. (2019) La gestión administrativa en las contrataciones públicas de ejecución de obras de la Municipalidad Provincial Carlos Fermín Fitzcarrald – 2018. (Tesis de Pregrado). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37454/Fernandez\\_GIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37454/Fernandez_GIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fuentes, R. & Olivares, M. (2004) Conflicto y Negociaciones (Documento en línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos4/confyneg/confyneg.shtml>. Consultado el 10 de mayo de 2011
- González, M. (2006) Gestión de Conflictos Laborales. (1° ed). España: Edición Innova.
- Gutiérrez, P. Y. (2017). Principios de la Gestión Administrativa. Asunción Paraguay: Copyright.
- Hernández (2010) “hablar de investigación es referirse al grupo de procesos empíricos, críticos y sistemáticos que se emplean para estudiar un hecho”. (p.p.4)

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación. (6ª ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Hernández, R. (2014) "Dispute Boards en Latinoamérica: Experiencias y retos". Estudio Mario Castillo Freyre. Volumen 23. p. 26-27.
- Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2016). La Adjudicación Simplificada en el Perú. ¿Qué es?, Requisitos y Procedimiento. Recuperado de <http://incispp.edu.pe/blog/la-adjudicacion-simplificada-peru/>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). Elementos de Administración: Un enfoque internacional y de innovación. México: McGraw-Hill.
- Leiva, C. S. (2017). Gestión Administrativa. España: s.f.
- Ley de Contrataciones (2018). Cuadro Comparativo de la Ley N° 30225 y su modificación efectuada mediante Decreto Legislativo N° 1444. Recuperado de:  
[http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Cuadro %20Comparado%20Ley%2030225%20DL%201444\\_vf.pdf](http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Cuadro%20Comparado%20Ley%2030225%20DL%201444_vf.pdf)
- Logacho (2015). Estudio del proceso de contratación pública de bienes y servicios y su contribución al mejoramiento de la gestión administrativa. Caso práctico: Coordinación general administrativa financiera de la Secretaría General de la Presidencia de la República (2013-2014). (Tesis de Maestría). Universidad de Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/3871/1/TESIS%20VERONICA%20LOGACHO.pdf>
- Mamani, M. J. (2017). Gestión Administrativa. Honduras: s.f.
- Marília, I. (2018). From Jane Marcet to the Viscount of Vilarinho de São Romão: conversations about chemistry in the nineteenth century (Revista Scielo). ISSN 1678-4758
- Mendieta, C. (2018). Acuerdos público-privados para la provisión de infraestructuras públicas: supuestos de eficiencia de la concesión de obra como principal instrumento de gestión con especial consideración a la experiencia colombiana. (Tesis de doctorado) Universidad de Barcelona.

España. Recuperado de: [file:///C:/Users/Alberto%20Uv/Downloads/01.CRMP\\_TESIS.pdf](file:///C:/Users/Alberto%20Uv/Downloads/01.CRMP_TESIS.pdf)

Oyuela, M. (2015). Un marco de referencia para la aplicación de los Comités de Resolución de Conflictos en Proyectos de Construcción en Chile. (Tesis de Maestría). Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Peña, A. & Villarino, L. (2017). La Junta de Resolución de Disputas como Mecanismo para resolver conflictos de obras, en el Gobierno Regional de Pasco, 2017. (Tesis de Pregrado). Recuperado de <http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/661/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peña, C. (2014). Métodos y técnicas de investigación en las ciencias médicas (Primera ed.). (S. Marcos, Ed.) Lima: San Marcos.

Perrow, C. (1991). Sociología de las organizaciones. Madrid, McGraw-Hill. ISSN: 1669-7634

Porret, M. (2010) Gestión de personas (4° ed). Madrid – España: Esic Editorial.

