



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

TESIS

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y SU INFLUENCIA EN
LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SEDE DE
LA GERENCIA SUB REGIONAL HUAYTARÁ -
HUANCAVELICA - PERÚ. 2017**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES**

AUTOR

Bach. CELESTINA QUINCHO MOREYRA

LIMA – PERÚ

2017

ASESOR DE TESIS

.....

Mgtr. Barrantes Ríos Edmundo Jose

JURADO EXAMINADOR

DR. FERNANDO TAM WONG

Presidente

Mgr. DENIS OVALLE PAULINO

Secretario

DR. NELSON RICHARDSON PORLLES

Vocal

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a mi esposo e hijo quienes son el motor que me impulsan a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación ha sido posible gracias a la Universidad Privada TELESUP, gestora de mis competencias profesionales adquiridas, por los años que he transcurrido por sus aulas y a la Gerencia Sub Regional Huaytará por su apoyo en el desarrollo de mi tesis, a mi esposo e hijo por su respaldo total.

RESUMEN

La presente investigación se realizó con la finalidad de determinar la influencia existente entre el Manual de Procedimientos en la Administración Estratégica de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.

El problema general refiere a la interrogante: ¿De qué manera los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017?, cuya hipótesis general es: Los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017. Las variables de estudio: Variable Independiente “Manual de Procedimiento” y la Variable Dependiente “Administración Estratégica”. Se utilizó el diseño No Experimental de corte Transversal, de tipo Explicativo y método Cuantitativo.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, cuyo instrumento cuestionario fue aplicado a la población conformada por 34 trabajadores. El cuestionario consta de 51 preguntas en total estructuradas en 25 preguntas para la variable independiente y 26 para la variable dependiente. Se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas de respuestas: 5: Siempre, 4: Casi siempre, 3: A veces si a veces no, 2: Casi nunca y 1: nunca. La confiabilidad del cuestionario del coeficiente de Alfa de Cronbach es 94.50% en sus 51 elementos.

Por último se concluye que existe una relación positivamente alta entre el nivel de Manual de Procedimiento y la Administración Estratégica.

Palabras Claves: Manual, procedimiento, administración, estrategias, estandarización, coordinación.

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the purpose of determining the influence that exists between the Procedures Manual on Strategic administration of Regional Management Huaytará Sub - Huancavelica - Peru. 2017.

The general problem refers to the question: How the Procedures Manuals Influence the Strategic administration of the Huaytará Sub-Regional Management Headquarters - Huancavelica - Peru. 2017?, whose general hypothesis is: The Procedures Manuals Influence the Strategic administration of the Huaytará Sub-Regional Management Headquarters - Huancavelica - Peru. 2017. The study variables: Independent Variable "Procedural Manual" and the Dependent Variable "Strategic administration". We used the Non-Experimental cross-cut design, Explanatory type and Quantitative method.

As a data collection technique, the questionnaire instrument was applied to the population made up of 34 workers to measure Administrative Management. The questionnaire consists of 51 questions in total structured in 25 questions for The independent variable and 26 for the dependent variable. The Likert scale was used with 5 alternative answers: 5: Always, 4: Almost always, 3: Sometimes if sometimes no, 2: Almost never and 1: never. The reliability of the Cronbach Alpha coefficient questionnaire is 94.50% in its 51 elements.

Finally it is concluded that there is a positively high relationship between the level of Procedural Manual and Strategic administration.

Keywords: Manual, procedure, administration, strategies, standardization, coordination.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | Página |
|--|-------------|
| Carátula | i |
| Asesor de tesis | ii |
| Jurado examinador | iii |
| Dedicatoria | iv |
| Agradecimiento | v |
| Resumen | vi |
| Abstract | vii |
| Índice de contenidos | viii |
| Índice de tablas | xi |
| Índice de figuras | xvi |
| INTRODUCCIÓN | xvii |
| I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 19 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 19 |
| 1.2. Formulación del problema | 21 |
| 1.2.1. Problema General | 21 |
| 1.2.2. Problemas Específicos | 21 |
| 1.3. Justificación del estudio | 21 |
| 1.4. Objetivos de la investigación | 24 |
| 1.4.1. Objetivo General | 24 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos | 24 |
| II. MARCO TEÓRICO | 26 |
| 2.1. Antecedentes de la investigación | 26 |
| 2.1.1. Antecedentes Nacionales | 26 |
| 2.1.2. Antecedentes Internacionales | 30 |
| 2.2. Bases Teóricas de la Variables | 38 |
| 2.2.1. Bases teóricas de la Variable Independiente | 38 |
| 2.2.1.1. Definiciones del Manual de Procedimiento | 38 |
| 2.2.1.2. Definiciones de las dimensiones del Manual de Procedimiento | 41 |
| 2.2.1.3. Característica del Manual de Procedimiento | 43 |
| 2.2.1.4. Importancia del Manual de Procedimiento | 44 |
| 2.2.1.5. Contenido del Manual de Procedimiento | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.1.6. Simbología del Manual de Procedimiento | 45 |
| 2.2.1.7. Utilidades del Manual de Procedimiento | 45 |
| 2.2.2. Bases Teóricas de la Variable Dependiente | 46 |
| 2.2.2.1. Definiciones de Administración Estratégica | 46 |
| 2.2.2.2. Definiciones de las dimensiones de Administración Estratégica | 50 |
| 2.2.2.3. Teorías sobre Administración Estratégica | 54 |
| 2.2.2.4. Objetivos de Administración Estratégica | 56 |
| 2.2.2.5. Importancia de Administración Estratégica | 57 |
| 2.2.2.6. Etapas de la Administración Estratégica | 57 |
| 2.3. Definición de Términos Básicos | 60 |
| III. MÉTODOS Y MATERIALES | 66 |
| 3.1. Hipótesis de la Investigación | 66 |
| 3.1.1. Hipótesis general | 66 |
| 3.1.2. Hipótesis específicas | 66 |
| 3.2. Variables de estudio | 66 |
| 3.2.1. Definición Conceptual | 66 |
| 3.2.2. Definición operacional | 68 |
| 3.3. Tipo y nivel de la Investigación | 70 |
| 3.3.1. Tipo de investigación | 70 |
| 3.3.2. Nivel de investigación | 70 |
| 3.4. Diseño de la Investigación | 71 |
| 3.5. Población y Muestra del estudio | 73 |
| 3.5.1. Población | 73 |
| 3.5.2. Muestra de Estudio | 78 |
| 3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 79 |
| 3.6.1. Técnica de recolección de datos | 79 |
| 3.6.2. Instrumento de recolección de datos | 79 |
| 3.6.2.1 Confiabilidad del Instrumento | 81 |
| 3.6.2.2 Validez del Instrumento | 82 |
| 3.7. Métodos de Análisis de Datos | 82 |
| IV. RESULTADOS | 84 |
| 4.1 Descripción y Análisis Estadístico | 84 |
| 4.2. Contrastación de Hipótesis | 111 |

| | |
|---------------------------------------|------------|
| V. DISCUSIÓN | 116 |
| VI. CONCLUSIONES | 118 |
| VII. RECOMENDACIONES | 119 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 121 |
| ANEXOS | 125 |
| Anexo 1: Matriz de consistencia | 126 |
| Anexo 2: Matriz de operacionalización | 128 |
| Anexo 3: Instrumentos | 129 |
| Anexo 4: Validación de Instrumentos | 132 |
| Anexo 5: Matriz de Datos | 144 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | Página |
|--|--------|
| Tabla 01 <i>Las principales teorías administrativas y sus enfoques</i> | 55 |
| Tabla 02 <i>Definición Operacional</i> | 67 |
| Tabla 03 <i>Ficha Técnica de recolección de datos</i> | 78 |
| Tabla 04 <i>Estadísticos de fiabilidad</i> | 81 |
| Tabla 05 <i>Validación de Expertos</i> | 82 |
| Tabla 06 <i>En el manual de procedimientos de la entidad existen normas de interrelación del personal adecuadas</i> | 84 |
| Tabla 07 <i>La entidad actualiza periódicamente los manuales de procedimiento</i> | 85 |
| Tabla 08 <i>El manual de procedimiento influye en la mejora de la administración de la entidad</i> | 85 |
| Tabla 09 <i>La entidad planifica a futuro la administración a través de manual de procedimiento</i> | 86 |
| Tabla 10 <i>La entidad promueve a futuro la administración a través de manual de procedimiento</i> | 86 |
| Tabla 11 <i>La gerencia capacita al personal sobre el procedimiento administrativo</i> | 87 |
| Tabla 12 <i>La gerencia realiza la distribución del trabajo para optimizar el procedimiento</i> | 87 |
| Tabla 13 <i>La entidad dispone de un formato donde señalan los documentos y requisitos que debe cumplir el usuario</i> | 88 |
| Tabla 14 <i>Considera que son suficientes los formatos que utiliza el procedimiento</i> | 88 |

| | | |
|----------|---|----|
| Tabla 15 | <i>El personal sugiere para elaborar el manual que ayude a definir con claridad los procesos y procedimientos de la institución</i> | 89 |
| Tabla 16 | <i>Cree que existen posibilidades de automatizar el procedimiento mediante la tecnología</i> | 89 |
| Tabla 17 | <i>Considera que hay ventajas en el mejoramiento de los procedimientos a través de la tecnología</i> | 90 |
| Tabla 18 | <i>Demuestran eficiencia los trabajadores al emplear los manuales de procedimiento de la entidad</i> | 90 |
| Tabla 19 | <i>El personal considera que son eficaces los manuales de procedimientos de la entidad</i> | 91 |
| Tabla 20 | <i>Cree que los manuales de procedimiento de la entidad se identifican y se comprenden con facilidad</i> | 91 |
| Tabla 21 | <i>Piensa que se presentan problemas en el orden de ejecución del procedimiento</i> | 92 |
| Tabla 22 | <i>El personal tiene conocimiento de la coordinación entre áreas de la entidad</i> | 92 |
| Tabla 23 | <i>Considera que los manuales de procedimientos de la entidad contienen información completa</i> | 93 |
| Tabla 24 | <i>Cree que sobra información en el manual de procedimiento de la entidad</i> | 93 |
| Tabla 25 | <i>El personal demuestra capacidad en la comunicación para el manejo del manual de procedimiento de la entidad</i> | 94 |
| Tabla 26 | <i>Los usuarios presentan quejas o reclamos sobre el procedimiento de la entidad</i> | 94 |
| Tabla 27 | <i>Cree que se puede replantear o rediseñar los formatos utilizados para ser los más ajustadas a la realidad de la entidad</i> | 95 |

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabla 28 | <i>Considera que las diversas áreas de la entidad cooperan en la administración</i> | 95 |
| Tabla 29 | <i>La jefatura realiza reuniones de trabajo para mejorar los procesos</i> | 96 |
| Tabla 30 | <i>En la entidad se forman equipos de trabajo para mejorar la administración</i> | 96 |
| Tabla 31 | <i>La gerencia utiliza estrategias que permitan diagnosticar los problemas y necesidades de la institución</i> | 97 |
| Tabla 32 | <i>La entidad investiga cuando algún proceso no funciona</i> | 97 |
| Tabla 33 | <i>La entidad elabora los planes estratégicos de gestión institucional con participación de los trabajadores</i> | 98 |
| Tabla 34 | <i>Considera que la entidad aplica y actualiza los procedimientos programados de gestión</i> | 98 |
| Tabla 35 | <i>Cree que la entidad promueve proyectos de gestión institucional y administración</i> | 99 |
| Tabla 36 | <i>Cree que la entidad mejora los planes y objetivos de gestión</i> | 99 |
| Tabla 37 | <i>Considera que la entidad difunde y aplica las normas de gestión administrativas al personal</i> | 100 |
| Tabla 38 | <i>Cree que la entidad utiliza técnicas en su sistema organizacional</i> | 100 |
| Tabla 39 | <i>Piensa que la entidad aplica el modelo de organización horizontal entre el personal</i> | 101 |
| Tabla 40 | <i>Cree que en la entidad se presentan problemas en el desarrollo del procedimiento atribuibles a la administración</i> | 101 |
| Tabla 41 | <i>Considera que la gerencia elabora el reglamento interno con participación del personal</i> | 102 |
| Tabla 42 | <i>El procedimiento facilita el cumplimiento de la visión y misión de la institución</i> | 102 |

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 43 | <i>La gerencia controla las funciones establecidas en el manual de organización y funciones de la entidad</i> | 103 |
| Tabla 44 | <i>Considera que el número de niveles jerárquicos que tiene que ver con el procedimiento afecta al personal</i> | 103 |
| Tabla 45 | <i>Cree que la gerencia dirige y administra con normas establecidas la administración</i> | 104 |
| Tabla 46 | <i>La gerencia realiza el conjunto de actividades de la institución con participación de los trabajadores</i> | 104 |
| Tabla 47 | <i>Considera que la gerencia ejerce el poder y dirige con el ejemplo</i> | 105 |
| Tabla 48 | <i>Cree que la gerencia apoya el esfuerzo del grupo para el logro de objetivos en común</i> | 105 |
| Tabla 49 | <i>La gerencia delega funciones para el logro de objetivos de la entidad</i> | 106 |
| Tabla 50 | <i>Considera que la entidad supervisa, monitorea la labor de los trabajadores de la institución</i> | 106 |
| Tabla 51 | <i>Los trabajadores de la entidad creen que hay exceso de controles en sus labores</i> | 107 |
| Tabla 52 | <i>Los trabajadores de la entidad consideran que faltan controles en sus labores</i> | 107 |
| Tabla 53 | <i>Considera que se requiere revisiones, chequeos o vistos buenos que aparecen en el procedimiento de la entidad</i> | 108 |
| Tabla 54 | <i>Cree que la entidad asesora la labor de los trabajadores en la institución</i> | 108 |
| Tabla 55 | <i>Considera que se necesita aprobación para que el procedimiento pueda tener curso</i> | 109 |

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 56 | <i>El personal cree que las aprobaciones de los procedimientos son las adecuadas</i> | 109 |
| Tabla 57 | <i>Estadísticas de prueba de la hipótesis general</i> | 111 |
| Tabla 58 | <i>Estadísticas de prueba de la hipótesis secundaria 1</i> | 113 |
| Tabla 59 | <i>Estadísticas de prueba de la hipótesis secundaria 2</i> | 114 |
| Tabla 60 | <i>Estadísticas de prueba de la hipótesis secundaria 3</i> | 115 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | Página |
|------------------|--|--------|
| <i>Figura 01</i> | Estructura Orgánica de la Gerencia Sub Regional Huaytará | 74 |
| <i>Figura 02</i> | Gerencia Sub Regional Huaytará | 77 |
| <i>Figura 03</i> | Personal de la Gerencia Sub Regional Huaytará | 77 |

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se demuestra como el manual de procedimiento influye en la administración estratégica de una institución, y cuan necesaria es para desarrollar los trabajos paso a paso, con la finalidad de hacer cada vez mejor las actividades programadas.

Esta investigación está desarrollada en siete capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el Capítulo I, Presentamos el planteamiento del problema donde se detallan las deficiencias administrativas de la Gerencia Sub Regional Huaytará, encontraremos también la formulación general y específica donde se enfoca la influencia que existe entre la variable Manual de Procedimiento y la Administración Estratégica, así como la justificación siendo el resultado de esta investigación fuente de información para los futuros investigadores y por último los objetivos de la investigación que determina el grado de influencia entre las dimensiones de la variable independiente y la variable dependiente.

Capítulo II. Marco Teórico, se citan los antecedentes de los autores de tesis nacionales e internacionales, mostrando las conclusiones de cada uno de ellos producto de sus investigaciones. Se explica las definiciones de la variable independiente “Manual de Procedimiento” y la variable dependiente “Administración Estratégica”.

Capitulo III. Métodos y Materiales, presentamos la hipótesis general y específica donde se busca probar la relación entre las variables de estudio. Para recopilar los datos de la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta a través del instrumento: cuestionario. Dicha encuesta fue aplicada a 34 trabajadores de la Gerencia Sub Regional Huaytará. El instrumento consta de 51 preguntas, estructuradas en 25 para la variable independiente y 26 para la dependiente. El método que se empleó fue la Escala de Likert con 5 alternativas de respuestas.

Capitulo IV. Resultados, se precisa la existencia de una relación positiva entre el Manual de Procedimiento y la Administración Estratégica.

Capítulo V. Discusión, se muestra que las investigaciones desarrolladas por los tesisistas: Teran S (2012), Ramos C.E. (2011), Hall. R. (1983), guardan similitud en sus conclusiones y se identifican con la investigación realizada, consecuentemente el manual de procedimiento y la administración estratégica se obtuvo el mismo resultado, no presentando debilidades de las que muestra la entidad investigada.

Capítulo VI. Conclusiones, se detallan las conclusiones donde se demuestra que existe una influencia alta entre el Manual de Procedimiento y la Administración Estratégica.

Capítulo VII. Se describen las recomendaciones de cómo mejorar según los resultados obtenidos de esta investigación.

Este trabajo dejó a consideración de la comunidad de investigadores así como de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La finalidad del estudio de investigación es de qué manera los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.

La Gerencia Sub Regional de Huaytará, es un órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Huancavelica, con la finalidad de mejorar la prestación de los servicios los administrados ha elaborado su Manual de Procedimientos como documento de soporte técnico para la toma de decisiones bajo los principios de celeridad, integridad, simplicidad, economía y transparencia que contribuya a que el personal de dicha Gerencia Sub Regional realice un mejor desempeño de sus funciones, ello en el marco de la estructura planteada por la Directiva N° 010-2013/GOB.REG.HVCA/GRPPyAT-SGDlel. Procedimientos para la Elaboración, actualización y Aprobación del Manual de Procedimientos del Gobierno Regional de Huancavelica, aprobado por Resolución Gerencial General Regional N° 1146-2013/GOB.REG.HVCA/GGR, concordante con la Directiva N° 002-77-INAP/DNR: "Normas para la Formulación de Manuales de Procedimientos en la Entidades Públicas" aprobado por Resolución Jefatural N° 059-77-INAP/DRN, documento que fue aprobado vía acto resolutivo con Resolución Gerencial General Regional N° 352-2016/GOB.REG.HVCA/GGR.

En la actualidad la Administración de una entidad es estratégica, ya que permite hacer uso de los recursos de forma eficiente y eficaz, por ende debe tener las herramientas necesarias para lograr los objetivos programados, a corto, mediano y largo plazo.

La Gerencia Sub Regional Huaytará, si bien es cierto cuenta con el Manual de Procedimientos, actualmente no pone en práctica según manifiesta los trabajadores, por las posibles razones siguientes:

El personal desconoce de los procedimientos que se realizan en las diferentes áreas de trabajo, del manejo del manual de procedimiento, por lo que no se

ejecuta las tareas de forma eficiente y estandarizada, lo que conlleva a una prestación de servicio no adecuado.

El manual de procedimiento no se ajusta a la realidad de la Gerencia Sub Regional de Huaytará, ni a los tiempos programados, por una serie de factores

Las labores se desarrollan de forma monótona, tal y cual como siempre se ha llevado a cabo, no poniendo en práctica el Manual de Procedimientos aprobado.

La comunicación con los coordinadores de los programas presupuestales de los sectores no es fluido para que lleven una buena ejecución de gasto en toda fuente de financiamiento y en el desarrollo del trabajo y tramite documentario, justamente por la falta de un manual de procedimientos adecuado y práctico.

No disponen de un local propio, en la que se encuentre distribuido en forma arquitectónica todos los ambientes necesarios para el desarrollo de las funciones de las diferentes áreas, tales como la gerencia, oficina operativa de infraestructura, unidad formuladora, área administrativa, economía, supervisión y liquidación, abastecimiento y otros, lo que incide en que el procedimiento no se realice como está programado en el manual de procedimiento, lo que se traduce en la prestación del servicio no óptimo o adecuado.

Los trabajos de la Gerencia Sub Regional de Huaytará, no se desarrollan paso a paso, duplicando acciones que son innecesarias, con ello ocasionado demoras, retrocesos, elevando los costos, tanto materiales como los servicios del personal, no logrando los objetivos programados

El personal no trabaja en forma conjunta, ni a través de los canales correspondientes y en los tiempos previstos con eficacia y eficiencia.

Esta problemática da origen a la investigación, puesto que se ha detectado en la Gerencia Sub Regional Huaytará que no se tiene en claro las guías de trabajo a ejecutar que permitan obtener mejores resultados.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera los Manuales de Procedimientos influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

¿De qué manera la Estandarización y Actualización de los Manuales de Procedimientos influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017?

¿De qué manera los Procedimientos establecidos en los manuales influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017?

¿De qué manera la Coordinación de actividades establecidos en los Manuales de Procedimientos influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017?

1.3. Justificación del estudio

Con el fin de hacer más fácil de ejecutar las actividades programadas, se han creado los Manuales de Procedimientos, los cuales ayudaran al cumplimiento de propósitos y objetivos de forma efectiva y ordenada.

Es importante mencionar que los manuales de procedimientos en la actualidad son la base de la administración con enfoque estratégico para lograr con eficiencia y eficacia los objetivos trazados, a corto, mediano y largo plazo, y por ende mejorar la calidad del servicio al usuario.

