

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



=====

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CALIDAD DE LA
ATENCIÓN DE LOS ADULTOS MAYORES EN EL PROGRAMA
NACIONAL INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR
FAMILIAR (INABIF) – LIMA 2014”**

=====

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ECONOMÍA Y NEGOCIOS

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

TESISTA: ROLANDO LUIS SÁNCHEZ LÓPEZ

ASESOR: Dra. VERÓNICA CAJAS BRAVO

LIMA - PERÚ

2015

DEDICATORIA

A Dios sobre todas las cosas por darme la existencia.

A mi esposa e hijos, quienes nunca dejaron de confiar en mí y me apoyaron incansablemente durante mi formación profesional.

AGRADECIMIENTO

A mis compañeros de mi Casa Superior de Estudios y de mi centro laboral.

A mis colegas quienes aportaron mucho con mi investigación.

A mis profesores y catedráticos del posgrado por los conocimientos y experiencia compartidos.

RESUMEN

La investigación presentada y titulada “PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE LOS ADULTOS MAYORES EN EL INABIF – LIMA 2014” tuvo como propósito analizar si en esta importante institución se están empleando las estrategias administrativas y gerenciales para optimizar la calidad de atención al cliente.

Se analizaron diversos factores como por ejemplo el empleo y conocimiento de la herramienta FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, deficiencias y amenazas de la institución, la formulación de visión, misión y objetivos institucionales orientados hacia la prestación eficiente de servicios, entre otros.

En la investigación se siguió el procedimiento metodológico establecido por nuestra Casa Superior de Estudios, se aplicó un instrumento (encuesta) y se procesó la información obtenida, la misma que nos permitió demostrar nuestras hipótesis y confirmar que efectivamente una adecuada formulación del planeamiento estratégico optimiza significativamente la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF.

ABSTRACT

The research presented entitled "STRATEGIC PLANNING AND QUALITY OF CARE OF THE ELDERLY IN INABIF - LIMA 2014" was aimed to analyze whether this important institution are using the administrative and management strategies to optimize the quality of customer service.

Various factors such as employment and knowledge of the SWOT tool were analyzed to identify strengths, opportunities, weaknesses and threats of the institution, the formulation of vision, mission and corporate objectives oriented efficient delivery of services, among others.

In researching the methodological procedure established by our Superior House of Studies was followed, an instrument (survey) was applied and the information obtained, it allowed us to demonstrate our hypotheses and confirm that indeed a suitable formulation of strategic planning optimizes processed significantly the quality of care for the elderly in the Comprehensive National Program for Family Welfare - INABIF.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	viii

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema de investigación	1
1.2. Justificación	4
1.3. Importancia o propósito	4
1.4. Limitaciones	4
1.5. Formulación del problema de investigación general y específicos	4
Problema general	4
Problemas específicos	4
1.6. Formulación del objetivo general y específicos	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
1.7. Formulación de hipótesis general y específicas	5
Hipótesis general	5
Hipótesis específicas	5
1.8. Variables	6
1.9. Operacionalización de variables	7
1.10. Definición de términos operacionales	7

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes	8
2.2. Bases teóricas	12
2.3. Definiciones conceptuales	63

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Ámbito	64
3.2. Población	64

3.3	Muestra	64
3.4	Tipo de estudio	65
3.5	Diseño y esquema de investigación	65
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
3.7	Procedimiento	66
3.8	Aspecto Ético	66

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Análisis descriptivo	68
4.2	Análisis inferencial y contrastación de hipótesis	83
4.3	Discusión de resultados	92
	CONCLUSIONES	93
	SUGERENCIAS	94
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
	ANEXOS	97

INTRODUCCIÓN

La tesis titulada “PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE LOS ADULTOS MAYORES EN EL INABIF – LIMA 2014” se llevó a cabo en base a un estudio pormenorizado referido a la necesidad de esta importante institución de emplear técnicas y herramienta de planificación estratégica con la finalidad de optimizar la calidad de sus servicios que vienen brindado a las personas adultas mayores; se pudo que existen limitaciones sobre el conocimiento de estas herramientas administrativas y gerenciales, el personal no está apropiadamente capacitado y calificado para el desempeño de sus labores, tampoco se han formulado y determinado apropiadamente los objetivos institucionales, visión y misión de esta entidad, el área responsable del adulto mayor es de reciente creación , se están formulando los estándares de atención y la metodología de intervención entre otros problemas que influyen en la actual situación.

La investigación realizada y desarrollada ha seguido todas las indicaciones establecidas en el Reglamento de Nuestra Casa Superior de Estudios, y está compuesta de la siguiente manera:

En el Capítulo I: El problema de investigación, se desarrolla y explica la descripción del problema y su formulación, se señalan sus objetivos e Hipótesis , así como la justificación importancia, viabilidad y limitaciones propias de la investigación.