Portal recursos humanos (2017). Principales teorías administrativas: enfoques y representantes. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/principalesteorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>

Quispe, A. (2018). Gestión de Contrataciones del Estado y Proyectos de Inversión Pública obras - Municipalidad de Pichari, Cusco. (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14854/Quispe\\_AAI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14854/Quispe_AAI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Recari, F. (2015) Gestión administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Recari-Fernando.pdf>

Rojas M. (2012). Organismo supervisor de las contrataciones del estado- OSCE. Recuperado de [http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/ROF\\_OSCE.pdf](http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/ROF_OSCE.pdf)

- Valderrama, M. (2002). Pasos para elaborar Proyecto de Investigación Científica Cualitativa, Cuantitativa y mixta. Lima, Perú: San Marcos.
- Vásquez, D. (2019). Solución de controversias en la ejecución de obras públicas en la sede del Gobierno Regional Amazonas, 2018. (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37871/V%C3%A1squez\\_FDA.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37871/V%C3%A1squez_FDA.pdf?sequence=1)
- Vásquez, R. (2018). Eficacia de la Junta de Resolución de Disputas en el Sistema de solución de conflictos dentro de los procesos de Contrataciones del Estado, en la Región Cusco durante el año 2017. (Tesis de Maestría). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33834/vasquez\\_er.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33834/vasquez_er.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vizcarra S. (2017). La Gestión Administrativa de Provias Descentralizado en las Contrataciones Públicas y la Calidad de las Obras Ejecutadas en el período 2012- 2016. (Tesis de maestría). Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7473/Vizcarra\\_VSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7473/Vizcarra_VSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zambrano, N., Jaramillo, M., Pérez, D. & Serrano, M. (2018). Economic's selection formula of contractors in adjudication for road infrastructure works: Case study Valle del Cauca, Colombia (Revista Scielo). ISSN 1909-8367

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>GENERAL</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y resolución de conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019?</p>	<p><b>GENERAL</b> Determinar la relación entre la gestión administrativa y resolución de conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.</p>	<p><b>GENERAL</b> Existe relación entre la gestión administrativa y resolución de conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.</p>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estratégico institucional</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Proactividad</li> </ul>	<p><b>1. TIPO DE ESTUDIO</b> El tipo de estudio a realizar es descriptivo-correlacional, porque se describirá cada una de las variables y correlacional porque se explicará la relación entre la variable 1 y variable 2.</p> <p><b>2. DISEÑO DE ESTUDIO</b> El tipo de diseño a realizar es no experimental, porque no manipularemos las variables.</p> <p><b>POBLACIÓN</b></p> <p><b>3. TIPO DE MUESTRA</b> Se utilizará la muestra censal.</p> <p><b>4. TAMAÑO DE MUESTRA</b> La muestra es censal. Se considera al total de la población.</p> <p><b>5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b> <b>Variable 1: Gestión Administrativa</b> <b>Técnica:</b> La técnica a utilizar será la encuesta <b>Instrumento:</b> El instrumento será el cuestionario que es de elaboración propia. <b>Variable 2: Resolución de Conflictos</b> <b>Técnica:</b> La técnica a utilizar será la encuesta <b>Instrumento:</b> El instrumento será el cuestionario que es de elaboración propia.</p>
<p><b>ESPECIFICO</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y la conciliación de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019?</p>	<p><b>ESPECIFICO</b> Determinar la relación entre la gestión administrativa y la conciliación de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.</p>	<p><b>ESPECIFICO</b> Existe relación entre la gestión administrativa y la conciliación de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.</p>			
<p><b>ESPECIFICO</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y el arbitraje de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019?</p>	<p><b>ESPECIFICO</b> Determinar la relación entre la gestión administrativa y el arbitraje de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.</p>	<p><b>ESPECIFICO</b> Existe relación entre la gestión administrativa y el arbitraje de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.</p>	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociación</li> <li>- Acuerdos</li> <li>- Alternativas de solución</li> <li>- Decisiones</li> <li>- Resultados</li> </ul>	
<p><b>ESPECIFICO</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y la Junta de resolución de disputas de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019?</p>	<p><b>ESPECIFICO</b> Determinar la relación entre la gestión administrativa y la Junta de resolución de disputas de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.</p>	<p><b>ESPECIFICO</b> Existe relación entre la gestión administrativa y la Junta de resolución de disputas de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.</p>			