Al actualizar y adecuar el manual de procedimientos se simplificará el que hacer de la Gerencia y el de sus colaboradores (directivos, trabajadores, entre otros), pues dirigirá la actitud de los trabajadores de la institución, no solo en el quehacer, sino dentro de los parámetros programados

La finalidad del estudio de investigación es la adecuada utilización del Manual de Procedimientos y su Influencia en la Administración Estratégica de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.

La Gerencia Sub Regional de Huaytará, como órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Huancavelica, y con la finalidad de mejorar la prestación de los servicios a los administrados ha elaborado su Manual de Procedimientos como documento de soporte técnico para la toma de decisiones bajo los principios de celeridad, integridad, simplicidad, economía y transparencia que contribuya a que el personal de dicha Gerencia Sub Regional realice un mejor desempeño de sus funciones.

Se eligió el tema, previa a la coordinación con la Jefatura de la Gerencia Sub Regional de Huaytará, siendo uno de los problemas el poner en práctica el Manual de Procedimiento, puesto que la Gerencia ya cuenta con dicho manual.

El adecuado manejo del Manual de Procedimientos incidirá en el cumplimiento de las actividades técnico administrativa con enfoque administrativos para lograr un mejor resultado, concernientes al sistema que se maneja (SIGA, SIAF-MCPP, AIRHSP, PLH, SUP,etc) de acuerdo a su competencia, para mejor desenvolvimiento de sus funciones.

Con un Manual de procedimiento acorde a la realidad atenuara los tiempos en la falta de servicios, como el de internet para poder realizar los procedimientos en los sistemas SIAF – SP, SEACE, etc., con mayor fluidez y en tiempo real, así mejorar la atención al usuario.

La comunicación con los coordinadores de los Programas Presupuestales de los sectores mejorará, ya que no es fluido para que lleven una buena Ejecución de Gasto en toda Fuente de Financiamiento y en el desarrollo del trabajo y tramite documentario.

Al no disponer de un local propio, en la que se encuentre distribuido en forma arquitectónica todos los ambientes necesarios para el desarrollo de las funciones de las diferentes áreas, tales como la Gerencia, oficina Operativa de Infraestructura, Unidad Formuladora, Área Administrativa, Economía, Supervisión

y Liquidación, abastecimiento y otros, lo que incide en que el procedimiento no se realice como lo programado, pues el manual ayudará a que ello mejore.

Si se cuenta con un manual de procesos y procedimientos acorde a la realidad se podrán aplicar y ejecutar las acciones orientadas por las políticas y decisiones del nivel directivo, es importante que esta herramienta de estandarización y gestión no solo permitirá intervenir estas falencias, sino que fortalecerá las áreas de planeación, el sistema de gestión de calidad y finalmente el sistema de control interno, por lo tanto tiene un alto grado de relevancia.

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar mediante conceptos y teorías básicos sobre el uso del manual de procedimientos en la Administración Estratégica, como instrumento de guía para el mejoramiento continuo y optimización de procesos al actualizar y rediseñar el manual de procedimiento de la Gerencia Sub Regional Huaytará.

Como herramientas metodológicas para el diseño y/o actualización del manual de procedimiento se empleará como instrumento para el levantamiento de la información el cuestionario a cada uno de los trabajadores de las diferentes áreas de la sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará, con lo que se busca conocer el grado de conocimiento y aplicación del manual de procedimiento para realizar sus tareas en la administración estratégica.

Esta investigación es práctica porque existe la necesidad de mejorar los procedimientos de la administración estratégica de la Gerencia Sub Regional Huaytará, ya que con ello se estaría demostrando que el uso del manual de procedimiento de acuerdo al verdadero rol que cumplen cada área ayudaría a que los trabajadores realicen sus labores por los canales correspondientes y en los tiempos previstos con eficiencia y eficacia, convirtiendo las debilidades en fortalezas para ser más competitivos.

Puesto que la administración dentro de la entidad es de gran importancia en la estructura organizacional ya que con sus funciones establece una acción dinámica para el cumplimiento de las metas trazadas, que conllevan a obtener resultados tangibles con el apoyo del personal y material y una disciplina procedimental y sistemático dentro de la organización.

Con el manual de procedimiento acordes a la realidad se desarrollarán los trabajos paso a paso, separándolos por partes simples con la finalidad de hacer cada vez mejor las actividades programadas, puesto de contar con un manual de procedimiento bien elaborado se evita la duplicidad de acciones innecesarias, demoras, retrocesos, mejorando el tiempo, justificando los procesos, con ello se minimiza los costos, tanto materiales como los servicios del personal.

Por tanto, el manual de procedimiento es un documento útil que simplifica tiempo y movimiento, pues reduce el desarrollo de las actividades de la institución, combinando y organizando operaciones, con un planteamiento adecuado, con la finalidad de simplificar y por ende mejorar las fases del trabajo para el logro de los objetivos de la Gerencia Sub Regional de Huaytará.

En tal sentido surgió la necesidad en su proceso de mejoramiento continuo y optimización de procesos de actualizar y rediseñar el manual de procedimiento de la Gerencia Sub Regional Huaytará, de acuerdo al verdadero rol que cumplen cada área, que debe ser el punto de partida para establecer objetivos estratégicos lo que ayudará a que los trabajadores realicen sus labores por los canales correspondientes y en los tiempo previstos con eficiencia y eficacia, convirtiendo las debilidades en fortalezas para ser más competitivos.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar de qué manera los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.

1.4.2. Objetivos Específicos

Determinar de qué manera la Estandarización y Actualización de los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.

Determinar de qué manera los procedimientos establecidos en los manuales Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.

Determinar de qué manera la Coordinación de actividades establecidos en los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Antecedente 1.

Se ha considerado antecedentes nacionales de tesis referente a manuales de procedimiento y cómo influyen en el logro de los objetivos de la institución, lo cual justifica la tesis.

Tisnado, J.R. (2013) En la Tesis Titulada “Mejoramiento en los Procesos Administrativos de la Ugel N° 01 el Porvenir que Contribuya al Desarrollo Educativo de su Jurisdicción en el Año 2013”, en la Universidad Privada Antenor Orrego Trujillo Perú., Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración., llega a la siguiente conclusión.

Dentro de los procesos administrativos más comunes identificados en la UGEL N° 01 El Porvenir, se observa que existen algunas funciones asignadas a cada una de las áreas de la sede que no tienen autonomía, lo que imposibilita una rápida fluidez en el proceso administrativo.

La evaluación de la estructura de los procesos administrativos muestra una estructura rígida y burocrática, que genera ineficiencias y pérdida de tiempo, lo cual impide un desarrollo eficiente de las funciones institucionales y pedagógicas, disminuyendo así el grado de satisfacción del docente.

Existen varias deficiencias que se deben mejorar progresivamente en relación a los procesos de gestión, para así generar una satisfacción total hacia el docente.

Hay un déficit de recursos materiales en la UGEL que impide que las áreas cumplan a cabalidad sus funciones. Ello se revela en los avances parciales de sus planes de trabajo y el incumplimiento de actividades programadas. Así mismo el número de personal de la UGEL no alcanza para atender la magnitud de las necesidades de las instituciones educativas,

particularmente en lo que se refiere a la asesoría y la supervisión pedagógica.

Un enfoque de gestión de calidad permite introducir un proceso dinámico de mejora continua, que genere eficiencia y desburocratización de los procesos, la cual es una herramienta imprescindible para la satisfacción del docente, que contribuye directamente al desarrollo educativo. Finalmente se concluye que el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir contribuye positivamente en elevar el grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el presente año.

Antecedente 2.

Gutierrez, K.I. (2015), en la Tesis titulada, "*Deficiencias en el Área de Compras de la Empresa Autonort Cajamarca S.A. C.: Una Propuesta de Mejora a Través de un Manual de Procedimientos*", en la Universidad Nacional de Cajamarca, como requisito para optar, el título de Profesional en Administración. La investigación concluye:

Quedó identificado los principales factores de las deficiencias en el área como:

Los usuarios no respetan las políticas de atención del área de compras, programación de atenciones, consolidados a presentar aportando valor, llenar correctamente los cuadros de requerimiento.

No se lleva un control adecuado (inventario) de las entregas a los usuarios.

Se realiza las atenciones JUST IN TIME pero se necesita un JUST IN TIME = Calidad.

Se identificaron los procedimientos a realizarse con un mapeo de procedimientos para poder tener una base fundamental en el manual de procedimientos y mejorar los resultados en el área de compras.

Identificamos los factores, elementos, aspectos, dificultades y limitantes para determinar las deficiencias en el área como:

Factores:

Los usuarios no respetan las políticas de atención del área de compras.

No se lleva un control adecuado (inventario) de las entregas a los usuarios.

Se realiza las atenciones JUST IN TIME pero se necesita un JUST IN TIME = Calidad.

Elementos

Directamente: proveedores, clientes internos y área de compras.

Indirectamente: Gerencia y jefaturas.

Aspectos

Falta de cooperación, comunicación, formación constante, insatisfacción.

Dificultades

Falta de esclarecimiento de la ubicación en el organigrama de la empresa.

Falta definir el ciclo de compras y sistematizar el proceso de compras.

Falta de análisis de proveedores (valor), formalización con proveedores.

Limitaciones

Una limitación de la presente investigación es la falta de apoyo con la entrega de información de todas las áreas para recopilación de información necesaria.

La poca predisposición de la gerencia para poder brindar el apoyo económico para el desarrollo del proyecto de implementación de los manuales de procedimientos a todas las áreas.

Con la encuesta realizada a toda la empresa, se determinó que el manual de procedimientos es una herramienta óptima para mejorar y hacer más efectivo el trabajo del área de compras.

El manual desarrollado nos permitirá la evaluación del sistema de control interno por medio del manual para afianzar las fortalezas del área frente a la gestión.

Se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos de compra.

Antecedente 3.

Teran, S. (2012), en la investigación titulada, "*Manual de procedimientos de trabajo sobre organización y gestión administrativa para el desarrollo rural de Pachacamac*", en la facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, en la Dirección de postgrado de PUCP- Lima., como requisito para optar el título de Magister en Administración. Concluye:

El manual de procedimientos ayudará a reorganizar, uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo motivando a pensar casi categóricamente, que se revertirá la relación muy intensa entre analfabetismo, la pobreza y la mujer. Sin embargo lo que no está claro aún, es establecer en términos generales si el analfabetismo es la causa de la pobreza o viceversa pero los estudios revelan que existe una brecha de más de tres años de escolaridad entre las poblaciones rurales y urbanas en el Perú.

Así, se estableció que los pobladores rurales tienen 6.4 años de estudio, en promedio, en contraste con los 9.8 años de estudio de los pobladores urbanos, esto nos ayudará asegurar la evolución del conocimiento en la medida que se mejoren los procedimientos para desarrollo de la zona iniciando desde el alfabetismo.

Antecedente 4.

Soto J. (2009) en la Investigación "*Manual de procedimientos para mejorar el desarrollo de la cartera de clientes en la empresa Huacariz*". En la facultad de

Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Privada del Norte - Cajamarca, como requisito para optar el título de Licenciado en Administración. La investigación concluye:

La adquisición se encuentra en sujeta, entre otros, a que ICP haya realizado satisfactoriamente un proceso de due diligence que abarcará una revisión de los aspectos financieros, legales y operativos, debe profundizar en el conocimiento del mercado con el objetivo de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de este.

Uno de los factores fundamentales en el éxito de los productos es que se enfrentan a mercados competitivos vistos desde un adecuado posicionamiento, debemos tomar en cuenta nuestro posicionamiento actual y visionar nuestro posicionamiento ideal.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Antecedente 1.

Reyes, J.M. (2004) en la Investigación Titulada “*Propuesta de Mejora del Proceso Administrativo Financiero de una Institución de Asistencia Privada*”, en el Instituto Politécnico Nacional de México, Tesis para obtener el Grado de Maestro en Administración, llega a las siguientes conclusiones:

La evolución de las OSC’s ha sido de crecimiento y presencia dentro de la vida social del país, pero no ha logrado una consolidación real como agente de cambio, ni ha llegado a solucionar las necesidades esenciales de los individuos, situación que se ha presentado por los problemas económicos, políticos que surgen ante la demanda de las estructuras sociales, (organizaciones civiles, grupos vulnerables). Ante esto es notable que la capacidad de respuesta no es la suficiente para atender los problemas macro- sociales, como es el rezago educativo, la problemática indígena y/o desigualdad de género, entre otros.

Por ello, las OSC’s han tenido que buscar la unión entre las diversas instituciones para lograr con esfuerzos conjuntos poder alcanzar un solo fin, que brinde las posibilidades de desarrollo a los grupos e individuos que

necesitan cubrir una o varias necesidades. Esto se deriva por una parte de la participación activa de los grupos sociales en la puesta en marcha de proyectos (organizaciones, grupos de ayuda), cuya finalidad es propiciar una nueva cultura que realmente vea a los individuos como personas, con dignidad y respeto. Por otra parte, se busca atender a todos aquellos sectores que de alguna forma han sido desatendidos de la acción y el ejercicio del Estado para la solución de sus problemas. Es en este contexto que Comunicación y Redes para la Educación Emocional (CORE, IAP), ha unido esfuerzos con varias instituciones, las cuales se pueden apoyar para lograr por medio de la Educación Emocional una solución conjunta de algunos problemas sociales, de acuerdo a sus perspectivas de desarrollo profesional.

Recomendación.- La institución deberá recuperar su memoria histórica, como un instrumento de apoyo en sus actividades. Tener esta memoria histórica le permitirá aprender del pasado y proyectar su futuro con bases sólidas, en el desarrollo de sus actividades.

Descripción de los miembros.

Es un grupo que en su mayoría son adultos jóvenes predominando las mujeres y procedentes de distintos estados de la república, esto les permite tener una visión diversa de las problemáticas emocionales y sociales. El nivel educacional en su mayoría es de nivel superior, está integrado por psicólogos, trabajadores sociales, pedagogos. Un 20% del personal maneja el idioma inglés y por lo menos dominan un programa de cómputo, lo que los hace un grupo multidisciplinario con potencialidades, pero aún les hace falta integrar a personal especializado en determinadas áreas con la finalidad que les permitan fortalecer sus proyectos con visiones distintas.

Los miembros cuentan con experiencia laboral, e impulsados por sus intereses personales, han ingresado a las organizaciones no gubernamentales ya que éstas les permite desarrollar habilidades y actividades para confrontar sus actitudes negativas y positivas para re-

encontrar un equilibrio emocional que se refleje en su forma de vida consecuente con su pensar y actuar.

Recomendación.- La Dirección debe dar mayor importancia en lo que se refiere a la contratación de personal especializado con la finalidad de cubrir las vacantes que existen con el objeto de mejores resultados en la buena marcha de la institución.

Organigrama.

Se detectó que la institución ha tenido cambios drásticos y constantes en el diseño de su estructura organizacional, que se refleja en su organigrama. El último de éstos es el que resulta más completo ya que muestra las áreas y puestos de la institución, y se puede observar que existe una deficiencia en la delegación de funciones en forma óptima.

Recomendación.- Es importante que la institución realice una reestructuración inmediatamente, al igual que la contratación del administrador, con la finalidad de que éste coordine, dirija y controle el buen funcionamiento de los recursos disponibles de la institución, evitando una mala delimitación de funciones.

Comunicaciones.

En este rubro de comunicación se pueden identificar dos formas de interacción; la primera se desprende de las relaciones laborales, la cual se basa en los principios de respeto, solidaridad y confianza, permitiendo esto que la comunicación en la organización sirva para lograr una relación más armónica y de equilibrio a los miembros que ahí laboran, por otra parte la comunicación laboral se divide en directa e indirecta, siendo esta última deficiente, lenta y enmascarada, debido a que los métodos de comunicación interna no son los adecuados para bajar la información a toda la plantilla laboral; por lo cual se propone buscar formas eficientes para mejorar la comunicación interna de la organización. La forma directa es llena de respeto, cara a cara y esta permite comunicar rápidamente las decisiones y actividades a realizar en corto plazo, quedando sobre

entendido que todos están de acuerdo y no existirá ningún problema en la resolución de las tareas, situación que no ha sido favorable para la institución ya que ha ocasionado algunos conflictos.

Recomendación.- Si se realiza reuniones o se toman decisiones sobre cualquier asunto inherente a las operaciones de la institución, es necesario que el Administrador sea el encargado de hacerles conocer a todos y cada uno de los miembros de la institución sobre temas tratados, acuerdos, normas, reglamentos y decisiones.

Hacerles llegar a cada uno de los miembros de la institución por escrito toda la información que requieran y que éstos a su vez firmen en la copia del documento, mismo que servirá como base para futuras sanciones en caso de incumplimiento, ya que la información ha sido del conocimiento de todos.

Sistema normativo.

CORE, IAP, no cuenta con un reglamento interno y la mayoría de sus actividades se basan en acuerdos informales.

Recomendación.- Plasmar las normas informales para una convivencia armónica, laboral, para que sirva de antecedente a un sistema integral normativo-institucional. Así como también la creación de un reglamento interno y consulta constante de los manuales de organización y procedimientos, dándolos a conocer a todos los miembros de la institución y a los que se integren, para que participen activamente de él.

Descripción de cargos y desempeño.

Debido al reducido número de personal existente en CORE IAP., se ha observado que existe una duplicidad de funciones, situación que se ha presentado, ya que no existe Administrador, ocasionando el descuido de áreas primordiales como son la administrativa y la de gestión de fondos. Lo anterior ha provocado un lento desarrollo de la misma y paulatinamente ha ido influyendo en su cultura organizacional, afectando sus relaciones

laborales internas, mismas que a la larga pueden llegar a generar conflictos al modificar su prestigio y/o status formal de cada uno de sus integrantes.

Lo anterior se encuentra relacionado con la falta de autoridad por parte de la Dirección General de CORE I.A.P., ya que ésta no ha ejercido su poder y liderazgo como tal, al querer mantener una estructura lineal horizontal. Sumado a que al mismo tiempo existen barreras de comunicación que impiden que la información fluya hacia todos los integrantes de la institución en el mismo nivel.

Además de que no existe un método de evaluación, tanto en su nivel institucional como en el personal, esto impide conocer las limitaciones y aciertos de los proyectos, así como su impacto en la sociedad. Por otro lado, tampoco existe un reglamento interno que regule las actividades de los integrantes de la institución, de la misma manera que no se encuentra estipulado un sistema de recompensas y sanciones para los mismos.

Por último, se determinó que las retribuciones económicas no corresponden con la carga de trabajo que realizan en la institución, ya que algunos de estos empleados realizan, además de su trabajo cotidiano, una carga de trabajo adicional, y por este trabajo extra no reciben ningún incentivo adicional

Recomendación.- Ampliar el recurso humano con una relación laboral formal, que mantenga un compromiso real con los objetivos y misión que persigue la institución.

Además debe reestructurarse el área Administrativa, Coordinación de proyectos, Coordinador de Terapias, Promoción y Difusión, con personal dedicado exclusivamente a dicha área, integrando proyectos que tengan como eje rector la educación emocional y mantengan además una complementariedad entre estos y un seguimiento formal.

Así también Implementar un sistema que permita la evaluación de desempeño personal y de cada proyecto en su nivel de impacto, de modo que se pueda lograr la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos y

metas de los mismos. Reconociendo aciertos y trabajar con las limitaciones detectadas en la evaluación tanto a nivel institucional como a nivel personal.

Es importante implementar un sistema de recompensas que eleve el nivel de productividad entre los integrantes de la institución, a través de un escalafón de categorías, que mantenga una correspondencia entre sueldo y nivel jerárquico, y contemple funciones y actividades a desempeñar por cada uno de los empleados.

Por lo que corresponde al área financiera, es necesario que la persona que ocupe el puesto de administrador analice la información que presentan los estados financieros con la finalidad de corregir las anomalías que se están presentando en las decisiones que se han venido tomando en relación con los aspectos de esta área.

Antecedente 2.

Agualongo, F.A. (2015) en el Proyecto de Tesis Titulada “*Manual de Procedimientos para los Supermercados "Mi Caserita" de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua*”, en la Universidad Regional Autónoma de los Andes – Ecuador, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Empresas y Administración de Negocios. La Investigación concluye:

Los directivos de la organización cumplen medianamente los objetivos organizacionales y esto afecta la productividad de toda la organización.

Los empleados de los supermercados no se encuentran totalmente capacitados en su área de trabajo, por lo que se les debe capacitar para que desempeñen correctamente sus actividades.

El ambiente laboral de los Supermercados Mi Caserita no es muy agradable para los empleados, y esto afecta el desempeño laboral de los trabajadores. No se entregan completamente a sus labores y afecta la atención al cliente.

Los tiempos de atención a los requerimientos de los clientes no son óptimos, por lo que se ve reflejado en las ventas y la afluencia de clientes, esto afecta además a la estabilidad del personal pues disminuye las ganancias que puede generar despidos de personal.