En el Capítulo II denominado Marco Teórico, se registran los antecedentes de la investigación, así como un desarrollo completo y pormenorizado sobre las bases teóricas de las variables de investigación con los aportes de investigadores referentes al tema.

En el Capítulo III se desarrolla el Marco Metodológico que contiene el Tipo de investigación, diseño y esquema de la investigación, se indica y desarrolla la población y muestra, se señalan los instrumentos de recolección de datos; así como las técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

En el Capítulo IV: Resultados se presentan en forma estadística, tabulada y gráfica los resultados a los que se han llegado en la investigación y también se desarrolla la contrastación de las hipótesis secundarias, también se desarrolla la contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis y se incluyen los aportes científicos de la investigación.

En el Capítulo V: Discusión de resultados, se presenta la contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.

Finalmente se presentan las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos respectivos.

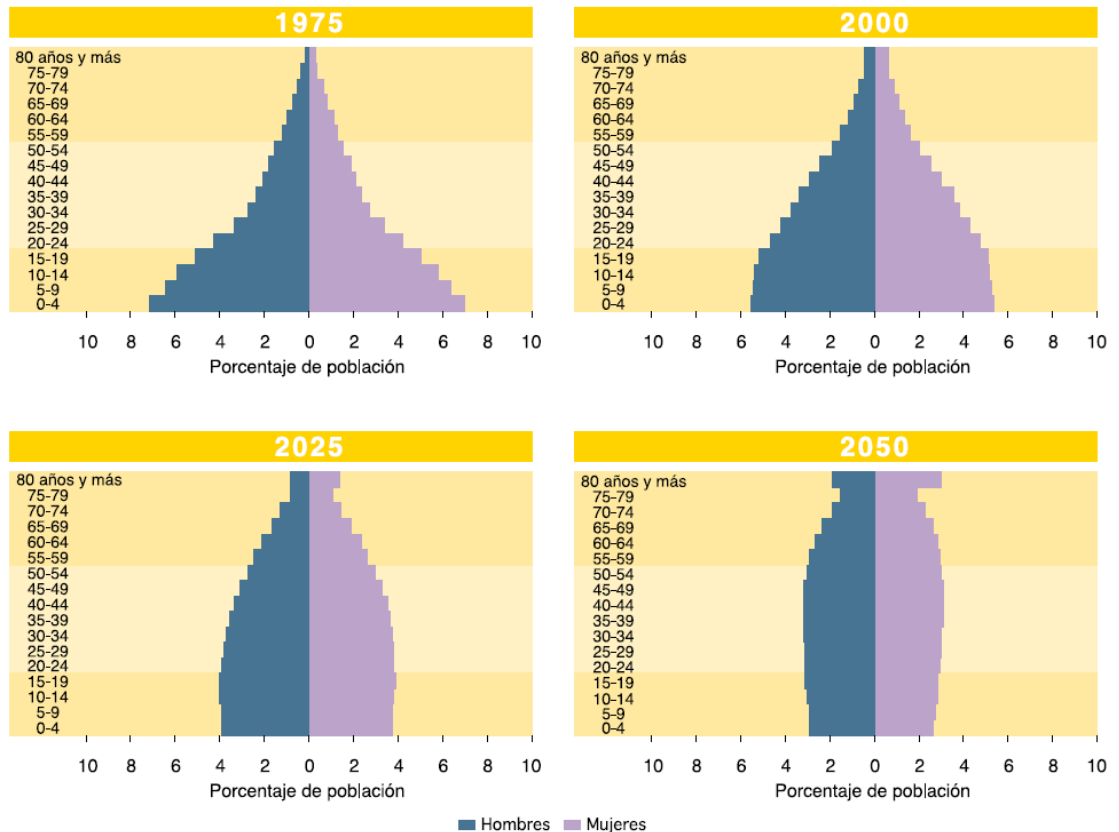
CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

El envejecimiento de la población a nivel mundial ha ido en incremento. Solo en América Latina y el Caribe entre el año 1975 y 2000 el porcentaje de la población de 60 años a más pasó de un 6,5% a un 8,2%, siendo la proyección para el 2025 de 15% y para el 2050 el 24%¹. Este Incremento ha significado a su vez un cambio en la estructura demográfica existente; es decir un mayor peso de este grupo poblacional sobre otros grupos que históricamente tienen mayor presencia en la estructura etaria.

Gráfico 1: América Latina: Distribución relativa de la población por edades y sexo 1975-2025



Fuente: Centro latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) – División de Población de la CEPAL

¹ Naciones Unidas (2009) El envejecimiento y las personas de Edad, Indicadores Sociodemográficos para América Latina y el Caribe, Cepal y UNFPA. Santiago de Chile.