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización

TESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	ITEMS	ESCALA DE LIKERT
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO DE PALACIO DE GOBIERNO, LIMA 2019	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Gutiérrez (2017) La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de funciones específicas: planeación, organización y dirección. En los últimos años, algunos autores añadieron una función más, que vale la pena tener en cuenta: la integración del personal. En los artículos anteriores, analizamos qué es la legislación administrativa y cuáles son sus principios.	La variable Gestión Administrativa fue medida por medio de 3 dimensiones: Planificación, Dirección y Organización; 5 indicadores, los cuales permitieron la elaboración del cuestionario para la recopilación de datos.	Planificación	Plan estratégico institucional	Escala ordinal	1-2	TD= Total Desacuerdo D = Desacuerdo I = Ni Desacuerdo Ni De Acuerdo A = Acuerdo TA= Total Acuerdo
				Dirección	Liderazgo		3-4	
					Toma de decisiones		5-6	
				Organización	Comunicación		7-8	
					Proactividad		9-10	
	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Cosser (2015) describió al conflicto como parte de la vivencia del ser humano, a la resolución de conflicto se la puede comprender como el abanico de procedimientos que apuntan a la superación y manejo idóneo de los elementos que generan los conflictos.	La variable Resolución de Conflictos fue medida por medio de 3 dimensiones: Conciliación, Arbitraje y Junta de Resolución de Disputas; 5 indicadores, los cuales permitieron la elaboración del cuestionario para la recopilación de datos.	Conciliación	Negociación	Escala ordinal	11-12	TD= Total Desacuerdo D = Desacuerdo I = Ni Desacuerdo Ni De Acuerdo A = Acuerdo TA= Total Acuerdo
				Arbitraje	Acuerdos		13-14	
					Alternativas de solución		15-16	
				Junta de resolución de disputas	Decisiones		17-18	
				Resultados	19-20			

### Anexo 3: Instrumento

## “GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO DE PALACIO DE GOBIERNO, LIMA 2019”

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre la Gestión Administrativa y Resolución de Conflictos de la Ley de Contrataciones del Estado de Palacio de Gobierno, Lima 2019.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una **X** la alternativa que usted considera valida de acuerdo con el ítem en los casilleros siguientes:

TOTAL DESACUERDO	DESACUERDO	NI DESACUERDO NI DE ACUERDO	ACUERDO	TOTAL ACUERDO
TD	D	I	A	TA

GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
ITEM	PREGUNTA	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Se utiliza la normativa legal para la contratación de los proyectos.					
2	Su área cumple lo señalado en la norma de contrataciones, respecto del apoyo en la elaboración de las especificaciones técnicas para bienes y obras, o términos de referencia para servicios.					
3	Es transparente el otorgamiento de la buena pro de las licitaciones públicas.					
4	Coordinas con tus compañeros de trabajo sobre alcanzar los objetivos propuestos.					
5	Es necesario el consenso para tomar decisiones, sobre las especificaciones técnicas de bienes y obras, o términos de referencia para servicios.					
6	Respetan los requerimientos sobre cómo debe ser la compra tomando en cuenta las estipulaciones técnicas.					
7	Se evidencia medios de difusión implementados para dar a conocer la normativa legal relacionada con el período en evaluación.					
8	Realizan con anticipación todos los requerimientos que necesitan para abastecerse las diferentes oficinas.					
9	Hay demora en los tiempos para aprobar expedientes programados.					

10	Realizas el buen uso de los recursos y cumples eficazmente los objetivos planteados.					
	<b>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>					
11	Los procesos se han resuelto mediante conciliación.					
12	Se ha utilizado mecanismos alternativos de solución de controversias, en la ejecución de obra de las licitaciones del año 2019.					
13	Las ejecuciones de obra han hecho uso de medios alternativos de solución de conflictos.					
14	Los procesos se han resuelto mediante arbitraje.					
15	Se ha solucionado alguna controversia existida en el año 2018, gracias al uso de solución de conflictos.					
16	Se ha reducido tiempo al utilizar los mecanismos alternativos de solución de conflictos.					
17	Los procesos se han resuelto mediante Junta de resolución de Disputas.					
18	Está usted de acuerdo con las Formas de contratar obras establecidas en las Bases de Licitaciones Públicas.					
19	Se ha reducido tiempo al utilizar los mecanismos alternativos de solución de conflictos.					
20	Los mecanismos y requerimientos establecidos en las bases administrativas permiten la pluralidad de postores.					