La empresa no cuenta con un manual de procedimientos en el Supermercado Mi Caserita para que se pueda brindar un mejor servicio a los clientes y aumente la afluencia de personas, es importante que los directivos pongan más interés en mejorar los procedimientos y de esa manera mejorar los tiempos.

Antecedente 3.

Zambrano, R.N. (2011) en la Investigación Titulada “Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011”, en la Universidad Politécnica Salesiana Guayaquil –Ecuador Tesis de Grado previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Llega a la siguiente conclusión:

El presente trabajo permitió tratar la realidad con la que trabaja la compañía CIRCOLO S.A., la misma que se encuentra constituida desde hace aproximadamente 5 años. En el estudio realizado se encontraron problemas cotidianos con los que se maneja la compañía, como por ejemplo el no trabajar con esquemas establecidos.

Actualmente esta compañía se encuentra experimentado mayor crecimiento, tiene planificado expandirse a la ciudad de Quito por lo que es necesario aumentar recursos y herramientas para obtener un trabajo más eficiente.

Las conclusiones alcanzadas en el trabajo de tesis van dirigidas al Departamento de Operaciones y Logística de la Compañía Circolo S.A. para colaborar en la gestión de organización de dicho departamento.

Es importante que la compañía cuente con un buen sistema de administración logística ya que en una empresa es vital para poder lograr competitividad, rentabilidad y sobre todo para la planificación estratégica.

Dentro de las funciones principales de la empresa se encuentra la comercialización de los productos, para lograr una gestión eficaz se sugiere seguir los pasos establecidos en el manual de procedimientos ya que se trata de conseguir el mejor aprovechamiento de los medios disponibles para las distintas tareas que se realizan en el Departamento de Operaciones y Logística. Es importante que la Gerencia de la compañía patrocine la implementación del manual, para que sean conocidos y adoptados por los colaboradores de dicho departamento.

Además, la importancia de efectuar capacitaciones continuas al personal del departamento como incentivo al trabajo que realizan.

Antecedente 4.

Ramos, C.E. (2011) en la Investigación Titulada “Propuesta de un Manual de Procedimientos Internos para el Departamento de Afiliación y Control Patronal de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo”, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Riobamba Ecuador, Tesis de Grado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

El trabajo de investigación se desarrolló porque existe un problema en el departamento de Afiliación y Control Patronal del IESS, y que se refiere a la inexistencia de un Manual de Procedimientos, que al aplicarlo logre mejoramiento en la calidad de los servicios a los afiliados.

La presente Tesis se enmarca en el paradigma crítico propositivo que ayude a analizar la realidad en la aplicación de los procesos y proponer mejoramiento de los procedimientos de afiliación y control patronal.

Al aplicar la encuesta a los funcionarios del departamento en estudio, en su mayoría responden que existe la necesidad de aplicar un manual de procedimientos en dicho departamento, para evitar duplicidad de funciones y principalmente evitar la demora y pérdida de tiempo.

Se puede decir que en cuanto a la aplicación de la encuesta a los afiliados de la Dirección Provincial del IESS Chimborazo, la mayoría responde que

no han sido atendidos en un tiempo prudencial. Una de las causas a que los funcionarios no tienen establecidos de una manera eficiente sus actividades, y en ciertas ocasiones desconocen de las actividades que deben realizar y de esta manera no da una información adecuada.

Antecedente 5.

Morales, M. (2009), investigación titulada, "*Propuesta de manual de procedimientos a la empresa procesadora de lácteos y congelados S. C de R. L*", desarrollado en la Escuela de Postgrado de Universidad Veracruzana – Veracruz - México. Facultad de Ingeniería. Para optar el título de licenciado en Ingeniería de Sistemas. Llegando a las siguientes conclusiones:

El fin concreto de la gestión de compras es satisfacer las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, maximizando el valor del dinero invertido, pero este objetivo de corto plazo debe ser compatible con la contribución de compras en "armonía" con el resto de departamentos para lograr los objetivos de la empresa.

Se encontró una relación directa de las etapas de una organización las cuales son el análisis de puestos que responden a la división del trabajo, el organigrama vinculado con la jerarquización y los manuales administrativos relacionados con la departamentalización que permitirá un mejor control de los procedimientos dados e incrementando la utilidad de un 25% a un 40%.

Disminuir el costo total que representan las compras.

Reducir los costos operacionales en Compras.

Disminuir los costos relacionados con las existencias.

2.2. Bases Teóricas de la Variables

2.2.1. Bases teóricas de la Variable Independiente:

2.2.1.1. Definiciones del Manual de Procedimiento

Definición 1:

Rodríguez V. (2006, p.170). Define al Procedimiento:

De la misma manera en que una política es una guía para la reflexión y la decisión, un procedimiento es una orientación para la acción. Un procedimiento puede dictar los pasos que debe seguir quien lleva a cabo una entrevista de empleo, para verificar datos y referencias de los solicitantes.

Una técnica que debe utilizar la mayor parte de los organismos es un manual de procedimiento o un conjunto de ellos, pues es una herramienta que fortalece la capacidad para realizar el trabajo. Cuando se conoce y se comunica el método deseado, se logra un orden y uniformidad en cuanto cómo debe realizarse cada trámite.

Definición 2:

Chiavenato A. (1985, p. 186). Determina al procedimiento como:

Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir rigurosamente para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican como cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes debe usarlos.

Los procedimientos constituyen guías de acción y son más específicos que las políticas. En conjunto con otras formas de planeación, tratan de evitar la confusión por medio de la dirección, coordinación y articulación de las operaciones de una empresa. Ayudan a dirigir todas las actividades de las actividades de la empresa hacia objetivos común a imponer coherencia en la organización a través del tiempo, y generan ahorros al capacitar la administración para evitar los costos de verificaciones recurrentes, y al delegar autoridad a los subordinados para tomar decisiones dentro de límites impuestos por la administración. Mientras que las políticas constituyen guías para pensar y decidir, el procedimiento es una guía para actuar. El término procedimientos se refiere a los métodos para ejecutar las actividades. Un método describe el proceso de ejecutar un paso o una

etapa del procedimiento y puede considerarse un plan de acción, aunque en general es un subplan de un procedimiento.

Definición 3:

Ugalde, M.P. (P. 9,10) lo conceptualiza los manuales de procedimientos u operaciones como:

Son documentos que incluyen ordenadamente todas las actividades que se desarrollan para una determinada labor, con sus respectivos algoritmos o flujogramas, así como el perfil del producto o servicio resultante y los formularios utilizados como instrumentos de apoyo.

El manual de procedimientos permite establecer las responsabilidades de los funcionarios respecto al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se confeccionan a partir del diagnóstico de los procedimientos actuales con la finalidad de eliminar a partir de ellos, las operaciones y papelería innecesarias reduciendo así los costos y agilizando las actividades. Contar con un manual de procedimientos, permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y por ende el incremento de la productividad o eficiencia del servicio que se brinde.

A modo de ejemplo, un manual de procedimientos para la elaboración de Tablas de Plazos para la Conservación y Eliminación de Documentos, nos indica en forma secuencial y esquematizada, las actividades a ejecutar para su confección y los responsables de la ejecución de cada función.

El manual de procedimientos como lo define Chiavenato A. (1985, p. 186), es un conjunto de instrucciones ordenadas que ayudan al cumplimiento de las actividades con eficiencia y eficacia, para el logro de los objetivos institucionales, simplificando el quehacer de la administración y de los colaboradores.

Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se siguen para establecer los pasos detallados que indican como cumplir una tarea o alcanzar un objetivo

preestablecido, siendo son subplanes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos.

Son guías de acción y más específicas que las políticas. Ayudan a dirigir las actividades de la institución hacia objetivos comunes generando ahorros al capacitar a la administración para evitar los costos de verificaciones recurrentes, y al delegar autoridad a los subordinados para tomar decisiones dentro de límites impuestos por la administración.

2.2.1.2. Definiciones de las dimensiones del Manual de Procedimiento.

Dimensión 1: Estandarización y Actualización:

Estandarización:

Hall. R. (1983, p.254) menciona a la estandarización como:

Estandarización de la interacción Marrett (1971) y Aldrich (1979) identifican dos aspectos de la estandarización. Primero es el grado en el cual están estandarizados los recursos que se intercambian. Si las organizaciones acuerdan intercambiar tipos específicos de clientes o personal se presenta una alta estandarización. Se tendrá una baja estandarización cuando las unidades son heterogéneas. Una alta estandarización tendrá como consecuencia unas interacciones más rutinizadas teniendo así que dedicar menos tiempo y energía a la escogencia y clasificación de las unidades que se intercambian o transfieren. La segunda forma de estandarización involucra los procedimientos utilizados en las transacciones. Una baja estandarización estaría representada por procedimientos basados en un proceso decisorio de caso-por-caso al tiempo que una alta estandarización estaría ejemplificada por procedimientos similares para ser utilizados durante un período de tiempo. Cuando se presenta una alta estandarización es muy posible que existan formatos y listas que se llenan rutinariamente a medida que ocurre la transacción. Aldrich (1979) sugiere que hay más posibilidad de que las organizaciones más grandes y más complejas estandaricen sus transacciones que las más pequeñas y menos

complejas. Un ejemplo común de estandarización es la aceptación de créditos académicos a los estudiantes que se transfieren de un colegio comunitario a uno de cuatro años. Es más posible que el colegio o la universidad grande tengan unos procedimientos estandarizados para determinar los créditos transferibles. Los créditos son, así mismo, ejemplos de estandarización de unidades.

Actualización:

La actualización es la modificación constante de una acción lo que se da de acuerdo al avance de la tecnología, cambio de las normas, etc., en periodos determinados, para un mejor desarrollo de las actividades programadas.

Jimenez L. M. Palacios K. (2005 P.21). Define a la actualización como:

La actualización y el rediseño de los Manuales de Funciones y Procedimientos para Helm Trust S.A., pretende que sus funcionarios trabajen bajo una unidad estándar, donde se tenga claridad de lo que se hace, para que se hace y cuál es su propia finalidad. En razón de esta importancia, la Fiduciaria podrá adquirir un sistema de control interno que permita obtener los mejores resultados, con calidad y eficiencia

Finalmente, y de acuerdo al problema planteado el objetivo apunta a trabajar con toda la organización, es decir, la actualización y rediseño de Manuales de Funciones y Procedimientos de los cargos existentes y procesos ejecutados por la Fiduciaria, todo esto a través de una etapa de levantamiento de información (diagnóstico), encuestas con el personal de la fiduciaria, actualización de manuales, seguido de su rediseño, el cual será apoyado con normas metodológicas y actualizadas que permitan fácil entendimiento, para luego presentarlo a la Dirección Administrativa quien se encargará de la respectiva revisión y aprobación, de modo tal que se logren implementar al interior de la organización.

Dimensión 2: Procedimiento:

Los procedimientos son las acciones a ejecutar de forma secuencial.

Chiavenato. I. (2007, p.145) define al procedimiento como:

Modos de ejecutar o llevar a efecto los programas. Los procedimientos son planes que establecen la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas. Es el caso de los procedimientos de admisión de personal (qué documentos y formularios se necesitan para efectuar la admisión de las personas) y los procedimientos de giro de cheques (quién debe llenarlos, quién debe firmarlos, etc.). También se denominan rutinas.

Dimensión 3: Coordinación:

Chiavenato. I. (2007, p. 74). Explica sobre la coordinación como:

Fayol incluye la coordinación como uno de los elementos de la administración, mientras que otros autores clásicos la incluyen entre los principios de la administración. Fayol considera que la coordinación es la reunión, unificación y armonización de toda actividad y esfuerzo; por su parte, Gulick afirma que si la subdivisión del trabajo es indispensable, la coordinación es obligatoria. Para Mooney, "la coordinación es la distribución adecuada del esfuerzo de grupo para lograr unidad de acción en la consecución de un fin común".¹¹ La coordinación, que debe basarse en una comunión real de intereses, indica que hay un objetivo por alcanzar, que debe guiar los actos de todos.¹² Básicamente, se suponía que cuanto mayor fueran la organización y la división del trabajo, tanto mayor sería la necesidad de coordinación para asegurar la eficiencia de la organización como un todo.

2.2.1.3. Característica del Manual de Procedimiento

Según la Directiva N° 002-77-INAP/DNR, los manuales de procedimientos deben tener las siguientes características:

Información completa

Fácil manejo e identificación.

Pequeño volumen

Que permita intercambiar para su permanente actualización.

Dimensiones uniformes, formato A4 (210x297 mm.) normalizado por ITINTEC.

2.2.1.4. Importancia del Manual de Procedimiento

Ortiz L. (2008, p.16) menciona la importancia del manual de procesos y procedimientos.

El Manual de Procesos y Procedimientos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle.

2.2.1.5. Contenido del Manual de Procedimiento

De acuerdo a la Directiva N° 002-77-INAP/DNR, los manuales de procedimientos debe tener la siguiente estructura:

Introducción.

Índice.

Datos generales

Objetivos

Alcance

Aprobación y actualización.

Datos del procedimiento

Nombre del Procedimiento y código.

Finalidad.

Base Legal.

Requisitos.

Etapas del procedimiento

Instrucciones.

Duración.

Diagramación.

Formularios.

Glosario y Términos.

Aprobación y actualización

2.2.1.6. Simbología del Manual de Procedimiento

Se toma en cuenta la Directiva N° 002-77-INAP/DNR: “Normas para la Formulación de Manuales de Procedimientos en la Entidades Públicas” aprobado por Resolución Jefatural N° 059-77-INAP/DRN. y otros manuales.

2.2.1.7. Utilidades del Manual de Procedimiento

Tokito Berrikuntza. (1985, p. 7) indica sobre las utilidades que brinda contar con una manual de procedimiento adecuado:

Además de ayudar a la simplificación y racionalización de los procedimientos facilitando a su vez el tránsito a la Administración Electrónica en la gestión de los procedimientos, el Manual de Procedimientos Administrativos tiene como funciones:

Documentar y registrar el conocimiento de la Institución, garantizando que la información se encuentre en poder de la organización, y no únicamente de las personas que la conforman, para poder disponerlo, y poder ofrecerlo de manera universal al conjunto de la organización, y de la ciudadanía, disminuyendo así los costes de formación e información.

Favorecer la estandarización y normalización de las formas de trabajo convirtiéndose en un método de trabajo en sí mismo que aumenta la eficiencia de toda la organización.

Contribuir a la transparencia en la gestión municipal.

Introducir la cultura de la calidad y la mejora continua en la organización. Al enumerar y revisar uno a uno los pasos que se realizan, permite la identificación de mejoras, de responsabilidades, su medición, y simplifica al máximo el proceso de búsqueda de la falla o factor deficiente permitiendo su corrección.

Permite iniciar el proceso de organización de un servicio de atención integral a la ciudadanía, como los denominados SAC (Servicios de Atención a la Ciudadanía) ya que se trata de una de las herramientas básicas e imprescindibles para iniciar un proceso para su implantación.

Mejora la calidad del servicio a la ciudadanía ayudando a convertirlo en más eficiente y eficaz.

Promover la participación de las personas de la organización y el trabajo en equipo.

2.2.2. Bases Teóricas de la Variable Dependiente.

2.2.2.1. Definiciones de Administración Estratégica.

Definición 1

Administración Estratégica:

Rodríguez V. (2006, p.10).hace mención de las definiciones de la Administración estratégica:

Toda organización debe tener alguna estrategia sea cual sea. Sin embargo, para que ésta sea útil debe ser consistente con sus objetivos y con su misión. (Sawyer). A continuación se presentan algunas definiciones sobre administración estratégica:

Certo la define como “el proceso que se sigue para asegurarse de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso”.

Stoner la define como: “el proceso administrativo que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después actúe conforme a ellos”.

Pérez Moya la define como: “el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo”.

Definición 2.

Administración Estratégica.

Fred D. (2013, p.5). Define a la administración estratégica como:0

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. El término planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entremediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se

pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios. En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Los márgenes de utilidad entre las empresas de la mayoría de las industrias son tan pequeños que el plan estratégico no admite la posibilidad de error. Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables”. El término administración estratégica se utiliza en muchas facultades y universidades como el título de uno de los principales cursos impartidos en la carrera de administración de empresas. Este curso integra material de todos los cursos de negocios. The Strategic Management Club Online www.strategyclub.com ofrece muchos beneficios a los estudiantes de administración estratégica.

Definición 3.

Administración:

Chiavenato A. (1985, p. 4). Conceptualiza a la administración como:

La palabra administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro.

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizaciones para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia, la palabra administración ha experimentado cambios profundos y amplios en su significado, de modo que el administrador, ya sea director de empresa, gerente de departamento, jefe o incluso líder de equipo, se convirtió en una figura indispensable en todas las clases posibles de organizaciones humanas durante los últimos años. La mejor manera de demostrar el cambio profundo y la ampliación del significado de la palabra administración es recorrer con rapidez su trayectoria y seguir a grandes rasgos los pasos graduales de la historia de las empresas y la teoría de la administración.

Definición 4.

Administración Pública:

Días C. (2016, p. 32) define a la Administración pública como:

Es la administración que se efectúa en los establecimientos del Estado, tales como ministerios, entidades gubernamentales y organismos municipales.

La administración pública es el servicio administrativo de las funciones del Estado y de las políticas de seguridad y de bien en general, a favor de la ciudadanía de un país.

La administración pública se desarrolla alrededor de los aspectos, el interno y el externo, en el aspecto interno, la administración pública efectúa las funciones de planeación de la organización y del presupuesto, ordenando la producción y el trabajo para que se aumente el rendimiento y se reduzca los costos con el mínimo esfuerzo, asimismo la buena atención al pública y la simplificación de trámites.

En el aspecto externo, la administración pública debe brindar protección y seguridad a los ciudadanos, debe cuidar y conservar el orden y preservar la paz y la justicia, la misma que debe ser equitativa con todos los habitantes, y por ende del Estado protegiendo sus riquezas y valores.

La administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una organización alcance sus objetivos, enfocando sus estrategias en la integración de la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. Es una planeación estratégica, que formula, implementa y evalúa estrategias, con el propósito de buscar optimizar las tendencias de hoy para el mañana. Un plan estratégico es el resultado del proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables” Fred D. (2013, p.5). La administración en la actualidad va a la par de la modernización tecnológica, a los cambios para mejorar los procedimientos y el rendimiento del personal a través de herramientas útiles, para el logro de los objetivos.

2.2.2.2. Definiciones de las dimensiones de Administración Estratégica.

Dimensión 1: Planeación estratégica:

Rodríguez V. (2006, p.131), define a la planeación estratégica como:

Toda organización necesita para su funcionamiento de una complicada red de decisiones, desde las de tipo general a las específicas, que incluyen procesos diarios.

La planeación estratégica (a largo plazo) es de tipo general, proyectada al logro de los objetivos organizacionales, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de ésta. Algunas definiciones de planeación estratégica son:

Steiner la define como “proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos”.

Gannom la define así “proceso de mantener una organización coalignada con su ambiente externo a medida que avanza el tiempo”.

Acle la conceptualiza como: “elaborar planes integrales a largo plazo con el fin de realizar la ‘misión global’ de la empresa”.

Para el autor: “proceso de acumular las fortalezas de la organización y oportunidades ambientales, al tiempo que se minimiza o se evitan las debilidades organizacionales y las amenazas del ambiente”.

De lo anterior puede deducirse que la planeación estratégica guía el pensamiento y la acción de la empresa. Por tanto, la planeación estratégica en una organización permite:

Desarrollar objetivos y planes.

Identificar los problemas estratégicos.

Ayudar a la asignación de recursos estratégicos.

Coordinar e integrar los negocios de la empresa.

Desarrollar y capacitar a futuros gerentes generales.

Ayudar a predecir el desempeño futuro.

Contribuir a la evaluación de administradores de niveles medios y bajos.

Ampliar el pensamiento estratégico.

Dimensión 2: Organización estratégica:

Rodríguez V. (2006, p.173). Define a la organización estratégica como:

Para implantar la estrategia de una organización, la gerencia general debe diseñar una estructura organizacional. Las actividades de creación de valor son de poco significado a menos que se utilicen una estructura para

asignar las tareas al personal y vincular sus distintas actividades (Ouchi). Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva es una actividad de creación de valor, con el propósito de aumentar la eficiencia, calidad innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Por tanto, cada función necesita una estructura que le permita desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva. Sin embargo, como las funciones se especializan cada vez más, con frecuencia comienzan a seguir exclusivamente sus propios objetivos y se olvidan de la necesidad de comunicarse y coordinarse con otras funciones. Por ejemplo, los objetivos del área funcional de investigación y desarrollo se concentran en la innovación y diseño de productos, en tanto que los objetivos del departamento de fabricación con frecuencia se centran en el incremento de la eficiencia. Al separar estas funciones no hay comunicación, y las oportunidades de creación se pierden.

La función de la estructura organizacional es suministrar el medio por el cual los gerentes coordinen las actividades de las diversas funciones o divisiones, y así aprovechar todas sus capacidades y habilidades. Por ejemplo, para seguir una estrategia de liderazgo con costos, una empresa debe diseñar una estructura que facilite una estrecha coordinación entre las actividades de fabricación e investigación para asegurar que los productos innovadores puedan fabricarse confiable y eficientemente en costos.