Este proceso ha sido analizado, convirtiéndose en las últimas décadas en objeto de estudio y tratamiento, toda vez que ha sido entendido como un fenómeno social complejo producto de una serie de cambios demográficos como la reducción de la mortalidad; los cambios en términos de fecundidad y el aumento de la esperanza de vida. Cambios que se ven asociados a un mayor desarrollo económico y social y que trae consigo una serie de problemas como la participación en el mercado laboral; el acceso a servicios; la calidad de vida e incremento de la pobreza.

Cabe resaltar que la percepción mundial sobre el envejecimiento ha sufrido algunos cambios que son evidentes en el planteamiento de la Primera Asamblea Mundial Sobre Envejecimiento desarrollada en el 1982 y la Segunda Asamblea del año 2002. Así, notamos que el planteamiento de la primera asamblea surgió como una preocupación de los países desarrollados tomando en cuenta las necesidades de las Personas Adultas Mayores y proponiendo acciones para resguardar los derechos de este grupo social que a la fecha siguen siendo válidos. Como consecuencia en el año 2002 podemos notar que el Plan de acción Madrid introduce los cambios demográficos y las condiciones existentes en países en desarrollo o economías en transición poniendo énfasis en la participación activa de la Persona Adulta Mayor dentro de la dinámica social, económica y cultural de la sociedad entre otras mejoras.

Ambas asambleas remarcan la necesidad de introducir la problemática de vejez dentro de la agenda pública, considerándola como un aspecto importante del desarrollo que debe vincularse a investigaciones contextualizadas a fin de establecer programas y políticas sociales que permitan la reducción de brechas en el ejercicio de derechos (económicos, sociales y culturales). Asimismo, la CEPAL señala que la búsqueda del conocimiento sobre el problema de la vejez se ha incrementado, sin embargo esta aborda una dimensión más “aplicada” antes que tratar de entender las causas que estarían condicionando una vejez desprotegida².

² Paula Aranibar (2001) Acercamiento conceptual a la situación del adulto mayor en América Latina. Celade-Cepal. Santiago de Chile.

Por su parte, durante los últimos años, se han desarrollado análisis teórico conceptuales a partir (y desde) cada disciplina sin relacionarse entre sí, lo que no ha favorecido a la construcción de una base conceptual unificada. Sin embargo, esto sí ha permitido la creación de un conjunto de aportes teóricos sobre el significado de la vejez, a partir de los cuales podemos rescatar que este estado no es solo un proceso cronológico, sino psicológico y social.

La información oficial sobre los cambios demográficos en el país da cuenta del envejecimiento poblacional en el Perú, observándose que las personas entre 0 a 59 años de edad, se incrementó solamente en un 2,7% mientras que, las personas de 60 y más años de edad (adultos mayores) incrementaron en un 10.8%, en el periodo 2013 según el reporte del INEI³. Estos datos nos permiten observar que la velocidad de crecimiento de este segmento poblacional es mayor al ritmo del crecimiento total, planteando una serie de desafíos en el diseño de las políticas públicas.

En este contexto, la calidad de servicio que se le brinda al adulto mayor es de una calidad muy deficiente actualmente o presenta muchas deficiencias. Una de las instituciones tutelares que brinda servicio a este sector del adulto mayor es el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF. En esta institución se puede apreciar que aun existiendo servicios como programas nutricionales y de salud, estos no necesariamente se presentan, encuentran o se articulan entre sí a fin de prestar atención especializada a las necesidades de las Personas Adultas Mayores.

Si bien es cierto las prioridades de las Personas Adultas Mayores son conocidas y necesitan servicios especializados, dichos son entendidos como: “asistencia terapéutica, rehabilitación, promoción de salud, educación, prevención y orientación social, psicológica y legal”. Es decir, servicios que vayan más allá de una atención primaria, lo que significa garantizar la reintegración social del adulto mayor con niveles de autonomía e independencia aceptable, desde un enfoque de derechos. Consideramos que para optimizar o mejorar estos servicios a las

³ En http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf

Personas Adultas Mayores es necesario contar y conocer herramientas administrativas como el planeamiento estratégico, que es lo que proponemos utilizar para mejorar esta gestión institucional.

1.2. Justificación

La presente investigación se justifica porque busca entender, en forma técnica y metodológica, los factores existentes que impiden una correcta y eficiente gestión a nivel de resultados y atención al adulto mayor en el INABIF. Para ello consideramos que es necesario tener conocimiento de las herramientas e instrumentos propios del planeamiento estratégico por parte de los directores, funcionarios y/o trabajadores que conducen o manejan los recursos diversos de esta importante institución (INABIF) a fin de beneficiar a los adultos mayores como parte de su población objetivo.

1.3. Importancia

La investigación, una vez concluida, dará importantes aportes para una eficiente utilización de los escasos recursos de en las diferentes dependencias del INABIF, buscando que superar factores del entorno, estar más globalizada y ser más competitiva.

1.4. Limitaciones

No existieron limitaciones para el desarrollo del proyecto.