**Gracias por su colaboración**

## Anexo 4: Validación de instrumento

Tipo de investigación: "GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE LA LEY DE CONTRATACIONES DEL ESTADO DE PALACIO DE GOBIERNO, LIMA 2019"							
Apellidos y nombres del investigador: ÁLVAREZ SOLÍS CARLOS ENRIQUE							
Apellidos y nombres del experto:							
ASPECTO A EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM/PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PLANIFICACIÓN	Plan estratégico institucional	Se utiliza la normativa legal para la contratación de los proyectos.	TD= Total Desacuerdo D = Desacuerdo I = Ni Desacuerdo Ni De Acuerdo A = Acuerdo TA= Total Acuerdo			
			Su área cumple lo señalado en la norma de contrataciones, respecto del apoyo en la elaboración de las especificaciones técnicas para bienes y obras, o términos de referencia para servicios.				
	DIRECCIÓN	Liderazgo	Es transparente el otorgamiento de la buena pro de las licitaciones públicas.				
			Coordinas con tus compañeros de trabajo sobre alcanzar los objetivos propuestos.				
		Toma de decisiones	Es necesario el consenso para tomar decisiones, sobre las especificaciones técnicas de bienes y obras, o términos de referencia para servicios.				
	ORGANIZACIÓN	Comunicación	Respetan los requerimientos sobre cómo debe ser la compra tomando en cuenta las estipulaciones técnicas.				
			Se evidencia medios de difusión implementados para dar a conocer la normativa legal relacionada con el período en evaluación.				
		Proactividad	Realizan con anticipación todos los requerimientos que necesitan para abastecerse las diferentes oficinas.				
			Hay demora en los tiempos para aprobar expedientes programados.				
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	CONCILIACIÓN	Negociación	Realizas el buen uso de los recursos y cumples eficazmente los objetivos planteados.				
			Los procesos se han resuelto mediante conciliación.				
	ARBITRAJE	Acuerdos	Se ha utilizado mecanismos alternativos de solución de controversias, en la ejecución de obra de las licitaciones del año 2019.				
			Las ejecuciones de obra han hecho uso de medios alternativos de solución de conflictos.				
		Alternativa de solución	Los procesos se han resuelto mediante arbitraje.				
	JUNTA DE RESOLUCIÓN DE DISPUTAS	Decisiones	Se ha solucionado alguna controversia existida en el año 2018, gracias al uso de solución de conflictos.				
			Se ha reducido tiempo al utilizar los mecanismos alternativos de solución de conflictos.				
		Resultados	Los procesos se han resuelto mediante Junta de resolución de Disputas.				
			Está usted de acuerdo con las Formas de contratar obras establecidas en las Bases de Licitaciones Públicas.				
Firma del experto:			Fecha : 10 / 09 / 2020				

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables

## Anexo 5: Matriz de datos

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19P	P20
1	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	1	2
2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2
4	4	5	5	5	5	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2
5	5	5	5	5	4	5	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	5	4
6	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4
7	4	3	4	4	3	4	2	1	2	4	3	2	2	1	2	4	3	2	3	4
8	2	4	2	4	3	2	4	3	3	4	2	2	4	3	3	4	2	2	3	4
9	5	5	4	5	5	4	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3
10	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	4
11	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4
12	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
13	3	2	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4
14	2	2	2	3	3	3	1	4	4	5	1	1	1	4	4	5	1	1	2	3
15	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3
16	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
17	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4
18	3	4	4	3	3	3	5	5	5	3	1	2	1	5	5	5	4	4	4	2
19	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4
20	2	4	2	4	3	2	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
21	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	1	2	3	2
22	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	2	3	2	3	2	3	3
24	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3
25	3	2	2	3	3	3	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	2	2
26	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	2	2	3
27	2	1	2	4	3	2	2	3	3	3	1	2	1	4	4	4	4	5	5	5
28	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2
29	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
30	1	1	1	2	2	2	1	5	4	3	2	1	1	3	4	3	4	4	5	3
31	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	1	1	1	1	2	1
32	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	5
33	5	5	5	3	1	2	1	5	5	5	4	4	4	2	4	3	4	3	3	4
34	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
35	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	3	4	5	5
36	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	1	2	3	2	4	5	5	5	5	5
37	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4
38	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	2	4	3	4
39	5	5	5	3	1	2	1	5	5	5	4	4	4	2	5	4	4	2	4	2
40	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
41	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3
42	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	1	2	3	2	4	4	3	4	4	4
43	2	4	3	2	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
44	4	5	5	4	5	5	5	2	3	2	3	2	3	3	1	2	4	3	2	2