Dimensión 3: Dirección:

Según Brown y Moberg. Rodríguez V. (2006, p.206) la dirección se refiere a:

La forma como se establece el ambiente general interno de la empresa, en especial a la aplicación de recursos humanos.

La dirección está estrechamente relacionada con la estructura de la empresa, ésta proporciona el diseño de cómo habrá de funcionar la organización, y la dirección moviliza los recursos humanos dentro de este diseño. La estructura organizacional legitima ciertas normas de comportamiento, y la dirección define un medio que conduzca a esas normas.

A continuación se presentan algunas definiciones de dirección estratégica:

Brown y Moberg la define así: “definir e implantar un ambiente organizacional interno que permita utilizar los recursos humanos para la consecución de un objetivo”.

Para Koontz y Weihrich es: “el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo”.

William la define como: “un proceso racional que se convierte en el fundamento de una acción subsiguiente”.

El propósito principal de la dirección es elevar al máximo la eficacia de los recursos humanos, aunque también cumple otras funciones: aclara a los empleados los requisitos de la estructura y tecnología organizacional; sin algún tipo de dirección, es posible que los trabajadores no entiendan la importancia de seguir ciertas reglas o de usar determinados procedimientos técnicos; si implanta planes y toma de decisiones, sin un proceso de dirección, los recursos organizacionales (humanos, financieros, materiales, técnicos) no se movilizarían para hacer funcionar una decisión; por último contribuye a la imagen de la empresa en su ambiente.

Dimensión 4: Control

Rodríguez V. (2006, p.243). menciona al control como:

Certo define al control estratégico como: “un tipo especial de control organizacional que enfoca a la revisión y evaluación del proceso directivo estratégico, para asegurar que este funcione bien”.

Hill y Jones lo definen así: “procesos de establecer los tipos apropiados de sistemas de control en los niveles corporativos, de negocios y funcional de una empresa, lo cual posibilita que los gerentes estratégicos evalúen si está logrando niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, e implantando su estrategia en forma exitosa”.

Para Sharplin, es el “proceso de cambiar el plan estratégico considerando las condiciones cambiantes o conocimientos adicional y/o tomar una acción correctiva para llevar las actividades de conformidad con el plan”.

En la fase de planeación se efectúa la formulación de estrategias, en la organización estratégica se analizó, diseño y seleccionó la combinación apropiada de la estructura organizacional y en la fase de control se establecen los controles para lograr la estrategia de una empresa. Esto significa que la gerencia general puede desarrollar en el papel una estructura organizacional con la correcta distribución de responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones, pero solo el sistema de control estratégico apropiado hará que funcione una estructura.

Todos los responsables de una empresa deben cuidar, a su nivel, que se cumplan los objetivos fijados. Las funciones de vigilancia y control pueden delegarse, pero en ningún caso su responsabilidad.

2.2.2.3. Teorías sobre Administración Estratégica

Chiavenato A. (2014, p.11). Menciona algunas teorías acerca de la administración estratégica:

La teoría general de la administración comenzó al surgir el interés en las tareas (las actividades desempeñadas por los obreros de una fábrica) mediante la administración científica de Taylor. A continuación se concentró en la estructura, con la teoría clásica, de Fayol, y la teoría de la burocracia de Weber; luego apareció la teoría estructuralista. La reacción humanista surgió cuando se hizo hincapié en las personas, por medio de la teoría de las relaciones humanas, ampliadas más tarde por las teorías del comportamiento y del desarrollo organizacional. El hincapié en el ambiente surgió de la mano de la teoría de la contingencia. Ésta, más adelante, colocaría a la tecnología en el centro de su atención. En fechas más recientes, los nuevos enfoques subrayaron la emergente necesidad de incrementar la competitividad de las organizaciones en un mundo globalizado y lleno de cambios y transformaciones. Así, cada una de esas seis variables (tareas, estructura, personas, ambiente, tecnología y

competitividad) en su momento generó una diferente teoría administrativa, y marcó un avance gradual en el desarrollo de la TGA. Cada teoría de la administración privilegia o hace hincapié

Chiavenato A. (2014, p.11). Menciona principales teorías administrativas y sus enfoques:

Tabla 01.

Las principales teorías administrativas y sus enfoques.

| Hincapié | Teorías Administrativas | Principales enfoques |
|------------------|--|---|
| En las tareas | Administración Científica | Racionalización del trabajo en el nivel operacional. |
| En la estructura | Teoría clásica | Organización formal |
| | Teoría neoclásica | Principios generales de la administración. |
| | Teoría de la burocracia | Funciones del administrador. |
| En las personas | Teoría de la burocracia | Organización formal burocrática |
| | Teoría estructuralista | Racionalidad organizacional. |
| | Teoría de las relaciones humanas | Enfoque múltiple |
| En el ambiente | Teoría de las relaciones humanas | Organización formal e informal. |
| | Teoría del comportamiento organizacional | Análisis intra e interorganizacional. |
| | Teoría del desarrollo organizacional | Organización informal |
| En el ambiente | Teoría del desarrollo organizacional | Motivación, liderazgo, comunicaciones, y dinámica de grupo. |
| | Teoría estructuralista | Estilos de administración. |
| | | Teoría de las decisiones. |
| | | Integración de los objetivos organizacionales e individuales. |
| | | Cambio organizacional planeado. |
| | | Enfoque de sistema abierto. |
| En el ambiente | Teoría estructuralista | Análisis intraorganizacional y |

| | | |
|----------------------|---------------------------------------|--|
| | | ambiental. Enfoque de sistema abierto. |
| | Teoría de la contingencia | Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto. |
| En la tecnología | Teoría de la contingencia tecnológica | Administración de la tecnología (imperativo tecnológico). |
| En la competitividad | Nuevos enfoques en la administración | Caos y complejidad. Aprendizaje organizacional. Capital intelectual. |

2.2.2.4. Objetivos de Administración Estratégica

Rodríguez V. (2006, p.16), explica sobre los objetivos de la administración estratégica:

Penar en términos de la misión de la empresa (cuál es nuestro negocio, cuál debería ser) para la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias y planes, y la toma de decisiones a futuro.

Organizar la información cualitativa y cuantitativa, para poder tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

Permitir que los administradores dispongan de mayor tiempo para el pensamiento estratégico.

Investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasa.

Basar las decisiones estratégicas en criterios y análisis objetivos más que en experiencias propias, juicio del pasado o improvisaciones.

Tales objetivos implican la asignación y concentración de recursos, la necesidad de comunicación y movilidad, el elemento sorpresa y la ventaja de la defensa.

2.2.2.5. Importancia de Administración Estratégica

Rodríguez V. (2006, p.17) Refiere la importancia de la administración estratégica:

Todas las empresas poseen una estrategia, así sea informal, esporádica o sin estructura. Las empresas se dirigen hacia algún rumbo, por ello requieren de una estrategia formal.

Antes de 1970, los administradores que elaboraban planes a largo plazo suponían, por lo general, que había mejores tiempos por venir; los planes a futuro eran simplemente extensiones de los planes pasados. Sin embargo, la crisis energética, la desregulación, el cambio tecnológicos acelerado, la mayor competencia global, así como otros choques ambientales de las décadas de 1970 y 1980 destruyeron este enfoque como lo señalaron Rosenberg y Shewe.

Estos cambios obligaron a los administradores a desarrollar un medio sistemática para analizar el ambiente, valorar las fortalezas y las debilidades e identificar las oportunidades en donde la organización tuviera una ventaja competitiva. Así comenzó a reconocerse el valor de la administración estratégica.

2.2.2.6. Etapas de la Administración Estratégica

Fred R.D. (2013, p.5). Define las etapas de la administración estratégica:

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o

diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.

Como ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas le reportarán más beneficios. Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías durante un periodo de tiempo prolongado. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización. Los altos directivos tienen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad las consecuencias de sus decisiones al formular sus estrategias; y tienen la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implementación. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero no implementadas no sirven de nada. Las habilidades interpersonales son especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia. Las actividades de implementación afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe decidir las

respuestas a preguntas como “¿Qué debemos hacer para implementar la parte que nos toca en la estrategia organizacional?” y “¿Cómo podemos hacerlo de la mejor forma?” El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de toda la empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo en pos del logro de los objetivos establecidos. La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales,

Medir el desempeño y

Aplicar acciones correctivas.

La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer. En las grandes empresas las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio y funcional. Al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes y empleados en todos los niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas empresas grandes carecen de divisiones o unidades estratégicas de negocio; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Aun así, los administradores y empleados de estos dos niveles deben tener una participación activa en la administración estratégica. Peter Drucker afirma que la principal tarea de la administración estratégica es pensar en la misión general de una empresa.

2.3. Definición de Términos Básicos

Rodríguez J. (2006, p.222), define a la **Comunicación**:

La comunicación implica la transferencia de significados. Si no se ha transmitido ninguna información o idea, no se ha efectuado la comunicación.

Sin embargo para que la comunicación tenga éxito, no solo debe expresar su significado, sino también comprenderse. Aunque la comunicación se utiliza en todas las funciones administrativas, es particularmente importante en la función de dirección.

Rodríguez J. (2006, p.228). Conceptualiza el **liderazgo**:

Significa hacer que los individuos actúen en cierta forma o sigan una estrategia en particular. Idealmente, este curso de acción es perfectamente consistente con las políticas organizacionales establecidas, los procedimientos y los puestos. El tema central de liderazgo consiste en hacer que las cosas se realicen por medio de las personas.

Administrador Clave:

Rodríguez J. (2006, p.140). Define a la administración clave.

Son recursos valiosos para la empresa porque tienen tres responsabilidades clave:

Crear condiciones necesarias para que una organización rinda más que la suma de recursos importados a esta área.

Tomar decisiones para satisfacer los requerimientos del futuro inmediato, a mediano y largo plazo. Lograr la ventaja competitiva.

Dirección Estratégica:

Rodríguez J. (2006, p.140) conceptualiza a la dirección estratégica:

La dirección se refiere a la forma como se establecen el ambiente general interno de la empresa, en especial a la aplicación de recurso humanos.

La dirección está estrechamente relacionada con la estructura de la empresa, ésta proporciona el diseño cómo habrá de funcionar la organización, y la dirección moviliza los recursos humanos dentro de este diseño. La estructura organizacional legitima ciertas normas de comportamiento, y la dirección define un medio que conduzca a esas normas.

Calidad:

Rodríguez J. (2006, p.59). Define a la calidad. “Es un valor determinado. Consiste en definir lo que ello (calidad) signifique y asegurarse de respaldar su postura con la acción apropiada”.

Delegación:

Rodríguez J. (2006, p.60). Define a la delegación “Consiste en determinar si cada unidad orgánica funcionará independientemente con un mínimo de control central (descentralización). O si cada unidad orgánica funcionará con la mayoría de las decisiones importantes tomadas en los niveles superiores (centralizada)”.

Administración:

Chiavenato A. (1985, p. 4). Conceptualiza a la Administración como:

La palabra administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; minister, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro.

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto,

administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizaciones para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia, la palabra administración ha experimentado cambios profundos y amplios en su significado, de modo que el administrador, ya sea director de empresa, gerente de departamento, jefe o incluso líder de equipo, se convirtió en una figura indispensable en todas las clases posibles de organizaciones humanas durante los últimos años. La mejor manera de demostrar el cambio profundo y la ampliación del significado de la palabra administración es recorrer con rapidez su trayectoria y seguir a grandes rasgos los pasos graduales de la historia de las empresas y la teoría de la administración.

Simplificar:

Tokito Berrikuntza. (1985, p. 7). Define simplificar como “Reducir o, en su caso, eliminar documentos, trámites y procedimientos administrativos con el fin de evitar desplazamientos, economizar tiempo y ahorrar costes. (Guía de racionalización y simplificación de los procedimientos administrativos. Junta Castilla y León.)”.

Calidad:

Katz y Kahn (1990, p.185) se refieren a la calidad como efectividad organizacional y la definen como “el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia de la organización como sistema y su éxito en obtener en condiciones ventajosas, los insumos que necesita”.

Clima Institucional:

Elera R (2010). Detalla al clima institucional como:

Según Martín (2000), citado por Berrocal (2007, p. 32), el clima institucional: Viene a ser la percepción colectiva de la organización en su conjunto, constituyéndose en el espacio en el que confluyen los miembros

de una 11 institución educativa y a partir de la cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada organización educativa. Entendida en esta dimensión el clima institucional puede ser vínculo u obstáculo para el desempeño de la organización, constituyéndose en un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; expresión que se manifiesta en términos de compromiso con la institución: cohesión entre el personal, participación, cooperación y ayuda, confianza, responsabilidad, etc. Debemos entender, entonces, que el clima institucional, etc.

Eficiencia y Eficacia:

Chiavenato A. (2014, p. 116) conceptualiza a la eficiencia y a la eficacia.

Eficacia es la medida en que se alcanzan los resultados, mientras que la eficiencia es la medida de los recursos que se utilizaron en el proceso. En términos económicos, la eficacia de la empresa se refiere a su capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad por medio del abastecimiento de productos (bienes o servicios), mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En esos términos la eficiencia es una relación entre costos y beneficios. Osea una relación entre los recursos aplicados y el producto final obtenido; es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre el egreso y el ingreso, entre el costo y el beneficio resultante.

Concepto de eficacia organizacional

Chiavenato I (1999) define:

La eficacia empresarial se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento. Busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

Los criterios base para establecer la eficacia administrativa son:

Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.

Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.

Rotación de personal y ausentismo.

Buenas relaciones interpersonales.

Buenas relaciones entre los dptos (entre los subsistemas).

Percepción respecto de los objetivos de la empresa.

Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada.

Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

Alcance de objetivos empresariales;

Mantenimiento del sistema interno;

Adaptación al ambiente externo.

Gestión:

(Barrios, 2001, p 103) considera a la Gestión como:

La Gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (Planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios o demandas necesarias, y la forma como se realizarán estas acciones, estrategias, acción y los resultados se logran.

Chiavenato A. (2014, p. 129, 135, 147, 267, 415), define los siguientes conceptos:

Organización como una entidad social. Es la organización social dirigida hacia objetivos específicos que ha sido estructurada de forma deliberada. Es una entidad social porque está compuesta por personas, se dirige hacia objetivos porque ha sido diseñada para obtener resultados, como generar ganancias (empresas en general) o proporcionar satisfacción social

(clubes), etc. De forma deliberada, su estructura se basa en división del trabajo y su distribución entre los miembros de la organización. En este sentido, la palabra organización significa una empresa humana moldeada con la intención de alcanzar determinados objetivos. Chiavenato A. (2014, p.129).

Objetivos. Resultados futuros que se pretenden alcanzar; blancos escogidos que se quieren lograr en cierto periodo.

Asesoría. Facultad de brindar de brindar consultas, recomendaciones, sugerencias, consejos o de prestar servicios especializados.

Estrategia. Movilización de todos los recursos de la entidad en el ámbito global, con el propósito de alcanzar objetivos globales a largo plazo. Una estrategia define un conjunto de tácticas.

Liderazgo. Proceso de influir y dirigir la conducta de las personas para poder alcanzar los objetivos.

Información. Conjunto de datos con un significado específico.

Tecnología. Conjunto de conocimientos, técnicas, herramientas y actividades que se utilizan para transformar los insumos organizacionales en salidas o resultados.

Conocimiento. Recurso más importante de la era de la información, es un activo intangible. Familiaridad o comprensión de ganancias logradas por medio del estudio y la experiencia.

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis de la Investigación

3.1.1. Hipótesis general

Los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.

3.1.2. Hipótesis específicas

La Estandarización y Actualización de los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.

Los Procedimientos establecidos en los manuales Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017

La Coordinación de actividades establecidos en los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.

3.2. Variables de estudio

3.2.1. Definición Conceptual

Procedimiento

El manual de procedimientos como lo define Chiavenato A. (1985, p. 186), es un conjunto de instrucciones ordenadas que ayudan al cumplimiento de las actividades con eficiencia y eficacia, para el logro de los objetivos institucionales, simplificando el quehacer de la administración y de los colaboradores.

Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se siguen para establecer los pasos detallados que indican como cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido, siendo son subplanes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos.

Son guías de acción y más específicas que las políticas. Ayudan a dirigir las actividades de la institución hacia objetivos comunes generando ahorros al capacitar a la administración para evitar los costos de verificaciones recurrentes, y al delegar autoridad a los subordinados para tomar decisiones dentro de límites impuestos por la administración.

Administración Estratégica:

Según Fred D. (2013, p.5). La administración en la actualidad va a la par de la modernización tecnológica, a los cambios para mejorar los procedimientos y el rendimiento del personal a través de herramientas útiles, para el logro de los objetivos.

La administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una organización alcance sus objetivos, enfocando sus estrategias en la integración de la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. Es una planeación estratégica, que formula, implementa y evalúa estrategias, con el propósito de buscar optimizar las tendencias de hoy para el mañana. Un plan estratégico es el resultado del proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables”

3.2.2. Definición operacional

Tabla 02

Definición Operacional

| VARIABLES | DIMENSION | INDICADORES | ITEMS / E. LIKERT |
|------------------|------------------|----------------------------|---|
| | | I.1.1. CONOCIMIENTO | 1. Normas de interrelación del personal. 2. Actualización periódica. 3. Influencia del Manual de Procedimiento. |

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| Independiente: MANUAL DE PROCEDIMIENTO | I.1. ESTANDARIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN | I.1.2. OPTIMIZACIÓN | 4. Planificación de la administración estratégica. 5.. Promoción de la administración. 6. Capacitación del personal. 7. Distribución del trabajo. | |
| | | I.1.3. DOCUMENTO | 8. Disposición de formato. 9. Suficiencia de los formatos. 10. Sugerencias para elaborar el Manual de procedimientos. | |
| | | I.1.4. TECNOLOGÍA | 11. Automatización del procedimiento. 12. Ventajas de los procedimientos. | |
| | I.2. PROCEDIMIENTO | I.2.1. EFICIENCIA - EFICACIA | 13. Eficiencia en empleo de procedimiento. 14. Eficacia de los manuales de procedimiento. | |
| | | I.2.1. ENTENDIMIENTO | 15. Identificación y comprensión de procedimientos. 16. Problemas en el orden de procedimiento. 17. Conocimiento de la coordinación entre áreas. | |
| | I.3. COORDINACIÓN | I.3.1. INFORMACIÓN | 18. Información completa en los manuales de procedimientos. 19. Sobra información en el manual de procedimiento. | |
| | | I.3.2. COMUNICACIÓN | 20. Capacidad en el manejo del manual de procedimiento. 21. Quejas o reclamos sobre el procedimiento. 22. Replanteo o rediseño de los os formatos utilizados. | |
| | | I.3.4. COOPERACIÓN | 23. Cooperación entre áreas. 24. Realización de reuniones de trabajo. 25. Formación de Equipos de trabajo | |
| | Dependiente: II. ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA | II.1. PLANEACIÓN | II.1.1. PROBLEMAS Y NECESIDADES | 26. Diagnostica problemas y necesidades a través del FODA. 27. Investiga cuando algún proceso no funciona |
| | | | II.1.2. PLANES ESTRATÉGICOS | 28. Planes estratégicos de gestión Institucional con participación de los actores. 29. Aplicación y actualización de procedimientos. 30. Promoción de proyectos de gestión Institucional y administración. 31. Mejora de planes y objetivos. |
| II.2. ORGANIZACIÓN | | II.2.1. SISTEMA ORGANIZACIONAL | 32. Difunde y aplica las leyes administrativas. 33. Utilización de técnicas en el sistema organizacional. 34. Modelo de organización horizontal | |

| | | | |
|--|------------------------|----------------------------|--|
| | | | democrático. 35. Problemas en el desarrollo del procedimiento. |
| | | II.2.2. REGLAMENTO | 36. Elabora el Reglamento con participación de su personal. 37. Procedimiento facilita cumplimiento de la visión y misión. |
| | | II.2.3. FUNCIONES | 38. Control de las funciones establecidas en el MOF. 39. Niveles jerárquicos que afecta al personal. |
| | II.3. DIRECCIÓN | II.3.1. GERENCIA | 40. Dirige y administra con Normas establecidas. 41. Gerencia el conjunto de actividades 42. Ejerce el poder y dirige con el ejemplo. |
| | | II.3.2. OBJETIVOS | 43. Gerencia apoya al grupo. 44. Delega funciones para el logro de objetivos. |
| | II.4. CONTROL | II.4.1. SUPERVISION | 45. Supervisa, monitorea labor de trabajadores. 46. Exceso de controles. 47. Faltan controles. 48. Revisiones, chequeos o vistos buenos que aparecen en el procedimiento. |
| | | II.4.2. ASESORIA | 49. Asesora labor de trabajadores. 50. Aprobación para el procedimiento. 51. Aprobaciones adecuadas. |

Fuente: propia

Baptista, 2014, p 120) define a la operacionalización como:

Constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1986, p.52). en otras palabras especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable e interpretar los datos obtenidos (Hernandez – Sampieri et. al., 2013). Una definición operacional nos dice que para recoger datos respecto de una variable, hay que hacer esto y esto otro, además articula los procesos o acciones de un concepto que son necesarios para identificar ejemplos de éste (MacGregor, 2006). (Hernandez, Fernandez)

3.3. Tipo y nivel de la Investigación

3.3.1. Tipo de investigación.

En esta tesis se empleó el tipo de investigación aplicada, porque va más allá de la descripción de conceptos, porque los conocimientos obtenidos después de la indagación se utilizarán en la práctica posteriormente, puesto que contribuyen a generar recomendaciones para aplicar el manual de procedimientos actualizado de acuerdo a la realidad de la entidad, que redundará en provecho de la administración y de los colaboradores de la Gerencia Sub Regional de Huaytará. (Jiménez P. 1998, p.14) lo define a la investigación aplicada. “Si el problema surge directamente de la práctica social y genera resultados que pueden aplicarse (son aplicables y tienen aplicación en el ámbito donde se realizan) la investigación se considera aplicada. Es obvio, que la aplicación no tiene forzosamente que ser directa en la producción o en los servicios, pero sus resultados se consideran de utilidad para aplicaciones prácticas (...)”.