1.5. Formulación del problema de investigación

Problema general

¿De qué manera una adecuada formulación del planeamiento estratégico permitirá optimizar la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014?

Problemas específicos

- a) ¿En qué forma la formulación de un plan estratégico institucional contribuirá con mejorar la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar

– INABIF, Lima 2014?

- b) ¿De qué modo la formulación de estrategias institucionales influye en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014?
- c) ¿De qué manera la gestión estratégica incide en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014?

1.6. Formulación del objetivo

Objetivo general

Determinar si con una adecuada formulación del planeamiento estratégico es posible optimizar la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

Objetivo específicos

- a) Establecer si la formulación de un plan estratégico institucional contribuye con mejorar la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.
- b) Determinar si la formulación de estrategias institucionales influye en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.
- c) Analizar si la gestión estratégica incide en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

1.7. Formulación de hipótesis

Hipótesis general

Una adecuada formulación del planeamiento estratégico optimiza significativamente la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

Sub-hipótesis

- a) La formulación de un plan estratégico institucional contribuye con

mejora significativamente la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

- b) La formulación de estrategias institucionales influye significativamente en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.
- c) La gestión estratégica incide significativamente en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

1.8. Variables

- **Variable independiente**
 - ✓ Planeamiento estratégico
- **Variable dependiente**
 - ✓ Calidad de atención de adultos mayores

1.9. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicador	Escala de medición
V.I. Planeamiento estratégico	Formulación	Cohesión	Intervalo
		Expresividad	Intervalo
		Conflicto	Intervalo
	Estrategias	Autonomía	Intervalo
		Actuación	Intervalo
		Intelectual Cultural	Intervalo
		Social recreativo	Intervalo
		Moralidad religiosidad	Intervalo
	Gestión	Organización	Intervalo
		Control	Intervalo
V.D. Calidad de atención de adultos mayores	✓ mejorar	Si mismo general	Intervalo
		Social – pares	Intervalo
	✓ influencia	Hogar padres –	Intervalo
		Escuela	Intervalo

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Para efectos de nuestra investigación se han encontrado los siguientes antecedentes:

Cock, P., Guillén, M., Ortiz, J. y Trujillo, F. (2004) en su investigación **“Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú”**, indican que el sector textil exportador del Perú constituye una de las industrias más importantes del País por su enorme repercusión en la economía, gracias a su buen desempeño en los últimos años. Este proviene especialmente de la elevada calidad de la materia prima, el algodón, que constituye en promedio el 60% de los costos totales de la industria y que representa, asimismo, una de las principales ventajas competitivas del sector. En este estudio la idea a investigar fue: Identificar y evaluar las estrategias del sector textil exportador del Perú que permitan mantener y mejorar sustancialmente sus ventajas competitivas. Asimismo, en este estudio se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. La industria textil peruana es uno de los sectores manufactureros de gran importancia para el desarrollo de la economía del país, por sus características y su potencial se ha constituido en una industria altamente integrada, generadora de empleo y que utiliza en gran medida recursos naturales del país.
2. La industria textil peruana presenta un alto nivel de integración, desde el desmote del algodón hasta la confección, factor altamente apreciado por los clientes en los mercados internacionales debido a que ofrece un mayor nivel de confianza en la calidad del producto y sus plazos de entrega. Las empresas grandes dedicadas a la confección de prendas de vestir, corresponden a menos del 1% del

total de empresas en el sector y responsables del 94% de las exportaciones totales.

3. Los empresarios textiles peruanos cuentan con un amplio conocimiento de cada una de las etapas productivas del sector, situación que les permite responder de manera rápida y adecuada a las exigencias de sus clientes⁴.

Como se puede notar en esta investigación se concluye que el sector textil es muy importante para el dinamismo y desarrollo económico del país, se dice también que tiene este sector un alto grado de integración, con buena clientela, pero que aún le faltan conocimientos por aplicar en sus organizaciones para consolidarse.

Alonzo, Chávarri y Rodríguez (2011, p.12) presentaron en el Centro de Negocios de la PUCP el estudio titulado “Planeamiento Estratégico para el Sector Floricultor del Perú”, los objetivos propuestos fueron proponer un plan estratégico que permita aumentar el nivel de ventas de 12 a 200 millones de dólares anuales en exportaciones al año 2023 y como segundo objetivo se propuso que el sector floricultor al año 2023 sea reconocido, entre los principales exportadores mundiales de waxflower, incrementando las ventas de US\$/. 6 millones a US\$/.100 millones.