3.3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es explicativa, porque va más allá de la descripción de conceptos, fueron dirigidas para responder las causas que originaron la variable independiente de la presente investigación (Manual de Procedimientos) se explicó la influencia en la variable dependiente (Administración Estratégica), por cuanto la presente investigación respondió a esclarecimientos, a conocer y de qué manera influye en el desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos de la Gerencia Sub Regional Huaytará.,

Hernández Sampieri, Fernández C, Baptista L (2014), describe a la investigación explicativa:

En los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físico y sociales como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque se relacionan dos o más variables. (p 95)

3.4. Diseño de la Investigación

Como diseño de investigación se empleó el No Experimental; y su variable Transversal.

Porque en la presente investigación no se manipuló las dimensiones de la variable independiente, ni tampoco la variable dependiente, solo fueron medidas tal como están en su realidad, su contexto o estado natural, en apoyo al siguiente autor:

(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, Baptista Lucio, (2014), define a la Investigación No Experimental Cuantitativa

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos (The SAGE Glossary Of the Social and Behavioral Sciences 200%).

En un experimento, el investigador prepara deliberadamente una situación a la que son expuestos varios casos o individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias, para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición.

Por decirlo de alguna manera, en un experimento se “construye” una realidad.

En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observa situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron al igual que sus efectos.

La investigación no experimental es un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios ex post-facto retrospectivos y prospectivos, etc. Para ilustrar la diferencia en un estudio experimental y uno no experimental consideremos el siguiente ejemplo. Claro está que no sería ético un experimento que obliga a las personas a consumir una bebida que afecta gravemente la salud. El ejemplo es sólo para ilustrar lo expuesto y quizás parezca un tanto burdo, pero es ilustrativo.

Investigación transeccional o transversal

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. Por Ejemplo:

Medir las percepciones y actitudes de mujeres jóvenes (18-25 años) que fueron abusadas sexualmente en el último mes en una urbe latinoamericana.

Evaluar el estado de los edificios de un barrio o una colonia, después de un terremoto.

Analizar el efecto que sobre la estabilidad emocional de un grupo de personas provocó en lo inmediato un acto terrorista (como el atentado del maratón de Boston en abril de 2013).

El estudio de lee y Guerin (2009) para identificar si la satisfacción respecto a la calidad del diseño ambiental del interior de áreas de trabajo u oficinas afecta significativamente la satisfacción general del espacio de trabajo por parte de sus ocupantes y su desempeño laboral, en un momento específico. (p 152 y 154).

3.5. Población y Muestra del estudio

3.5.1. Población

La población considerada para para la tesis fueron considerados los 34 trabajadores de la Sede de la Gerencia Sub Regional de Huaytará, que es un órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Huancavelica, con la finalidad de actualizar el manual de procedimientos como documento de soporte técnico para la toma de decisiones bajo los principios de celeridad, integridad, simplicidad, economía y transparencia que contribuya a que el personal de dicha Gerencia Sub Regional realice un mejor desempeño de sus funciones.

La Gerencia Sub Regional de Huaytará, se encuentra ubicado en el Distrito y Provincia de Huaytará, Departamento de Huancavelica, calle Municipalidad s/n.

Visión: La región Huancavelica es una organización moderna, proactiva y con identidad propia que lidera el desarrollo sostenible de la región, institucionalizando los valores humanos, generando condiciones para la competitividad integral y articulando la inversión pública y privada.

Misión: Organizar y Conducir con eficiencia y transparencia la gestión pública regional, conducente a lograr concertadamente el desarrollo integral y sostenido de la región, dentro de un marco democrático y de práctica de valores.

Figura 01

Estructura Orgánica de la Gerencia Sub Regional Huaytará.

DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

CAPITULO I

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA GERENCIA SUB REGIONAL DE HUAYTARA

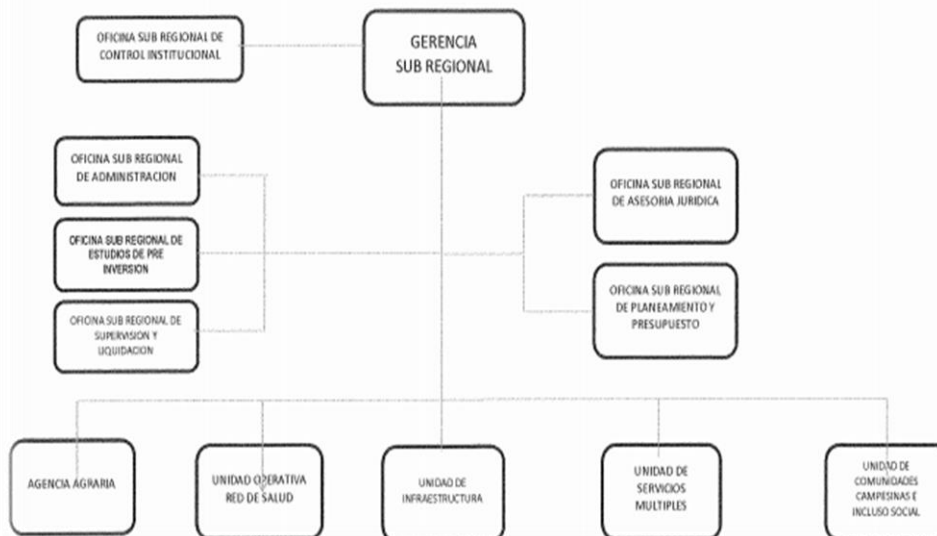
ARTÍCULO 11°.- Estructura Orgánica

La estructura orgánica de la Gerencia Sub Regional de Huaytara, unidad ejecutora del Gobierno Regional de Huancavelica, es la siguiente:

01. ÓRGANO DE DIRECCIÓN
 - 01.1. Gerencia Sub Regional de Huaytara
03. ORGANO DE CONTROL
 - 03.1. Oficina Sub Regional de Control Institucional
04. ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO
 - 04.1. Oficina Sub Regional de Asesoría Jurídica
 - 04.2. Oficina Sub Regional de Planeamiento y Presupuesto
05. ÓRGANOS DE APOYO
 - 05.1. Oficina Sub Regional de Administración
 - 05.2. Oficina Sub Regional de Estudios de Pre inversión
 - 05.3. Oficina Sub Regional de Supervisión y Liquidación
06. ÓRGANOS DE LÍNEA
 - 06.1. Agencia Agraria de Huaytara
 - 06.2. Unidad Operativa Red de Salud Huaytara
 - 06.3. Unidad de Infraestructura
 - 06.4. Unidad de Servicios Múltiples
 - 06.5. Unidad de Comunidades Campesinas e Inclusión Social



ANEXO 1:
Organigrama Estructural de la Gerencia Sub Regional de Huaytara



NATURALEZA JURÍDICA

ARTICULO 1°.- La Gerencia Sub Regional de Huaytara es una persona de derecho público con autonomía económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo para su administración económica y financiera, una unidad ejecutora del Gobierno Regional de Huancavelica.

DE LA FINALIDAD

ARTICULO 2°.- La finalidad de la Gerencia Subregional de Huaytara, constituye el nivel descentralizado y operativo del Gobierno Regional de Huancavelica, tiene un nivel de desconcentración administrativa que:

- a. Determina y recauda ingresos;
- b. Contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable;
- c. Registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas;
- d. Informe sobre el avance y/o cumplimiento de metas;
- e. Recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento; y/o
- f. Se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda

JURISDICCIÓN

ARTICULO 3°.- El presente documento de gestión tiene jurisdicción dentro de la Provincia de Huaytara y los distritos que comprende.

DE LAS FUNCIONES GENERALES

ARTICULO 4°.- Son funciones Generales del Gobierno Regional de Huancavelica conforme al Artículo 44° de la Ley N° 27867- Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, las siguientes:

- a. **Función Normativa y Reguladora.-** Elaborando y aprobando normas de alcance regional y regulando los servicios de su competencia.
- b. **Función de Planeamiento.-** Diseñando políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional de manera concertada y participativa, conforme a la Ley de Bases de la Descentralización y a la presente Ley.
- c. **Función Administrativa y Ejecutora.-** Organizando, dirigiendo y ejecutando los recursos financieros, bienes, activos y capacidades humanas, necesarios para la gestión regional, con arreglo a los sistemas administrativos nacionales.

- d. **Función de Promoción de las Inversiones.-** incentivando y apoyando las actividades del sector privado nacional y extranjero, orientada a impulsar el desarrollo de los recursos regionales, creando los instrumentos necesarios para tal fin.
- e. **Función de Supervisión, Evaluación y Control.-** Fiscalizando la gestión administrativa regional, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios, fomentando la participación de la sociedad civil.

DE LAS COMPETENCIAS

ARTICULO 5°.- Las competencias de la Gerencia Sub Regional de Huaytara son:

a. COMPETENCIAS CONSTITUCIONALES:

1. Conducir su organización interna y su presupuesto.
2. Participar en la formulación y aprobación del Plan De Desarrollo Regional Concertado con las municipalidades y la sociedad civil.
3. Administrar sus bienes y sus rentas.
4. Regular y otorgar las autorizaciones, licencias y derechos sobre los servicios de su responsabilidad.
5. Promover el desarrollo socioeconómico Sub Regional y ejecutar los planes y programas correspondientes.
6. Dictar normas inherentes la gestión Sub Regional.
7. Fomentar la competitividad, las inversiones y el Financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto Sub Regional y Regional.
8. Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia
9. Ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.

b. COMPETENCIAS EXCLUSIVAS.-

1. Planificar el desarrollo integral de la provincia de Huaytara y ejecutar los programas socioeconómicos correspondientes.
2. Promover y ejecutar las inversiones públicas de ámbito Sub Regional en proyectos de infraestructura vial, energética de comunicaciones y de servicios básicos.
3. Diseñar y ejecutar programas regionales de cuencas, corredores económicos y de ciudades intermedias.
4. Promover la formación de empresas y unidades de cuencas, corredores económicos y de ciudades intermedias.
5. Facilitar los procesos orientados a los mercados internacionales para la agricultura la agroindustria y otros sectores productivos de acuerdo a sus potencialidades.
6. Desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en los ejes de desarrollo económico, social y ambiental.
7. Organizar y aprobar los expedientes técnicos sobre acciones de demarcación territorial en su jurisdicción conforme a la ley de la materia.
8. Promover la modernización de la pequeña y moderna empresa Sub Regional, articuladas con las tareas de educación, empleo y a la actualización de la innovación tecnológica.
9. Dictar las normas sobre asuntos y materias de su responsabilidad y proponer las iniciativas legislativas correspondientes.
10. Otras que se señala por ley expresa.

c. COMPETENCIAS COMPARTIDAS:

1. Gestión de los servicios de salud.
2. ámbito y nivel correspondiente agricultura, comercio, turismo, transportes, comunicaciones, etc.
3. Gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental.
4. Preservación y administración de las reservas y áreas protegidas regionales.
5. Difusión de la cultura y preservación de todas las instituciones culturales de la Sub región.
6. Competitividad regional y la promoción del empleo productivo en todos los niveles.
7. Otras que se le asigne conforme a Ley.

Figura 02

Gerencia Sub Regional Huaytará



Figura 03

Personal de la Gerencia Sub Regional Huaytará



3.5.2. Muestra de Estudio

En vista de que la población es pequeña se tomó los elementos de la muestra de todos los trabajadores de la Sede de la Gerencia Sub Regional de Huaytará para el estudio y esta se denominó **muestra censal**, López (1998), opina que “la muestra censal es aquella porción que representa toda la población”. (p.123)

Tabla 03 *Ficha Técnica de recolección de datos.*

| | |
|----------------------------|--|
| Nombre del instrumento | Encuesta Manual de Procedimiento y Administración Estratégica. |
| Autor de la ficha | Quincho Moreyra Celestina |
| Año de elaboración | 2017 |
| Dirigido | Colaboradores de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará |
| Tiempo de aplicación | 20 a 30 minutos |
| Método de recolección | Encuesta |
| Periodo de recolección | 7 días calendarios |
| Procedimiento de selección | Toda la población de la Institución |
| Método de muestreo | Muestra censal |
| Confianza | Alfa de Cronbach 94.5% |
| Error muestral | Ninguno no existe error |

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.6.1. Técnica de recolección de datos

La técnica que se utilizó es la encuesta, que consistió en recopilar la información en la muestra de estudio.

Se optó por la técnica de encuestas porque es masivo y rápido, menos costoso y permite de forma relativamente rápida, obtener la información. El cuestionario se basa en la escala de Likert con preguntas estructuradas y enfocadas a la población motivo de estudio para que contesten con lápiz y papel.

La encuesta es para la presente investigación una de las técnicas de recolección de información para la investigación, debido que técnicamente construida la encuesta, registra con veracidad la problemática existente, pues son los propios actores los que emiten la información que se realiza posteriormente y que permite incluso la validación de la hipótesis.

Dicha encuesta está regida por la matriz de consistencia que nos permitirá depurar los datos falsos o innecesarios proporcionados por algunos encuestados.

3.6.2. Instrumento de recolección de datos

Salkind (1998), en Métodos de Investigación, comenta lo siguiente:

Los cuestionarios son un conjunto de preguntas estructurales y enfocadas que se contestan con lápiz y papel. Los cuestionarios ahorran tiempo, porque permiten a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador (p. 149).

La investigación estará dada por el instrumento llamado cuestionario. Dicho cuestionario cuenta con un membrete donde se identifica el propósito, como también se asegura la confidencialidad y anonimato de los encuestados debido a la información que deban brindar.

No se identifica el motivo de la prueba para que las respuestas de los encuestados no se encasillen. Cada pregunta cuenta con 5 alternativas que medirán el grado de desarrollo de la dimensión que se analizara o el campo donde se orientara las preguntas.

El Instrumento para medir el manual de procedimiento, está elaborado mediante un cuestionario de manual de procedimiento.

Tiempo de duración: 30 minutos aproximadamente.

Contenido: Se elaboró un cuestionario de escala ordinal con un total de 25 preguntas, distribuido en tres dimensiones: Estandarización y actualización, procedimiento y coordinación.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

El Instrumento para medir la administración estratégica, se elaboró mediante un cuestionario de administración estratégica.

Tiempo de duración: 30 minutos aproximadamente.

Contenido: Se elaboró un cuestionario de escala ordinal con un total de 26 preguntas, distribuido en cuatro dimensiones: planeación, organización, dirección y control.

La escala y el índice respectivo para este instrumento son como sigue:

Siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

Lo cual se calificará e interpretará con un criterio cuantitativo sumando los puntos obtenidos en cada ítem y en su distribución por perfiles se establecen tres categorías: bajo, medio y alto.

Dichas alternativas cuentan con escalas como:

Grado A: 5 - siempre

Grado B: 4 - casi siempre

Grado C: 3 - alguna vez

Grado D: 2 - rara vez

Grado E: 1 - nunca

Los números sirven para medir el grado de conocimiento, optimización, manejo de documentación tecnología, relaciones grupales o funciones que deban desempeñar.

Los adjetivos sirven para medir la frecuencia con la que se repite algunos comportamientos que influyen en el óptimo desempeño laboral.

3.6.2.1 Confiabilidad del Instrumento

Bernal (2006) menciona:

La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios o como afirma Mc Daniel y Gates “Es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible” es decir el instrumento arroja medidas congruentes de una medición a la siguiente. (p.214)

Tabla 04

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 94.50% | 51 |

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente Alfa obtenido $\alpha=94.50\%$ lo cual permite decir que el cuestionario en su versión de 51 ítems tiene una fuerte confiabilidad o una alta consistencia interna entre los ítems.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuye el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

3.6.2.2 Validez del Instrumento

Tabla 05

Validación de Expertos

| | |
|--------------------------------------|----------------------|
| Mg. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José | Experto Metodológico |
| Dra. Grisi Bernardo Santiago | Experto Temático |

Fuente: Elaboración propia

3.7. Métodos de Análisis de Datos

El análisis de datos se llevó a cabo con los valores que se obtuvieron mediante la aplicación del instrumento elegido para la recolección de datos como es el cuestionario elaborado para la variable independiente y la variable dependiente.

Las cuáles fueron procesadas de la siguiente manera:

Se elaboró una matriz de datos para ambas variables, con la finalidad de agilizar el análisis de la información y garantizar su posterior uso e interpretación.

Para analizar cada una de las variables se utilizó Windows 10 Pro Intel Core i5, asimismo se procesó la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS.

El cálculo del coeficiente de correlación de Spearman, conjunto de procedimientos estratégicos para medir la variable administración estratégica, se obtendrán a partir de las siguientes dimensiones: planeación, organización, dirección y control. Para medir la variable manual de procedimiento, se obtuvo a partir de las siguientes dimensiones: estandarización y actualización, procedimiento y coordinación. Se incorporó en todos los softwares, particularmente en el programa informático Statistical Package for Social Sciences (SPSS), que se utilizó en este trabajo de investigación

El análisis de datos cuantitativos se realizó tomando en cuenta los niveles de medición de la variable y mediante la estadística; que permitió describir y poner

de manifiesto las principales características de las variables, tomadas individualmente.

Para ello se hizo uso de las tablas de frecuencias, esquemas usando las frecuencias absolutas, absolutas acumuladas, frecuencias relativas, relativas acumuladas.

Estadística descriptiva: porcentajes en tablas para presentar la distribución de los datos y tablas de contingencias.

Estadística inferencial: sirve para estimar parámetros y probar hipótesis, y se basa en la distribución maestra.

IV. RESULTADOS

4.1 Descripción y Análisis Estadístico

Variable Independiente: Manual de procedimientos

Dimensión 1: Estandarización y actualización

Tabla 06

En el manual de procedimientos de la entidad existen normas de interrelación del personal adecuadas.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| | CASI NUNCA | 9 | 26,5 | 26,5 | 32,4 |
| | A VECES SI A VECES NO | 12 | 35,3 | 35,3 | 67,6 |
| | CASI SIEMPRE | 8 | 23,5 | 23,5 | 91,2 |
| | SIEMPRE | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación:

El 35.3% de encuestados considera que a veces en el manual de procedimientos de la entidad existen normas de interrelación del personal adecuadas.

Tabla 07

La entidad actualiza periódicamente los manuales de procedimiento.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA | 6 | 17,6 | 17,6 | 17,6 |
| | CASI NUNCA | 16 | 47,1 | 47,1 | 64,7 |
| | A VECES SI A VECES NO | 9 | 26,5 | 26,5 | 91,2 |
| | CASI SIEMPRE | 2 | 5,9 | 5,9 | 97,1 |
| | SIEMPRE | 1 | 2,9 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 64.7% de los encuestados considera que nunca y casi nunca la entidad actualiza periódicamente los manuales de procedimiento.

Tabla 08

El manual de procedimiento influye en la mejora de la administración de la entidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | A VECES SI A VECES NO | 6 | 17,6 | 17,6 | 20,6 |
| | CASI SIEMPRE | 15 | 44,1 | 44,1 | 64,7 |
| | SIEMPRE | 12 | 35,3 | 35,3 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación:

El 79.4% de los encuestados considera que siempre y casi siempre el manual de procedimiento influye en la mejora de la administración de la entidad.

Tabla 09

La entidad planifica a futuro la administración a través de manual de procedimiento.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| | CASI NUNCA | 16 | 47,1 | 47,1 | 52,9 |
| | A VECES SI A VECES NO | 8 | 23,5 | 23,5 | 76,5 |
| | CASI SIEMPRE | 7 | 20,6 | 20,6 | 97,1 |
| | SIEMPRE | 1 | 2,9 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 53.0% de los encuestados considera que nunca y casi nunca la entidad planifica a futuro la administración a través de manual de procedimiento.