Concluyen que Perú es un país con condiciones geográficas y climáticas favorables para el desarrollo del sector floricultor, cuenta con las fortalezas necesarias no solo para ofrecer al mercado internacional variedades tradicionales de igual o mejor calidad que los líderes de la industria, sino también variedades no tradicionales, como las flores exóticas, flores de desierto, flores de acompañamiento, entre una diversidad de flores que le permite tener una ventaja frente a los demás competidores. Asimismo, concluye que la falta de visión y planeamiento estratégico no permite el desarrollo de este sector a nivel nacional ni

⁴ Cock, P., Guillén, M., Ortiz, J. y Trujillo, F. (2004) “**Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú**”

internacional⁵.

Aura Quiñones Li, Iracuna Lozano, Mariano Cucho, Pilar Tello Rozas, Rodolfo Acuña (2011). "Perú: Metodología para el diseño de una Planificación Estratégica interrelacionada con la Administración Presupuestaria en las Entidades del Sector Público. Caso "RENIEC". En esta investigación se llegaron a las siguientes Conclusiones:

- 1.- En la actualidad, en el Perú no se cuenta con una metodología que integre el planeamiento estratégico con herramientas de corto plazo como son los planes operativos, el presupuesto institucional y el plan de Adquisiciones y Contrataciones.
- 2.- Por tal, motivo se ha creído necesario desarrollar una metodología alternativa que, sobre la base de los cursos dictados en el "Master a distancia de Gerencia Pública para Directivo Iberoamericanos", integre las herramientas de planificación de mediano y largo plazo (Plan Estratégico) con las herramientas de planificación y administración de recursos de corto plazo (Plan Operativo, presupuesto y cuadro de necesidades).
- 3.- Para el efecto, se han utilizado diversos instrumentos clásicos de la planificación, como el FODA y modernos, como es el caso del tablero de control, así como se ha adecuado la utilización de herramientas del desarrollo de proyectos como son el análisis de involucrados, los árboles de problemas y el Marco Lógico, tomándose algunas libertades en su desarrollo debido a la adecuación que debe presentar, en especial el marco lógico, con la Estructura Funcional Programática , que es la estructura de categorías y conceptos. Presupuestales en el marco de la cual se programan los Presupuestos de las Entidades Públicas en el Perú.
- 4.- Asimismo, se ha desarrollado, en el marco de la metodología, un formato que permite realizar el presupuesto por tareas,

⁵ Alonzo, Chávarri y Rodríguez (2011). *Planeamiento Estratégico para el Sector Floricultor del Perú*. Lima: Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

enlazándolo directamente con el Presupuesto institucional, a través de la categoría presupuestal actividades.

- 5.- Además, se ha diseñado un sistema de información que permita la formulación, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional a través del cumplimiento de metas físicas y, por medio de la adecuación de la definición de promedios ponderados, del cumplimiento de los objetivos institucionales (específicos, parciales y general) hasta llegar a calcular el cumplimiento de la misión institucional.
- 6.- Por último, se han establecido indicadores de gestión, para medir los principales procesos de las Gerencias de Operaciones y Procesos, los órganos de línea de la institución que se relacionan directamente con la misión institucional a través de la captura de trámites, procesamiento e impresión de los DNI y la entrega de los mismos.
- 7.- En conjunto se pretende dotar de herramientas que permitan mejorar la gestión de la institución y que puedan dar coherencia al planeamiento estratégico de largo y mediano plazo, con los instrumentos de corto plazo, enlazándolos e integrándolos a través de una alternativa de desarrollo en el marco de la normatividad del sector público peruano para las acciones de planeamiento y programación presupuestal⁶.

En Chorrillos, Lima, Díaz (2010), optó el título profesional de Licenciado en comunicación social en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con su investigación "*Desarrollo de la imagen institucional del colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica*" (Lima – Perú), con el objetivo de poder determinar la calidad de la comunicación y cultura organizacional. Realizó un estudio exploratorio en una muestra conformada por los profesores, padres de familia y alumnos del centro educativo. Los resultados obtenidos

⁶ Aura Quiñones Li, Iracuna Lozano, Mariano Cucho, Pilar Tello Rozas, Rodolfo Acuña (2011). "Perú: Metodología para el diseño de una Planificación Estratégica interrelacionada con la Administración Presupuestaria en las Entidades del Sector Público. Caso "RENIEC"

permitieron conocer que la comunicación está orientada por el desconocimiento de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas organizacionales, sin una planificación estratégica que articule una propuesta de centro con su entorno inmediato, en la búsqueda de una imagen institucional de éxito⁷.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Planeamiento estratégico

Planear es anticiparse al futuro, es saber ver para actuar adecuadamente. Planifica quien comprende el proceso que lo envuelve, puede situarse por encima de lo secundario y logra identificar lo sustancial de lo que le rodea o preocupa. Quien logra ver de manera eficiente lo que debe hacer al momento de planificar es y será un buen gerente, por que sabrá dirigir armonizando las voluntades e intenciones de un grupo humano polifacético, pero al cual ha logrado que tenga un anhelo común. Esa será una empresa con buen futuro.

Drucker (1972:9) menciona que, "**El planeamiento, más que organización y análisis de la información es un proceso de decisión-acción**". El propósito afirmativo de que el planeamiento consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la organización. Implica tomar en cuenta la naturaleza

⁷ Díaz, Y. (2010). Tesis: Desarrollo de la imagen institucional del colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación Estratégica. Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Lima – Perú.

del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

Definición de Planeamiento Estratégico

Sobre el tema a tratar, hemos tomado conocimiento de las definiciones y teorías que tienen diferentes autores expertos en la materia, quienes hacen los planteamientos siguientes:

James **Stoner**, sobre el Planeamiento Estratégico nos dice: **“Son planes diseñados para alcanzar las metas generales de la Organización”**.⁸

Croff **Rusell**, nos expresa que, el Planeamiento Estratégico **se basa en las decisiones de la administración con respecto a los objetivos de la compañía, estructura organizacional, políticas de crecimiento, especialización dentro de los mercados y demás factores que afectan su estructura básica**.⁹

Robert N. **Anthony**, plantea sobre el Planeamiento Estratégico, que **es el proceso de decisión acerca de los objetivos de la organización, de cambios en esos objetivos, de recursos empleados para lograrlos y de las políticas que han de regir la adquisición, el uso y la distribución de tales recursos**.¹⁰

El autor **Chiavenato**, Adalberto en relación al Planeamiento Estratégico plantea que, **envuelve a la organización como una totalidad. Es un medio para alcanzar objetivos organizacionales. Es orientada a largo plazo. Es decidida por la alta administración de la organización**.¹¹

⁸ Administración, James Stoner Glosario g-8 Prentice Hall Hispanoamericana, 2000. Pág. 287

⁹ Croff, Rusell El Arte de resolver problemas Editorial Limusa México 2001. Pág. 215

¹⁰ Robert N. Anthony, Sistemas de Planeamiento y Control Editorial El Ateneo, segunda reimpresión, 1994. Pág.318

¹¹ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración .1998 Editorial Latinoamericana SA, Colombia. Pág. 417

Los conceptos y teorías expuestos, nos servirán de base fundamental para el desarrollo de nuestra tesis.

López, López José Isauro manifiesta que, **“Planeación Estratégica es aquella que considera un Plan proyectado, relativamente a largo plazo, es decir, de efectos duraderos y difícilmente irreversibles”**¹².

En el Diccionario Contable, Financiero y Bursátil encontramos la siguiente definición sobre Gestión Financiera: **“Es buscar la combinación óptima de las tres clases de decisiones que toma el gerente financiero, presente en toda empresa: decisiones en materia de inversión, de financiamiento y de pago de dividendos”**¹³.

Según Karold **Koontz** y Heinz **Weirich**: “La planeación y el control guardan una relación estrecha. Sin planes, el control no es eficaz. En México, el Grupo Modelo, más conocido por su cerveza Corona, tiene una presencia mundial. El inicio de su crecimiento obedeció a alianzas estratégicas, seguidas por una estrategia de integración. Para controlar su empresa mundial, el Grupo Modelo mide su éxito comparándolo con sus competidores. Otro factor crucial para el éxito es el énfasis en la calidad de los productos, la cual se mide de acuerdo con las expectativas de los clientes. Además, las plantas de la empresa se integraron a las normas de certificación ISO 9000. Unos controles financieros atentos ayudaron a la compañía a enfrentar las crisis del peso mexicano así como el deterioro económico de Sudamérica”¹⁴.

¹² Lopez Lopez, José Isauro. Diccionario Contable, Administrativo Fiscal. 3er Edición. Pág. 257

¹³ Diccionario Contable, Financiero, Bursátil y de áreas a fines. Pág. 235

¹⁴ Harold Koontz, Heinz Wehrich. (2004). Administración: Una perspectiva global". Séptima Edición. México. D.F. Pág. 654

Para **Cornejo (1990)** la Planificación Estratégica consiste en lo siguiente:

“Tenemos que aprender con humildad nuevas teorías y herramientas que nos aseguren ser competitivos, por otro lado tenemos que desprender modelos que en el pasado fueron efectivos pero que hoy ya no funcionan; y sobre todo proponer y desarrollar una nueva filosofía que nos permita rebasar nuestras limitaciones y nos lance a la conquista de nuevos horizontes haciendo surgir nuestro potencial, optimismo y desafío al futuro”. (Cornejo, 1990)

La competencia existió mucho antes que la estrategia, nació con la vida misma. Los primeros organismos celulares requerían ciertos recursos para mantenerse vivos. Pero a medida que la vida evolucionó, la vida unicelular se convirtió en recurso alimenticio para seres más complejos.

Para que la estrategia sea posible es necesario poder imaginarse y evaluar las posibles consecuencias de los cursos opcionales de acción, pero la imaginación y el poder de razonamiento no bastan, también debe existir el conocimiento de la competencia y los últimos efectos que caracterizan a las acciones estratégicas.