Tabla 10

La entidad promueve a futuro la administración a través de manual de procedimiento.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| | CASI NUNCA | 18 | 52,9 | 52,9 | 58,8 |
| | A VECES SI A VECES NO | 8 | 23,5 | 23,5 | 82,4 |
| | CASI SIEMPRE | 5 | 14,7 | 14,7 | 97,1 |
| | SIEMPRE | 1 | 2,9 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 58.8% de los encuestados considera que nunca y casi nunca la entidad promueve a futuro la administración a través de manual de procedimiento.

Tabla 11

La gerencia capacita al personal sobre el procedimiento administrativo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA | 13 | 38,2 | 38,2 | 38,2 |
| | CASI NUNCA | 12 | 35,3 | 35,3 | 73,5 |
| | A VECES SI A VECES NO | 5 | 14,7 | 14,7 | 88,2 |
| | CASI SIEMPRE | 2 | 5,9 | 5,9 | 94,1 |
| | SIEMPRE | 2 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 73.5% de los encuestados considera que nunca y casi nunca la gerencia capacita al personal sobre el procedimiento administrativo.

Tabla 12

La gerencia realiza la distribución del trabajo para optimizar el procedimiento.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA | 3 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| | CASI NUNCA | 9 | 26,5 | 26,5 | 35,3 |
| | A VECES SI A VECES NO | 12 | 35,3 | 35,3 | 70,6 |
| | CASI SIEMPRE | 8 | 23,5 | 23,5 | 94,1 |
| | SIEMPRE | 2 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 35.3% de los encuestados considera que a veces la gerencia realiza la distribución del trabajo para optimizar el procedimiento.

Tabla 13

La entidad dispone de un formato donde señalan los documentos y requisitos que debe cumplir el usuario.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA | 9 | 26,5 | 26,5 | 26,5 |
| | CASI NUNCA | 15 | 44,1 | 44,1 | 70,6 |
| | A VECES SI A VECES NO | 4 | 11,8 | 11,8 | 82,4 |
| | CASI SIEMPRE | 4 | 11,8 | 11,8 | 94,1 |
| | SIEMPRE | 2 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 44.1% de los encuestados considera que nunca la entidad dispone de un formato donde señalan los documentos y requisitos que debe cumplir el usuario.

Tabla 14

Considera que son suficientes los formatos que utiliza el procedimiento.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA | 5 | 14,7 | 14,7 | 14,7 |
| | CASI NUNCA | 18 | 52,9 | 52,9 | 67,6 |
| | A VECES SI A VECES NO | 6 | 17,6 | 17,6 | 85,3 |
| | CASI SIEMPRE | 5 | 14,7 | 14,7 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 67.6% de los encuestados considera que nunca y casi nunca consideran que son suficientes los formatos que utiliza el procedimiento.

Tabla 15

El personal sugiere para elaborar el manual que ayude a definir con claridad los procesos y procedimientos de la institución.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA | 6 | 17,6 | 17,6 | 17,6 |
| | CASI NUNCA | 15 | 44,1 | 44,1 | 61,8 |
| | A VECES SI A VECES NO | 9 | 26,5 | 26,5 | 88,2 |
| | CASI SIEMPRE | 2 | 5,9 | 5,9 | 94,1 |
| | SIEMPRE | 2 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 61.7% de los encuestados considera que nunca y casi nunca el personal sugiere para elaborar el manual que ayude a definir con claridad los procesos y procedimientos de la institución.

Tabla 16

Cree que existen posibilidades de automatizar el procedimiento mediante la tecnología.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | A VECES SI A VECES NO | 3 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| | CASI SIEMPRE | 16 | 47,1 | 47,1 | 55,9 |
| | SIEMPRE | 15 | 44,1 | 44,1 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 91.2% de los encuestados considera que siempre y casi siempre cree que existen posibilidades de automatizar el procedimiento mediante la tecnología.

Tabla 17

Considera que hay ventajas en el mejoramiento de los procedimientos a través de la tecnología

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | A VECES SI A VECES NO | 5 | 14,7 | 14,7 | 14,7 |
| | CASI SIEMPRE | 11 | 32,4 | 32,4 | 47,1 |
| | SIEMPRE | 18 | 52,9 | 52,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 85.3 % de los encuestados considera que siempre y casi siempre considera que hay ventajas en el mejoramiento de los procedimientos a través de la tecnología.

Dimensión 2: Procedimiento

Tabla 18

Demuestran eficiencia los trabajadores al emplear los manuales de procedimiento de la entidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 14 | 41,2 | 41,2 | 41,2 |
| | A VECES SI A VECES NO | 14 | 41,2 | 41,2 | 82,4 |
| | CASI SIEMPRE | 6 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 41 % de los encuestados considera que a veces y casi nunca demuestran eficiencia los trabajadores al emplear los manuales de procedimiento de la entidad.

Tabla 19

El personal considera que son eficaces los manuales de procedimientos de la entidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 16 | 47,1 | 47,1 | 50,0 |
| | A VECES SI A VECES NO | 13 | 38,2 | 38,2 | 88,2 |
| | CASI SIEMPRE | 3 | 8,8 | 8,8 | 97,1 |
| | SIEMPRE | 1 | 2,9 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 47.1% de los encuestados considera que casi nunca el personal considera que son eficaces los manuales de procedimientos de la entidad.

Tabla 20

Cree que los manuales de procedimiento de la entidad se identifican y se comprenden con facilidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 18 | 52,9 | 52,9 | 55,9 |
| | A VECES SI A VECES NO | 8 | 23,5 | 23,5 | 79,4 |
| | CASI SIEMPRE | 6 | 17,6 | 17,6 | 97,1 |
| | SIEMPRE | 1 | 2,9 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 55.8 % de los encuestados considera que nunca y casi nunca cree que los manuales de procedimiento de la entidad se identifican y se comprenden con facilidad.

Tabla 21

Piensa que se presentan problemas en el orden de ejecución del procedimiento.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 9 | 26,5 | 26,5 | 29,4 |
| | A VECES SI A VECES NO | 12 | 35,3 | 35,3 | 64,7 |
| | CASI SIEMPRE | 11 | 32,4 | 32,4 | 97,1 |
| | SIEMPRE | 1 | 2,9 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 35.3% de los encuestados considera que a veces y el 32.4% casi siempre piensa que se presentan problemas en el orden de ejecución del procedimiento.

Tabla 22

El personal tiene conocimiento de la coordinación entre áreas de la entidad

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 5 | 14,7 | 14,7 | 17,6 |
| | A VECES SI A VECES NO | 16 | 47,1 | 47,1 | 64,7 |
| | CASI SIEMPRE | 11 | 32,4 | 32,4 | 97,1 |
| | SIEMPRE | 1 | 2,9 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 47.1% de los encuestados considera que a veces y el 32.4% casi siempre el personal tiene conocimiento de la coordinación entre áreas de la entidad.

Dimensión 3: Coordinación.

Tabla 23

Considera que los manuales de procedimientos de la entidad contienen información completa

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 18 | 52,9 | 52,9 | 52,9 |
| | A VECES SI A VECES NO | 9 | 26,5 | 26,5 | 79,4 |
| | CASI SIEMPRE | 7 | 20,6 | 20,6 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 52.9% de los encuestados considera que casi nunca que los manuales de procedimientos de la entidad contienen información completa.

Tabla 24

Cree que sobra información en el manual de procedimiento de la entidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 10 | 29,4 | 29,4 | 32,4 |
| | A VECES SI A VECES NO | 14 | 41,2 | 41,2 | 73,5 |
| | CASI SIEMPRE | 9 | 26,5 | 26,5 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 41.2% de los encuestados considera que a veces cree que sobra información en el manual de procedimiento de la entidad.

Tabla 25

El personal demuestra capacidad en la comunicación para el manejo del manual de procedimiento de la entidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 17 | 50,0 | 50,0 | 52,9 |
| | A VECES SI A VECES NO | 13 | 38,2 | 38,2 | 91,2 |
| | CASI SIEMPRE | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 50% de los encuestados considera que casi nunca el personal demuestra capacidad en la comunicación para el manejo del manual de procedimiento de la entidad.

Tabla 26

Los usuarios presentan quejas o reclamos sobre el procedimiento de la entidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 3 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| | CASI NUNCA | 14 | 41,2 | 41,2 | 50,0 |
| | A VECES SI A VECES NO | 13 | 38,2 | 38,2 | 88,2 |
| | CASI SIEMPRE | 4 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 41.2% de los encuestados considera que a casi nunca y el 38.2% a veces los usuarios presentan quejas o reclamos sobre el procedimiento de la entidad.

Tabla 27

Cree que se puede replantear o rediseñar los formatos utilizados para ser los más ajustadas a la realidad de la entidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | A VECES SI A VECES NO | 5 | 14,7 | 14,7 | 14,7 |
| | CASI SIEMPRE | 10 | 29,4 | 29,4 | 44,1 |
| | SIEMPRE | 19 | 55,9 | 55,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 85.3% de los encuestados considera que siempre y casi siempre cree que se puede replantear o rediseñar los formatos utilizados para ser los más ajustadas a la realidad de la entidad.

Tabla 28

Considera que las diversas áreas de la entidad cooperan en la administración.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 3 | 8,8 | 8,8 | 11,8 |
| | A VECES SI A VECES NO | 14 | 41,2 | 41,2 | 52,9 |
| | CASI SIEMPRE | 13 | 38,2 | 38,2 | 91,2 |
| | SIEMPRE | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 41.2% de los encuestados considera que a veces considera que las diversas áreas de la entidad cooperan en la administración.

Tabla 29

La jefatura realiza reuniones de trabajo para mejorar los procesos.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 14 | 41,2 | 41,2 | 44,1 |
| | A VECES SI A VECES NO | 11 | 32,4 | 32,4 | 76,5 |
| | CASI SIEMPRE | 5 | 14,7 | 14,7 | 91,2 |
| | SIEMPRE | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 41.2% de los encuestados considera que casi nunca la jefatura realiza reuniones de trabajo para mejorar los procesos.

Tabla 30

En la entidad se forman equipos de trabajo para mejorar la administración.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 8 | 23,5 | 23,5 | 23,5 |
| | A VECES SI A VECES NO | 16 | 47,1 | 47,1 | 70,6 |
| | CASI SIEMPRE | 8 | 23,5 | 23,5 | 94,1 |
| | SIEMPRE | 2 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 47.1% de los encuestados considera que a veces en la entidad se forman equipos de trabajo para mejorar la administración.

Variable Dependiente: Administración Estratégica

Dimensión 1: Planeación.

Tabla 31

La gerencia utiliza estrategias que permitan diagnosticar los problemas y necesidades de la institución.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 7 | 20,6 | 20,6 | 20,6 |
| | A VECES SI A VECES NO | 13 | 38,2 | 38,2 | 58,8 |
| | CASI SIEMPRE | 11 | 32,4 | 32,4 | 91,2 |
| | SIEMPRE | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 38.2% de los encuestados considera que a veces la gerencia utiliza estrategias que permitan diagnosticar los problemas y necesidades de la institución.

Tabla 32

La entidad investiga cuando algún proceso no funciona.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 11 | 32,4 | 32,4 | 35,3 |
| | A VECES SI A VECES NO | 12 | 35,3 | 35,3 | 70,6 |
| | CASI SIEMPRE | 8 | 23,5 | 23,5 | 94,1 |
| | SIEMPRE | 2 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 35.3 % de los encuestados considera que a veces la entidad investiga cuando algún proceso no funciona.

Tabla 33

La entidad elabora los planes estratégicos de gestión institucional con participación de los trabajadores.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 9 | 26,5 | 26,5 | 29,4 |
| | A VECES SI A VECES NO | 14 | 41,2 | 41,2 | 70,6 |
| | CASI SIEMPRE | 7 | 20,6 | 20,6 | 91,2 |
| | SIEMPRE | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 41.2% de los encuestados considera que a veces la entidad elabora los planes estratégicos de gestión institucional con participación de los trabajadores.

Tabla 34

Considera que la entidad aplica y actualiza los procedimientos programados de gestión.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 11 | 32,4 | 32,4 | 35,3 |
| | A VECES SI A VECES NO | 14 | 41,2 | 41,2 | 76,5 |
| | CASI SIEMPRE | 8 | 23,5 | 23,5 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 41.2% de los encuestados considera que a veces considera que la entidad aplica y actualiza los procedimientos programados de gestión.

Tabla 35

Cree que la entidad promueve proyectos de gestión institucional y administración.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 10 | 29,4 | 29,4 | 29,4 |
| | A VECES SI A VECES NO | 15 | 44,1 | 44,1 | 73,5 |
| | CASI SIEMPRE | 5 | 14,7 | 14,7 | 88,2 |
| | SIEMPRE | 4 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 44.1% de los encuestados considera que a veces cree que la entidad promueve proyectos de gestión institucional y administración.

Tabla 36

Cree que la entidad mejora los planes y objetivos de gestión.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 12 | 35,3 | 35,3 | 35,3 |
| | A VECES SI A VECES NO | 12 | 35,3 | 35,3 | 70,6 |
| | CASI SIEMPRE | 10 | 29,4 | 29,4 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 35.3% de los encuestados considera que a veces cree que la entidad mejora los planes y objetivos de gestión.

Dimensión 2: Organización

Tabla 37

Considera que la entidad difunde y aplica las normas de gestión administrativas al personal.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 10 | 29,4 | 29,4 | 29,4 |
| | A VECES SI A VECES NO | 17 | 50,0 | 50,0 | 79,4 |
| | CASI SIEMPRE | 7 | 20,6 | 20,6 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 50% de los encuestados considera que a veces la entidad difunde y aplica las normas de gestión administrativas al personal.

Tabla 38

Cree que la entidad utiliza técnicas en su sistema organizacional.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 9 | 26,5 | 26,5 | 26,5 |
| | A VECES SI A VECES NO | 20 | 58,8 | 58,8 | 85,3 |
| | CASI SIEMPRE | 5 | 14,7 | 14,7 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 58.8% de los encuestados considera que a veces cree que la entidad utiliza técnicas en su sistema organizacional.

Tabla 39

Piensa que la entidad aplica el modelo de organización horizontal entre el personal.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| | CASI NUNCA | 13 | 38,2 | 38,2 | 44,1 |
| | A VECES SI A VECES NO | 13 | 38,2 | 38,2 | 82,4 |
| | CASI SIEMPRE | 6 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 38.2% de los encuestados considera que a veces piensa que la entidad aplica el modelo de organización horizontal entre el personal.

Tabla 40

Cree que en la entidad se presentan problemas en el desarrollo del procedimiento atribuibles a la administración.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 8 | 23,5 | 23,5 | 23,5 |
| | A VECES SI A VECES NO | 17 | 50,0 | 50,0 | 73,5 |
| | CASI SIEMPRE | 8 | 23,5 | 23,5 | 97,1 |
| | SIEMPRE | 1 | 2,9 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 50% de los encuestados considera que a veces cree que en la entidad se presentan problemas en el desarrollo del procedimiento atribuibles a la administración.

Tabla 41

Considera que la gerencia elabora el reglamento interno con participación del personal.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | NUNCA | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| | CASI NUNCA | 9 | 26,5 | 26,5 | 32,4 |
| | A VECES SI A VECES NO | 16 | 47,1 | 47,1 | 79,4 |
| | CASI SIEMPRE | 4 | 11,8 | 11,8 | 91,2 |
| | SIEMPRE | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 47.1% de los encuestados considera que a veces la gerencia elabora el reglamento interno con participación del personal.

Tabla 42

El procedimiento facilita el cumplimiento de la visión y misión de la institución.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| | A VECES SI A VECES NO | 11 | 32,4 | 32,4 | 38,2 |
| | CASI SIEMPRE | 12 | 35,3 | 35,3 | 73,5 |
| | SIEMPRE | 9 | 26,5 | 26,5 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 61.8% de los encuestados considera que siempre y casi siempre el procedimiento facilita el cumplimiento de la visión y misión de la institución.

Tabla 43

La gerencia controla las funciones establecidas en el manual de organización y funciones de la entidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 8 | 23,5 | 23,5 | 26,5 |
| | A VECES SI A VECES NO | 15 | 44,1 | 44,1 | 70,6 |
| | CASI SIEMPRE | 7 | 20,6 | 20,6 | 91,2 |
| | SIEMPRE | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 44.1% de los encuestados considera que a veces la gerencia controla las funciones establecidas en el manual de organización y funciones de la entidad.

Tabla 44

Considera que el número de niveles jerárquicos que tiene que ver con el procedimiento afecta al personal.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 13 | 38,2 | 38,2 | 41,2 |
| | A VECES SI A VECES NO | 12 | 35,3 | 35,3 | 76,5 |
| | CASI SIEMPRE | 8 | 23,5 | 23,5 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 38.2% de los encuestados considera que casi nunca considera que el número de niveles jerárquicos que tiene que ver con el procedimiento afecta al personal.

Dimensión 3: Dirección

Tabla 45

Cree que la gerencia dirige y administra con normas establecidas la administración.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 3 | 8,8 | 8,8 | 11,8 |
| | A VECES SI A VECES NO | 10 | 29,4 | 29,4 | 41,2 |
| | CASI SIEMPRE | 18 | 52,9 | 52,9 | 94,1 |
| | SIEMPRE | 2 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 52.9% de los encuestados considera que casi siempre cree que la gerencia dirige y administra con normas establecidas la administración.

Tabla 46

La gerencia realiza el conjunto de actividades de la institución con participación de los trabajadores.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 4 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| | A VECES SI A VECES NO | 13 | 38,2 | 38,2 | 50,0 |
| | CASI SIEMPRE | 11 | 32,4 | 32,4 | 82,4 |
| | SIEMPRE | 6 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 38.2% de los encuestados considera que a veces la gerencia realiza el conjunto de actividades de la institución con participación de los trabajadores.

Tabla 47

Considera que la gerencia ejerce el poder y dirige con el ejemplo.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 6 | 17,6 | 17,6 | 17,6 |
| | A VECES SI A VECES NO | 13 | 38,2 | 38,2 | 55,9 |
| | CASI SIEMPRE | 11 | 32,4 | 32,4 | 88,2 |
| | SIEMPRE | 4 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 38.2% de los encuestados considera que a veces la gerencia ejerce el poder y dirige con el ejemplo.

Tabla 48

Cree que la gerencia apoya el esfuerzo del grupo para el logro de objetivos en común.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 3 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| | A VECES SI A VECES NO | 12 | 35,3 | 35,3 | 44,1 |
| | CASI SIEMPRE | 16 | 47,1 | 47,1 | 91,2 |
| | SIEMPRE | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 47.1% de los encuestados considera que casi siempre la gerencia apoya el esfuerzo del grupo para el logro de objetivos en común.

Tabla 49

La gerencia delega funciones para el logro de objetivos de la entidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 3 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| | A VECES SI A VECES NO | 7 | 20,6 | 20,6 | 29,4 |
| | CASI SIEMPRE | 18 | 52,9 | 52,9 | 82,4 |
| | SIEMPRE | 6 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 52.9% de los encuestados considera que casi siempre la gerencia delega funciones para el logro de objetivos de la entidad.

Dimensión 4: Control

Tabla 50

Considera que la entidad supervisa, monitorea la labor de los trabajadores de la institución.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 2 | 5,9 | 5,9 | 8,8 |
| | A VECES SI A VECES NO | 17 | 50,0 | 50,0 | 58,8 |
| | CASI SIEMPRE | 11 | 32,4 | 32,4 | 91,2 |
| | SIEMPRE | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 50% de los encuestados considera que a veces la entidad supervisa, monitorea la labor de los trabajadores de la institución.

Tabla 51

Los trabajadores de la entidad creen que hay exceso de controles en sus labores.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| | CASI NUNCA | 10 | 29,4 | 29,4 | 35,3 |
| | A VECES SI A VECES NO | 16 | 47,1 | 47,1 | 82,4 |
| | CASI SIEMPRE | 6 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 47.1% de los encuestados considera que a veces los trabajadores de la entidad creen que hay exceso de controles en sus labores.

Tabla 52

Los trabajadores de la entidad consideran que faltan controles en sus labores.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 4 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| | CASI NUNCA | 5 | 14,7 | 14,7 | 26,5 |
| | A VECES SI A VECES NO | 15 | 44,1 | 44,1 | 70,6 |
| | CASI SIEMPRE | 9 | 26,5 | 26,5 | 97,1 |
| | SIEMPRE | 1 | 2,9 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 44.1 % de los encuestados considera que a veces los trabajadores de la entidad consideran que faltan controles en sus labores.

Tabla 53

Considera que se requiere revisiones, chequeos o vistos buenos que aparecen en el procedimiento de la entidad.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 3 | 8,8 | 8,8 | 11,8 |
| | A VECES SI A VECES NO | 13 | 38,2 | 38,2 | 50,0 |
| | CASI SIEMPRE | 13 | 38,2 | 38,2 | 88,2 |
| | SIEMPRE | 4 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 76.4% de los encuestados considera que a veces y casi siempre se requiere revisiones, chequeos o vistos buenos que aparecen en el procedimiento de la entidad.