“La Planificación estratégica es el conjunto de actividades formales encaminado a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo, como veremos, van desde una reunión anual para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. En definitiva son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico en la empresa. La Planificación estratégica aporta una metodología al proceso del diseño estratégico, puesto que establece una serie de pasos... La Planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica necesariamente un proceso

interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización...”

(Cornejo, 1990: 186-187)

El hombre ha demostrado preocupaciones en conocer por anticipado aquello a que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de malos augurios o cuando son buenas promesas disfrutarlas por adelantado. Desafortunadamente los adivinos no siempre han acertado, traduciéndose en desilusión de vaticinios incumplidos.

Planear quizá también responde a esta lógica inquietud de los hombres de conocer su futuro aunque su enfoque es más que esperar lo que va ocurrir, lo que se busca no es sólo el diseño de escenarios sino busca la forma y saca mayor provecho. Considero que se trata de planear el futuro en vez de predecirlo.

“Planear es sin duda una de las actividades características en el mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones éstos parecen descifrar el enigma de la Planificación, no tanto para conocer hacia dónde vamos, sino más bien para saber dónde estamos. Por ello es que las técnicas de Planificación, que otrora tuvieron un alto componente cuantitativo, hoy tienden a centrarse en el análisis de elementos cualitativos”. (Acle; 1989:44-45)

Los conceptos y teorías expuestos, nos han servido de base fundamental para el desarrollo de nuestra tesis.

Planeamiento Estratégico como herramienta de gestión financiera

Con la finalidad de realizar el análisis y estudio de nuestra variable independiente, hemos tomado diversos conocimientos a través de los autores que mencionamos a continuación.

Robbins **Stephen** dice: “El Planeamiento estratégico consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de recursos necesarias para su realización”.

La Planeación incluye seleccionar misiones, objetivos y las acciones para alcanzarlos, requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuras. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados, permite salvar la brecha que nos separa del sitio a donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. “Si no se planea, se deja que las sucesos ocurran por casualidad”.¹⁵

De acuerdo a lo anterior, la Planeación es una forma concreta de la toma de decisiones, relacionado con el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones.

Es decir, la Planificación no es un sólo hecho, con un principio y un final claro. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos. “Planificación es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlos”.

Al respecto, **Chiavenato** expone: “En las organizaciones, la planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. “Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos, quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de lo que deben organizar”¹⁶.

¹⁵ Robbins, Stephen Coulter, Mary. “Administración” Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996 pág. 211

¹⁶ Chiavenato, Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración 3º Edición, Editorial Mc Grawhill, 1990 pág. 228

En consecuencia, creemos que sin ningún plan, los gerentes y sus seguidores, no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas, ni saber cuándo y cómo se desvían del camino, desde este punto de vista, con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización.

Stoner, **James** plantea las definiciones que presentamos a continuación:

Principio de la precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino, con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no puede considerarse como tal, por el contrario, podría calificarse como un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficientes. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor fijemos los planes, será menor ese tiempo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la improvisación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

Principio de la flexibilidad

Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior, pero no lo es. Inflexible, “significa lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial”¹⁷. Por lo tanto, todo plan preciso debe prever en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir.

¹⁷ Stoner, James; Wandel Charles “Gerencia de Clase Mundial” Escuela de Negocios para Graduados. Universidad de Fordham – New York. USA, 1994 pág. 316

- Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.
- Ya proveyendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten.
- Ya estableciendo sistema para su rápida revisión.

El principio de la unidad

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función: y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados, que en realidad puede decirse que existe un sólo plan general. Es evidente que mientras haya planes diferentes para cada función, habrá contradicciones, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en cada uno de los departamentos básicos: Producción, Ventas, Finanzas, Contabilidad, Personal etc., deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. De ahí la conveniencia y necesidad que todos cooperen en su formulación. Al hablar de la dirección, repetiremos este principio, exclusivamente para distinguirlo de la unidad de mando.

Respecto al diagnóstico situacional y análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):

Druker, Peter plantea “La palabra diagnóstico es de origen griego que significa el arte de conocer, consiste en analizar la situación anterior y actual mediante la aplicación de la investigación científica”.¹⁸

Por lo que entendemos que la empresa al realizar su diagnóstico, podrá conocer los puntos fuertes y débiles que influirán en la determinación de objetivos, estrategias, políticas y programas de acción.

¹⁸ Drucker, Peter, “Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI”. Editorial Norma S.A. Bogotá – Colombia, 1999. Pág. 137

El diagnóstico de la empresa debe ser desarrollado por la alta gerencia, contando con la colaboración de los gerentes que conforman el órgano de línea.