Tabla 54

Cree que la entidad asesora la labor de los trabajadores en la institución.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 9 | 26,5 | 26,5 | 26,5 |
| | A VECES SI A VECES NO | 14 | 41,2 | 41,2 | 67,6 |
| | CASI SIEMPRE | 9 | 26,5 | 26,5 | 94,1 |
| | SIEMPRE | 2 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 41.2% de los encuestados considera que a veces cree que la entidad asesora la labor de los trabajadores en la institución.

Tabla 55

Considera que se necesita aprobación para que el procedimiento pueda tener curso.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | CASI NUNCA | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| | A VECES SI A VECES NO | 10 | 29,4 | 29,4 | 35,3 |
| | CASI SIEMPRE | 15 | 44,1 | 44,1 | 79,4 |
| | SIEMPRE | 7 | 20,6 | 20,6 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 44.1% de los encuestados considera que casi siempre considera que se necesita aprobación para que el procedimiento pueda tener curso.

Tabla 56

El personal cree que las aprobaciones de los procedimientos son las adecuadas.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | NUNCA | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| | CASI NUNCA | 7 | 20,6 | 20,6 | 23,5 |
| | A VECES SI A VECES NO | 14 | 41,2 | 41,2 | 64,7 |
| | CASI SIEMPRE | 9 | 26,5 | 26,5 | 91,2 |
| | SIEMPRE | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| | Total | 34 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Propia

Interpretación

El 41.2% de los encuestados considera que a veces el personal cree que las aprobaciones de los procedimientos son las adecuadas.

4.2. Contrastación de Hipótesis

Para la contrastación se ha utilizado la prueba de Wilcoxon para variables cualitativas ordinales y para ello se ha planteado hipótesis de trabajo.

Hipótesis general

Los manuales de procedimiento influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017.

Hipótesis de trabajo

Ho: Los manuales de procedimiento no influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017.

H1: Los manuales de procedimiento si influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017.

Tabla 57

Estadísticas de prueba

| | ADMINISTRACION ESTRATEGICA - MANUAL DE PROCEDIMIENTO |
|-----------------------------|--|
| Z | -4,723 ^b |
| Sig. asintótica (bilateral) | ,000 |

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Interpretación:

Como el valor de la prueba $Z = -4.723$ es menor que $p=0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) Los manuales de procedimiento no influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017 y se acepta la hipótesis alterna (H_1) Los manuales de procedimiento si influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017, es decir se prueba la hipótesis general.

Hipótesis secundaria 1

La estandarización y actualización de los manuales de procedimiento influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017.

Hipótesis de trabajo

H_0 : La estandarización y actualización de los manuales de procedimiento no influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017.

H_1 : La estandarización y actualización de los manuales de procedimiento si influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017

Tabla 58

Estadísticas de prueba

| | ADMINISTRACION ESTRATEGICA - ESTANDARIZACION Y ACTUALIZACION |
|-----------------------------|---|
| Z | -5,088 ^b |
| Sig. asintótica (bilateral) | ,000 |

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Interpretación

Como el valor de la prueba $Z = -5.088$ es menor que $p=0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) La estandarización y actualización de los manuales de procedimientos no influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017 y se acepta la hipótesis alterna (H_1) La estandarización y actualización de los manuales de procedimiento si influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017, es decir se prueba la hipótesis secundaria 1.

Hipótesis secundaria 2

Los procedimientos establecidos en los manuales de procedimiento influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017.

Hipótesis de trabajo

H_0 : Los procedimientos establecidos en los manuales de procedimiento no influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017

H1: Los procedimientos establecidos en los manuales de procedimiento si influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017

Tabla 59

Estadísticas de prueba

| | ADMINISTRACION ESTRATEGICA - PROCEDIMIENTO |
|-----------------------------|---|
| Z | -5,087 ^b |
| Sig. asintótica (bilateral) | ,000 |

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Interpretación

Como el valor de la prueba $Z = -5.087$ es menor que $p=0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) Los procedimientos de los manuales de procedimientos no influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017 y se acepta la hipótesis alterna (H_1) Los procedimientos de los manuales de procedimiento si influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017, es decir se prueba la hipótesis secundaria 2.

Hipótesis secundaria 3

La coordinación de actividades establecidas en los manuales de procedimiento influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017.

Hipótesis de trabajo

Ho: La coordinación de actividades establecidas en los manuales de procedimiento no influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017.

H1: La coordinación de actividades establecidas en los manuales de procedimiento si influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017

Tabla 60

Estadísticas de pruebas

| | ADMINISTRACION ESTRATEGICA - COORDINACION |
|-----------------------------|--|
| Z | -5,087 ^b |
| Sig. asintótica (bilateral) | ,000 |

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Interpretación

Como el valor de la prueba $Z = -5.087$ es menor que $p=0.05$, se rechaza la hipótesis nula (Ho) La coordinación de los manuales de procedimientos no influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017 y se acepta la hipótesis alterna (H1) Los procedimientos de los manuales de procedimiento si influyen en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017, es decir se prueba la hipótesis secundaria 3.

V. DISCUSIÓN

Esta investigación tiene como propósito presentar la relación de causa-efecto del manual de procedimiento sobre la administración estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará – Huancavelica – Perú. 2017, describiendo cada dimensión y su impacto en la productividad, para ello se compara los resultados obtenidos de esta investigación con las conclusiones de los antecedentes y teorías referenciados en el Capítulo II. A continuación se discute los principales hallazgos:

1.- En la tesis de Teran, S. (2012), en la investigación titulada, “Manual de procedimientos de trabajo sobre organización y gestión administrativa para el desarrollo rural de Pachacamac”, en la facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, en la Dirección de postgrado de PUCP- Lima., como requisito para optar el título de Magister en Administración. Concluye que el manual de procedimientos ayudará a reorganizar, uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo motivando a pensar casi categóricamente, mientras que en la Sede de la Gerencia Subregional Huaytará - Huancavelica los manuales de procedimiento si influye en la administración estratégica.

El manual de procedimiento es una herramienta importante en una organización que mejora los procedimientos de la organización, considerando los encuestados en un 79.4% que siempre y casi siempre el manual de procedimiento influye en la mejora de la administración.

2.- En la tesis de Ramos, C.E. (2011) en la Investigación Titulada “Propuesta de un Manual de Procedimientos Internos para el Departamento de Afiliación y Control Patronal de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo”, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Riobamba Ecuador, Tesis de Grado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A. Concluye a la inexistencia de un Manual de Procedimientos, que al aplicarlo logre mejoramiento en la calidad de

los servicios a los afiliados, que ayude a analizar la realidad en la aplicación de los procesos y proponer mejoramiento de los procedimientos de afiliación y control patronal, que existe la necesidad de aplicar un manual de procedimientos en dicho departamento, para evitar duplicidad de funciones y principalmente evitar la demora y pérdida de tiempo En comparación con la Gerencia Sub Regional Huaytará – Huancavelica, Los procedimientos establecidos en los manuales de procedimiento si influye en la administración estratégica de la sede de la Gerencia. Los procedimientos son pasos a seguir para mejorar el desempeño laboral con eficacia y eficiencia. El 85.3 % de los encuestados considera que siempre y casi siempre considera que hay ventajas en el mejoramiento de los procedimientos a través de la tecnología.

3.- Según el autor Hall. R. (1983, p.254) menciona a la estandarización como: Estandarización de la interacción Marrett (1971) y Aldrich (1979) identifican dos aspectos de la estandarización. Primero es el grado en el cual están estandarizados los recursos que se intercambian. Una alta estandarización tendrá como consecuencia unas interacciones más rutinizadas teniendo así que dedicar menos tiempo y energía a la escogencia y clasificación de las unidades que se intercambian o transfieren. La segunda forma de estandarización involucra los procedimientos utilizados en las transacciones. Una alta estandarización estaría ejemplificada por procedimientos similares para ser utilizados durante un período de tiempo. Cuando se presenta una alta estandarización es muy posible que existan formatos y listas que se llenan rutinariamente a medida que ocurre la transacción.

En tanto la estandarización y actualización de los manuales de procedimiento si influye en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017., y si se aplica la estandarización de los manuales de procedimiento generará mayor productividad en los trabajadores, evitando duplicidad de actividades, reduciendo los costes y tiempo.

VI. CONCLUSIONES

Los manuales de procedimiento si influye en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, quedo rechazada la hipótesis nula.

La estandarización y actualización de los manuales de procedimiento si influye en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017., a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, quedo rechazada la hipótesis nula.

Los procedimientos establecidos en los manuales de procedimiento si influye en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, quedo rechazada la hipótesis nula.

La coordinación de actividades establecidas en los manuales de procedimiento si influye en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, quedo rechazada la hipótesis nula.

VII. RECOMENDACIONES

1.- Con la finalidad de ejecutar las actividades con eficacia y eficiencia, una de las estrategias a utilizar en la administración de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica debe mejorar el manual de procedimiento con que cuenta la entidad, que ayudará al cumplimiento de propósitos y objetivos de forma efectiva y ordenada.

Los manuales de procedimientos en la actualidad son la base de una administración estratégica para mejorar la calidad de servicio al usuario que es el fin de la entidad, por lo tanto es importante fortalecer, difundir y poner en práctica los manuales de procedimientos en la Gerencia.

2.- La estandarización y actualización de los manuales de procedimiento de forma permanente influye en la mejora de la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica-2017. Con un manual de procedimiento acordes a la realidad se desarrollarán los trabajos paso a paso, separándolos por partes simples con la finalidad de hacer cada vez mejor las actividades programadas, puesto de contar con un manual de procedimiento bien elaborado se evita la duplicidad de acciones innecesarias, demoras, retrocesos, mejorando el tiempo, justificando los procesos, minimizando los costos, materiales, servicios del personal, etc.

La Gerencia Sub Regional Huaytará – Huancavelica debe rediseñar, actualizar y estandarizar el manual de procedimiento acorde a la realidad, ya que con ello se estaría demostrando que el uso del manual de procedimiento de acuerdo al verdadero rol que cumple cada área ayudara a que los trabajadores realicen sus labores por los canales correspondientes y en los tiempos previstos con eficacia y eficiencia.

3.- En todas las instancias del ámbito de la Gerencia Subregional Huaytará, Huancavelica, deben implantar procedimientos, acorde a las labores que desempeña el personal, con participación en su conjunto de los actuados en tiempo real, ello permitirá ser más competitivos que redundará en los usuarios que es el finde la Gerencia como ente del Estado.

4.- La coordinación de actividades establecidas en los manuales de procedimiento si influye en la administración estratégica de la sede de la Gerencia Subregional Huaytará.

Por ello se debe programar reuniones periódicas, para realizar las coordinaciones entre las áreas, incluso con los usuarios externos, a fin de mejorar la comunicación y los procesos para que lleven una buena ejecución de gasto y en el desarrollo del trabajo y tramite documentario.

La coordinación es una dimensión relevante que influye directamente el desempeño laboral mejorando la administración estratégica, definiendo el tipo de información que debe compartir en el proceso y en el tiempo previsto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agualongo, F.A. (2015) en el Proyecto de Tesis Titulada “*Manual de Procedimientos para los Supermercados "Mi Caserita" de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua*”, en la Universidad Regional Autónoma de los Andes – Ecuador.

Aldana E.W.Guadalupe (2013, p.21) “*La Gestión Institucional y el Clima Laboral en eas I.E. "Francisco Bolognesi" e "Nuestra Señora De Fátima" de la Oroya – Junín*” TESIS Para optar el Grado Académico de Magister en Educación, Universidad Nacional Mayor De San Marcos.

Barrios, 2001, p 103) *Gestión*.

Chiavenato A. (1985, p. 186), *Administración, Teoría Proceso y Práctica*.

Chiavenato A. (2014), 8º Edición, *Introducción a la Teoría General de la Administración*.

Chiavenato. I. *Administración de Recursos Humanos*. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill, 1988, p. 90.

Dias C. *Administración*. Segunda Edición. Perú: Editorial San Marcos, 2016, p. 32.

Directiva N° 002-77-INAP/DNR: “*Normas para la Formulación de Manuales de Procedimientos en la Entidades Públicas*” aprobado por Resolución Jefatural N° 059-77-INAP/DRN.

Directiva N° 010-2013/GOB.REG.HVCA/GRPPyAT-SGDlel. *Procedimientos para la Elaboración, actualización y Aprobación del Manual de Procedimientos del Gobierno Regional de Huancavelica*.

Fred R.D. (2013) 14º Edición. *Conceptos de Administración estratégica*.

Gestión Institucional y Su Relación con la Calidad del Servicio en una Institución Educativa Pública del Callao” Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa RODOMIRO ELERA GÓMEZ Lima – Perú 2010, Universidad San Ignacio de Loyola.

Gonzales, 2008, p.47) *Gestión*.

Gutierrez, K.I. (2015), en la Tesis titulada, "*Deficiencias en el Área de Compras de la Empresa Autonort Cajamarca S.A. C.: Una Propuesta de Mejora a Través de un Manual de Procedimientos*".

Hall. R. (1983, p.254) 3º. Edición. *Organizaciones, estructura y procesos*.

Heredia, 1985, p. 25).*Gestión*.

Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, Baptista Lucio, 2014, p 152 y 154, 6^{ta} edición, *Metodología de la Investigación*.

Jimenez L. M. Palacios K. (2005 P.21), *Actualización y Rediseño de los Manuales de Procedimientos y Funciones de la Fiduciaria Helm Trust S.A.* Universidad de la Salle Facultad de Administración de Empresas Bogotá

Jiménez R. (1998), *Metodología de la Investigación Elementos Básicos para la Investigación Clínica* - La Habana.

Morales, M. (2009), investigación titulada, "*Propuesta de manual de procedimientos a la empresa procesadora de lácteos y congelados S. C de R. L*", desarrollado en la Escuela de Postgrado de Universidad Veracruzana – Veracruz - México. Facultad de Ingeniería.

Oficialía Mayor, Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, Dirección de Organización, (2004, p,6) *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimiento*: México, s.n.

Ortiz L. (2008) *Manual de Procesos y Procedimientos Tomo 1 Bases Estratégicas y Organizacionales*.

Ramos, C.E. (2011) en la Investigación Titulada “*Propuesta de un Manual de Procedimientos Internos para el Departamento de Afiliación y Control Patronal de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo*”, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Riobamba Ecuador.

Resolución Gerencial General Regional N° 1146-2013/GOB.REG.HVCA/GGR. *Manual de Procedimiento de la Gerencia Sub Regional de Huaytará*.

Reyes, J.M. (2004) en la Investigación Titulada “*Propuesta de Mejora del Proceso Administrativo Financiero de una Institución de Asistencia Privada*”, en el Instituto Politécnico Nacional de México.

Rodríguez V. (2006) 1º Edición. *Administración con enfoque estratégico*.

Soto J. (2009) en la Investigación “*Manual de procedimientos para mejorar el desarrollo de la cartera de clientes en la empresa Huacariz*”. En la facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Privada del Norte – Cajamarca.

Teran, S. (2012), en la investigación titulada, “*Manual de procedimientos de trabajo sobre organización y gestión administrativa para el desarrollo rural de Pachacamac*”, en la facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, en la Dirección de postgrado de PUCP- Lima.

Tisnado, J.R. (2013) En la Tesis Titulada “*Mejoramiento en los Procesos Administrativos de la Ugel N° 01 el Porvenir que Contribuya al Desarrollo Educativo de su Jurisdicción en el Año 2013*”.

Tokito Berrickuntza. (1985, p. 7), *Manual de Procedimientos Administrativos, guía para su elaboración*.

Ugalde, M.P. *Manuales de Procedimientos y Diagramas de Flujo en la Administración de Archivos* (P. 9,10).

Zambrano, R.N. (2011) en la Investigación Titulada “*Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011*”, en la Universidad Politécnica Salesiana Guayaquil –Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA:

Manual de Procedimientos y su Influencia en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.

| Formulación del problema | Objetivos de la investigación | Hipótesis de la investigación | Variables de la investigación | Diseño de investigación | Población y muestra | Método, técnicas e Instrumentos |
|---|---|--|---|---|---|---|
| <p>Problema general: ¿De qué manera los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>A. ¿De qué manera la Estandarización y Actualización de los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017?</p> <p>B. ¿De qué manera los Procedimientos establecidos en los manuales Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017?</p> <p>C. ¿De qué manera la Coordinación de actividades establecidos en los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017?</p> | <p>Objetivo general: Determinar de qué manera los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>A. Determinar de qué manera la Estandarización y Actualización de los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.</p> <p>B. Determinar de qué manera los procedimientos establecidos en los manuales Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.</p> <p>C. Determinar de qué manera la Coordinación de actividades establecidos en los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub</p> | <p>Hipótesis principal: Los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.</p> <p>Hipótesis Secundarias:</p> <p>H1. La Estandarización y Actualización de los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.</p> <p>H2. Los Procedimientos establecidos en los manuales Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017</p> <p>H3. La Coordinación de actividades establecidos en los Manuales de Procedimientos Influyen en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017.</p> | <p>Variable independiente</p> <p>Manual de Procedimiento: D1 Estandarización Y Actualización. D2 Procedimiento D3 Coordinación</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>Administración Estratégica D1 Planeación. D2 Organización. D3 Dirección. D4 Control</p> | <p>Tipo. Explicativa: Son más estructuradas que los otros tipos de investigación</p> <p>Diseño: No experimental: Estudios que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y de los fenómenos en su ambiente natral</p> | <p>Población: La conforma los 34 trabajadores de la Sede de la Gerencia Sub Regional de Huaytará</p> | <p>Método de Investigación: Cuantitativa.</p> <p>Instrumento: Encuesta</p> <p>Técnica Cuestionario</p> |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017. | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

| MÉTODO Y MATERIALES | POBLACIÓN | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | ESTADÍSTICA | PROPUESTA DE BASES TEORICAS |
|---|--|--|--|---|
| <p>Método. El método de investigación es Cuantitativo, porque se trata de demostrar la validez de la Hipótesis, existe relación directa entre el Manual de Procedimiento y la Administración Estratégica de la Gerencia Sub Regional Huaytará.</p> | <p>La población de la investigación serán los 34 trabajadores de la Sede de la Gerencia Sub Regional de Huaytará, es un órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Huancavelica.</p> | <p>Técnica. La Encuesta</p> <p>Instrumento. Cuestionario</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de inferencia • Medidas de dispersión • correlación | <p>SUB CAP I: Problema de Investigación.</p> <p>1.1 Planteamiento del Problema. 1.2 Formulación del Problema. 1.3 Justificación del estudio 1.4 Objetivos de la Investigación.</p> <p>SUB CAP` . II: Marco Teórico</p> <p>2.1. Antecedentes de la Investigación. 2.2. Bases Teóricas de las variables. 2.3. Definición de términos básicos</p> <p>SUB CAP` . III: Métodos y Materiales.</p> <p>3.1. Hipótesis de la Investigación. 3.2. Variables de estudio. 3.3. Tipo y nivel de investigación 3.4. Diseño de la Investigación. 3.5. Población y muestra de estudio. 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. 3.7. Métodos de análisis de datos.</p> <p>SUB CAP` . IV: Resultados</p> <p>4.1. Descripción y análisis estadístico. 4.2. Contrastación de Hipótesis.</p> <p>SUB CAP` . V: Discusión</p> <p>SUB CAP` . VI: Conclusiones SUB CAP` . VII: Recomendaciones</p> <p>Referencias bibliográficas</p> <p>Anexos</p> |

Anexo 2: Matriz de Operacionalización

| VARIABLES | DIMENSION | INDICADORES | ITEMS / E. LIKERT | ESCALA DE MEDICION | RANGO CATEGORIAS |
|---|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------|---|---|
| Independiente: MANUAL DE PROCEDIMIENTO | I.1. ESTANDARIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN | I.1.1. CONOCIMIENTO | 1,2,3 | LIKERT 5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A Veces sí a Veces no 2 = Casi Nunca 1 = Nunca | Buena (92 – 125) Regular o Mediana (59 – 91) Mala (25 – 58) |
| | | I.1.2. OPTIMIZACIÓN | 4,5,6,7 | | |
| | | I.1.3. DOCUMENTO | 8,9,10 | | |
| | | I.1.4. TECNOLOGIA | 11,12 | | |
| | I.2. PROCEDIMIENTO | I.2.1. EFICIENCIA - EFICACIA | 13,14 | | |
| | | I.2.1. ENTENDIMIENTO | 15,16,17 | | |
| | I.3. COORDINACIÓN | I.3.1. INFORMACIÓN | 18,19 | | |
| | | I.3.2. COMUNICACIÓN | 20,21,22 | | |
| | | I.3.4. COOPERACIÓN | 23,24,25 | | |
| Dependiente: II. ADMINISTRACION ESTRATEGICA | II.1. PLANEACIÓN | II.1.1. PROBLEMAS Y NECESIDADES | 26,27 | LIKERT 5 = Siempre 4 = Casi Siempre 3 = A Veces sí a Veces no 2 = Casi Nunca 1 = Nunca | Alta (96 – 130) Media (61 – 95) Baja (26 – 60) |
| | | II.1.2. PLANES ESTRATÉGICOS | 28,29,30,31 | | |
| | II.2. ORGANIZACIÓN | II.2.1. SISTEMA ORGANIZACIONAL | 32,33,34,35 | | |
| | | II.2.2. REGLAMENTO | 36,37 | | |
| | | II.2.3. FUNCIONES | 38,39 | | |
| | II.3. DIRECCIÓN | II.3.1. GERENCIA | 40,41,42. | | |
| | | II.3.2. OBJETIVOS | 43,44 | | |
| | II.4. CONTROL | II.4.1. SUPERVISIÓN | 45,46,47,48 | | |
| | | II.4.2. ASESORÍA | 49,50,51. | | |

Anexo 3: Instrumento.

ENCUESTA SOBRE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SEDE DE LA GERENCIA SUB REGIONAL HUAYTARÁ - HUANCVELICA - PERÚ. 2017

ESTIMADO(A) COLABORADOR(A):

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar información sobre el Manual de Procedimientos y su Influencia en la Administración Estratégica de la Sede de la Gerencia Sub Regional Huaytará - Huancavelica - Perú. 2017

El resultado de la encuesta ayudará a conocer de qué manera el personal interactúa con el manual de procedimiento y si conoce y pone en práctica

RECOMENDACIÓN:

Lea las preguntas detenidamente y marque con una equis (X) en un casillero por cada pregunta

Cada número equivale a:

5 = Siempre

4 = Casi Siempre

3 = A Veces sí a Veces no

2 = Casi Nunca

1 = Nunca

El presente cuestionario es anónimo.

I. MANUAL DE PROCEDIMIENTO

I.1. ESTANDARIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

| N° | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| | I.1.1. CONOCIMIENTO | | | | | |
| 1 | ¿En el manual de procedimientos de la entidad existen normas de interrelación del personal adecuadas? | | | | | |
| 2 | ¿La entidad actualiza periódicamente los manuales de procedimiento? | | | | | |
| 3 | ¿El manual de procedimiento influye en la mejora de la administración de la entidad? | | | | | |
| | I.1.2. OPTIMIZACIÓN | | | | | |
| 4 | ¿La entidad planifica a futuro la administración a través de manual de procedimiento? | | | | | |
| 5 | ¿La entidad promueve a futuro la administración a través de manual de procedimiento? | | | | | |
| 6 | ¿La Gerencia capacita al personal sobre el procedimiento administrativo | | | | | |
| 7 | ¿La Gerencia realiza la distribución del trabajo para optimizar el procedimiento? | | | | | |
| | I.1.3. DOCUMENTO | | | | | |
| 8 | ¿La Entidad dispone de un formato donde señalan los documentos y requisitos que debe cumplir el usuario? | | | | | |
| 9 | ¿Considera que son suficientes los formatos que utilizan en el procedimiento? | | | | | |
| 10 | ¿El Personal sugiere para elaborar el manual que ayude a definir con claridad los procesos y procedimientos de la Institución? | | | | | |
| | I.1.4. TECNOLOGÍA | | | | | |
| 11 | ¿Cree que existen posibilidades de automatizar el procedimiento mediante la tecnología? | | | | | |
| 12 | ¿Considera que hay ventajas en el mejoramiento de los procedimientos a través de la tecnología? | | | | | |
| | I.2. PROCEDIMIENTO | | | | | |
| | I.2.1. EFICIENCIA – EFICACIA | | | | | |
| 13 | ¿Demuestran eficiencia los trabajadores al emplear los manuales de | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| | procedimiento de la entidad? | | | | | |
| 14 | ¿El Personal considera que son eficaces los manuales de procedimiento de la entidad? | | | | | |
| | I.2.2. ENTENDIMIENTO | | | | | |
| 15 | ¿Cree que los manuales de procedimiento de la entidad se identifican y se comprenden con facilidad? | | | | | |
| 16 | ¿Piensa que se presentan problemas en el orden de ejecución del procedimiento? | | | | | |
| 17 | ¿El personal tiene conocimiento de la coordinación entre áreas de la entidad? | | | | | |
| | I.3. COORDINACIÓN | | | | | |
| | I.3.1. INFORMACIÓN | | | | | |
| 18 | ¿Considera que los manuales de procedimientos de la entidad contienen información completa? | | | | | |
| 19 | ¿Cree que sobra información en el manual de procedimiento de la entidad? | | | | | |
| | I.3.2. COMUNICACIÓN | | | | | |
| 20 | ¿El Personal demuestra capacidad en la comunicación para el manejo del manual de procedimiento de la entidad? | | | | | |
| 21 | ¿Los usuarios presentan quejas o reclamos sobre el procedimiento de la entidad? | | | | | |
| 22 | ¿Cree que se pueden replantear o rediseñar los formatos utilizados para serlos más ajustadas a la realidad de la entidad? | | | | | |
| | I.3.3. COOPERACIÓN | | | | | |
| 23 | ¿Considera que las diversas áreas de la entidad cooperan en la administración? | | | | | |
| 24 | ¿La Jefatura realiza reuniones de trabajo para mejorar los procesos? | | | | | |
| 25 | ¿En la entidad se forman equipos de trabajo para mejorar la administración? | | | | | |
| | II. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA | | | | | |
| | II.1. PLANEACIÓN | | | | | |
| | II.1.1. PROBLEMAS Y NECESIDADES | | | | | |
| 26 | ¿La Gerencia utiliza estrategias que permitan diagnosticar los problemas y necesidades de la institución? | | | | | |
| 27 | ¿La entidad investiga cuando algún proceso no funciona? | | | | | |
| | II.1.2. PLANES ESTRATÉGICOS | | | | | |
| 28 | ¿La entidad elabora los planes estratégicos de gestión Institucional con participación de los trabajadores? | | | | | |
| 29 | ¿Considera que la entidad aplica y actualiza los procedimientos programados de gestión? | | | | | |
| 30 | ¿Cree que la entidad promueve proyectos de gestión Institucional y administración? | | | | | |
| 31 | ¿Cree que la entidad mejora los planes y objetivos de gestión? | | | | | |
| | II.2. ORGANIZACIÓN | | | | | |
| | II.2.1. SISTEMA ORGANIZACIONAL | | | | | |
| 32 | ¿Considera que la entidad difunde y aplica las normas de gestión administrativa al personal? | | | | | |
| 33 | ¿Cree que la entidad utiliza técnicas en su sistema organizacional? | | | | | |
| 34 | ¿Piensa que la entidad aplica el modelo de organización horizontal entre el personal? | | | | | |
| 35 | ¿Cree que en la entidad se presentan problemas en el desarrollo del procedimiento atribuibles a la administración? | | | | | |
| | II.2.2. REGLAMENTO | | | | | |
| 36 | ¿Considera que la gerencia elabora el reglamento interno con participación de su personal? | | | | | |
| 37 | ¿El procedimiento facilita el cumplimiento de la visión y misión de la institución? | | | | | |
| | II.2.3. FUNCIONES | | | | | |
| 38 | ¿La gerencia controla las funciones establecidas en el Manual de | | | | | |

| | | | | | | |
|----------------------------|---|--|--|--|--|--|
| | Organización y Funciones de la entidad? | | | | | |
| 39 | ¿Considera que el número de niveles jerárquicos que tiene que ver con el procedimiento afecta al personal? | | | | | |
| II.3. DIRECCIÓN | | | | | | |
| II.3.1. GERENCIA | | | | | | |
| 40 | ¿Cree que la Gerencia dirige y administra con normas establecidas la administración? | | | | | |
| 41 | ¿La Gerencia realiza el conjunto de actividades de la Institución con participación de los trabajadores? | | | | | |
| 42 | ¿Considera que la Gerencia ejerce el poder y dirige con el ejemplo? | | | | | |
| II.3.2. OBJETIVOS | | | | | | |
| 43 | ¿Cree que la Gerencia apoya el esfuerzo del grupo para el logro de objetivos en común? | | | | | |
| 44 | ¿La Gerencia delega funciones para el logro de objetivo de la entidad? | | | | | |
| II.4. CONTROL | | | | | | |
| II.4.1. SUPERVISIÓN | | | | | | |
| 45 | ¿Considera que la entidad supervisa, monitorea la labor de los trabajadores de la institución? | | | | | |
| 46 | ¿Los trabajadores de la entidad creen que hay exceso de controles en sus labores? | | | | | |
| 47 | ¿Los trabajadores de la entidad consideran que faltan controles en sus labores? | | | | | |
| 48 | ¿Considera que se requiere revisiones, chequeos o vistos buenos que aparecen en el procedimiento de la entidad? | | | | | |
| II.4.2. ASESORÍA | | | | | | |
| 49 | ¿Cree que la Entidad asesora la labor de los trabajadores de la institución? | | | | | |
| 50 | ¿Consideras que se necesita aprobación para que el procedimiento pueda tener curso? | | | | | |
| 51 | ¿El personal cree que las aprobaciones de los procedimientos son las adecuadas? | | | | | |

Anexo 4: Validación de Instrumentos

ANEXO 4: CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS.
VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: MANUAL DE PROCEDIMIENTO

| N° | DIMENSIONES / ítems | Claridad ¹ | | Pertinencia ² | | Relevancia ³ | | Sugerencias |
|----|--|-----------------------|----|--------------------------|----|-------------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | ¿En el manual de procedimientos de la entidad existen normas de interrelación del personal adecuadas? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | ¿La entidad actualiza periódicamente los manuales de procedimiento? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | ¿El manual de procedimiento influye en la mejora de la administración de la entidad? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | ¿La entidad planifica a futuro la administración a través de manual de procedimiento? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | ¿La entidad promueve a futuro la administración a través de manual de procedimiento? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | ¿La Gerencia capacita al personal sobre el procedimiento administrativo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | ¿La Gerencia realiza la distribución del trabajo para optimizar el procedimiento? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | ¿La Entidad dispone de un formato donde señalan los documentos y requisitos que debe cumplir el usuario? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | ¿Considera que son suficientes los formatos que utilizan en el procedimiento? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | ¿El Personal sugiere para elaborar el manual que ayude a definir con claridad los procesos y procedimientos de la Institución? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | ¿Cree que existen posibilidades de automatizar el procedimiento mediante la tecnología? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | ¿Considera que hay ventajas en el mejoramiento de los procedimientos a través de la tecnología? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSION 2: PROCEDIMIENTO | | | | | | | |
| 13 | ¿Demuestran eficiencia los trabajadores al emplear los manuales de procedimiento de la entidad? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | ¿El Personal considera que son eficaces los manuales de procedimiento de la entidad? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 15 | ¿Cree que los manuales de procedimiento de la entidad se identifican y se comprenden con facilidad? | ✓ | | | | | | | |
| 16 | ¿Piensa que se presentan problemas en el orden de ejecución del procedimiento? | ✓ | | | | | | | |
| 17 | ¿El personal tiene conocimiento de la coordinación entre áreas de la entidad? | ✓ | | | | | | | |
| | DIMENSION 3: COORDINACION | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 18 | ¿Considera que los manuales de procedimientos de la entidad contienen información completa? | ✓ | | | | | | | |
| 19 | ¿Cree que sobra información en el manual de procedimiento de la entidad? | ✓ | | | | | | | |
| 20 | ¿El Personal demuestra capacidad en la comunicación para el manejo del manual de procedimiento de la entidad? | ✓ | | | | | | | |
| 21 | ¿Los usuarios presentan quejas o reclamos sobre el procedimiento de la entidad? | ✓ | | | | | | | |
| 22 | ¿Cree que se pueden replantear o rediseñar los formatos utilizados para serlos más ajustadas a la realidad de la entidad? | ✓ | | | | | | | |
| 23 | ¿Considera que las diversas áreas de la entidad cooperan en la administración? | ✓ | | | | | | | |
| 24 | ¿La Jefatura realiza reuniones de trabajo para mejorar los procesos? | ✓ | | | | | | | |
| 25 | ¿En la entidad se forman equipos de trabajo para mejorar la administración? | ✓ | | | | | | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

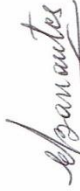
SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODÓLOGO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del construido
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23 de Setiembre del 2017

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: ADMINISTRACION ESTRATEGICA

| N° | DIMENSIONES / ítems | Claridad ¹ | | Pertinencia ² | | Relevancia ³ | | Sugerencias |
|----|--|-----------------------|----|--------------------------|----|-------------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIONES / ítems | | | | | | | |
| | DIMENSION 1: PLANEACIÓN | | | | | | | |
| 26 | ¿La Gerencia utiliza estrategias que permitan diagnosticar los problemas y necesidades de la institución? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 27 | ¿La entidad investiga cuando algún proceso no funciona? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 28 | ¿La entidad elabora los planes estratégicos de gestión Institucional con participación de los trabajadores? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 29 | ¿Considera que la entidad aplica y actualiza los procedimientos programados de gestión? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 30 | ¿Cree que la entidad promueve proyectos de gestión Institucional y administración? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 31 | ¿Cree que la entidad mejora los planes y objetivos de gestión? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSION 2: ORGANIZACIÓN | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 32 | ¿Considera que la entidad difunde y aplica las normas de gestión administrativa al personal? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 33 | ¿Cree que la entidad utiliza técnicas en su sistema organizacional? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 34 | ¿Piensa que la entidad aplica el modelo de organización horizontal entre el personal? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 35 | ¿Cree que en la entidad se presentan problemas en el desarrollo del procedimiento atribuibles a la administración? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 36 | ¿Considera que la gerencia elabora el reglamento interno con participación de su personal? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 37 | ¿El procedimiento facilita el cumplimiento de la visión y misión de la institución? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSION 3: DIRECCION | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 38 | ¿La gerencia controla las funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones de la entidad? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 39 | ¿Considera que el número de niveles jerárquicos que tiene que ver con el procedimiento afecta al personal? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 40 | ¿Cree que la Gerencia dirige y administra con normas establecidas la administración? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|----|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 41 | ¿La Gerencia realiza el conjunto de actividades de la Institución con participación de los trabajadores? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 42 | ¿Considera que la Gerencia ejerce el poder y dirige con el ejemplo? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | DIMENSION 4: CONTROL | Si | No | Si | No | Si | No |
| 43 | ¿Cree que la Gerencia apoya el esfuerzo del grupo para el logro de objetivos en común? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 44 | ¿La Gerencia delega funciones para el logro de objetivo de la entidad? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 45 | ¿Considera que la entidad supervisa, monitorea la labor de los trabajadores de la institución? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 46 | ¿Los trabajadores de la entidad creen que hay exceso de controles en sus labores? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 47 | ¿Los trabajadores de la entidad consideran que faltan controles en sus labores? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 48 | ¿Considera que se requiere revisiones, chequeos o vistos buenos que aparecen en el procedimiento de la entidad? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 49 | ¿Cree que la Entidad asesora la labor de los trabajadores de la institución? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 50 | ¿Consideras que se necesita aprobación para que el procedimiento pueda tener curso? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 51 | ¿El personal cree que las aprobaciones de los procedimientos son las adecuadas? | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):


SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ**

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: **DOCENTE METODÓLOGO**



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

- ¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 - ² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
 - ³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23 de Setiembre del 2017

ANEXO 4: CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS.

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: MANUAL DE PROCEDIMIENTO

| N° | DIMENSIONES / ítems | Claridad ¹ | | Pertinencia ² | | Relevancia ³ | | Sugerencias |
|----|--|-----------------------|----|--------------------------|----|-------------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | ¿En el manual de procedimientos de la entidad existen normas de interrelación del personal adecuadas? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | ¿La entidad actualiza periódicamente los manuales de procedimiento? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | ¿El manual de procedimiento influye en la mejora de la administración de la entidad? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | ¿La entidad planifica a futuro la administración a través de manual de procedimiento? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | ¿La entidad promueve a futuro la administración a través de manual de procedimiento? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | ¿La Gerencia capacita al personal sobre el procedimiento administrativo? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | ¿La Gerencia realiza la distribución del trabajo para optimizar el procedimiento? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | ¿La Entidad dispone de un formato donde señalan los documentos y requisitos que debe cumplir el usuario? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | ¿Considera que son suficientes los formatos que utilizan en el procedimiento? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | ¿El Personal sugiere para elaborar el manual que ayude a definir con claridad los procesos y procedimientos de la Institución? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | ¿Cree que existen posibilidades de automatizar el procedimiento mediante la tecnología? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | ¿Considera que hay ventajas en el mejoramiento de los procedimientos a través de la tecnología? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | DIMENSION 2: PROCEDIMIENTO ¿Demuestran eficiencia los trabajadores al emplear los manuales de procedimiento de la entidad? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | ¿El Personal considera que son eficaces los manuales de procedimiento de la entidad? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 15 | ¿Cree que los manuales de procedimiento de la entidad se identifican y se comprenden con facilidad? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |
| 16 | ¿Piensa que se presentan problemas en el orden de ejecución del procedimiento? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |
| 17 | ¿El personal tiene conocimiento de la coordinación entre áreas de la entidad? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |
| | DIMENSION 3: COORDINACION | SI | No | SI | No | SI | No | SI | No |
| 18 | ¿Considera que los manuales de procedimientos de la entidad contienen información completa? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |
| 19 | ¿Cree que sobra información en el manual de procedimiento de la entidad? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |
| 20 | ¿El Personal demuestra capacidad en la comunicación para el manejo del manual de procedimiento de la entidad? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |
| 21 | ¿Los usuarios presentan quejas o reclamos sobre el procedimiento de la entidad? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |
| 22 | ¿Cree que se pueden replantear o rediseñar los formatos utilizados para serios más ajustadas a la realidad de la entidad? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |
| 23 | ¿Considera que las diversas áreas de la entidad cooperan en la administración? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |
| 24 | ¿La Jefatura realiza reuniones de trabajo para mejorar los procesos? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |
| 25 | ¿En la entidad se forman equipos de trabajo para mejorar la administración? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Dra. Graci Bernardino Santiago*

DNI: *10041965*

Especialidad del evaluador: **DOCENTE TEMATICO**


.....

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23 de Setiembre del 2017

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: ADMINISTRACION ESTRATEGICA

| N° | DIMENSIONES / ítems | Claridad ¹ | | Pertinencia ² | | Relevancia ³ | | Sugerencias |
|----|--|-----------------------|----|--------------------------|----|-------------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSION 1: PLANEACIÓN | | | | | | | |
| 26 | ¿La Gerencia utiliza estrategias que permitan diagnosticar los problemas y necesidades de la institución? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 27 | ¿La entidad investiga cuando algún proceso no funciona? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 28 | ¿La entidad elabora los planes estratégicos de gestión Institucional con participación de los trabajadores? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 29 | ¿Considera que la entidad aplica y actualiza los procedimientos programados de gestión? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 30 | ¿Cree que la entidad promueve proyectos de gestión Institucional y administración? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 31 | ¿Cree que la entidad mejora los planes y objetivos de gestión? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSION 2: ORGANIZACIÓN | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 32 | ¿Considera que la entidad difunde y aplica las normas de gestión administrativa al personal? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 33 | ¿Cree que la entidad utiliza técnicas en su sistema organizacional? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 34 | ¿Piensa que la entidad aplica el modelo de organización horizontal entre el personal? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 35 | ¿Cree que en la entidad se presentan problemas en el desarrollo del procedimiento atribuibles a la administración? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 36 | ¿Considera que la gerencia elabora el reglamento interno con participación de su personal? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 37 | ¿El procedimiento facilita el cumplimiento de la visión y misión de la institución? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSION 3: DIRECCION | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 38 | ¿La gerencia controla las funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones de la entidad? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 39 | ¿Considera que el número de niveles jerárquicos que tiene que ver con el procedimiento afecta al personal? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 40 | ¿Cree que la Gerencia dirige y administra con normas establecidas la administración? | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|-------------------------------------|-----------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------|-------------------------------------|-----------|
| 41 | ¿La Gerencia realiza el conjunto de actividades de la institución con participación de los trabajadores? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |
| 42 | ¿Considera que la Gerencia ejerce el poder y dirige con el ejemplo? | <input checked="" type="checkbox"/> | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |
| | DIMENSION 4: CONTROL | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 43 | ¿Cree que la Gerencia apoya el esfuerzo del grupo para el logro de objetivos en común? | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 44 | ¿La Gerencia delega funciones para el logro de objetivo de la entidad? | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 45 | ¿Considera que la entidad supervisa, monitorea la labor de los trabajadores de la institución? | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 46 | ¿Los trabajadores de la entidad creen que hay exceso de controles en sus labores? | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 47 | ¿Los trabajadores de la entidad consideran que faltan controles en sus labores? | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 48 | ¿Considera que se requiere revisiones, chequeos o vistos buenos que aparecen en el procedimiento de la entidad? | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 49 | ¿Cree que la Entidad asesora la labor de los trabajadores de la institución? | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 50 | ¿Consideras que se necesita aprobación para que el procedimiento pueda tener curso? | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 51 | ¿El personal cree que las aprobaciones de los procedimientos son las adecuadas? | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | | <input checked="" type="checkbox"/> | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez evaluador: *Dra. Enai Bernardo Sautago*

DNI: *10041765*

Especialidad del evaluador: **DOCENTE TEMATICO**


.....

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23 de Setiembre del 2017