A continuación, presentamos un resumen de diversos autores en relación a nuestra variable independiente:

Objetivos de diagnóstico situacional (empresarial)

- a. Conocer en forma precisa las causas de los problemas u obstáculos que impiden el logro de los objetivos
- b. Determinar internamente las fortalezas y las debilidades que tiene la organización en las diferentes áreas gerenciales.
- c. Determinar externamente los riesgos o amenazas y las oportunidades de crecimiento empresarial.
- d. Desarrollar las alternativas de solución de las causas detectadas que impiden el logro de los objetivos.

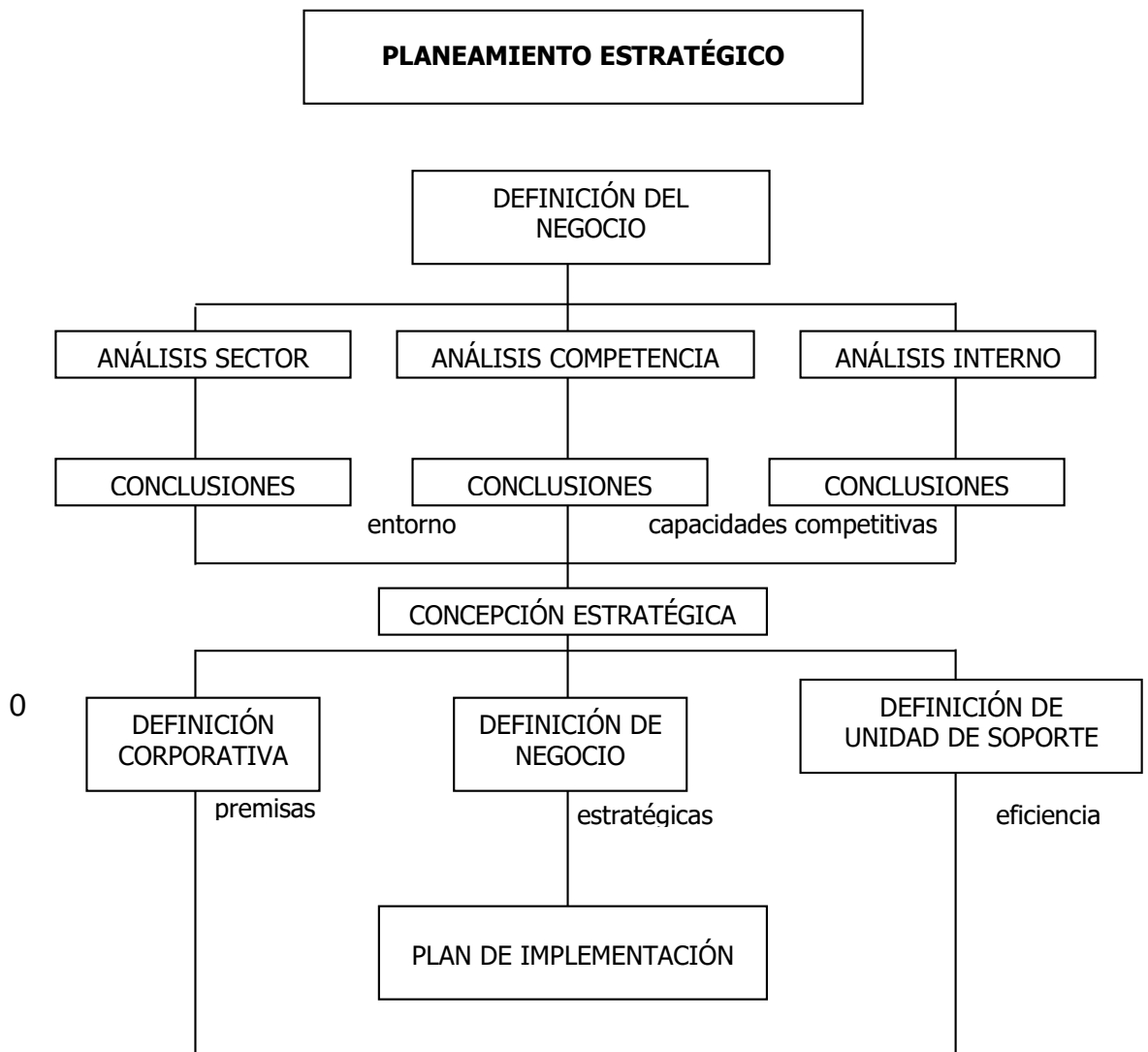
Premisas básicas del planeamiento estratégico de los Negocios

- a. Definir el tipo de empresa, el tamaño, actividad, situación actual y nivel de complejidad
- b. Se debe llegar a definiciones concretas
- c. Se debe implementar y medir su desarrollo
- d. No es un presupuesto
- e. Se debe revisar cada uno

Análisis del diagnóstico

- a. Análisis de Sector
- b. Análisis de la Competencia
- c. Análisis interno

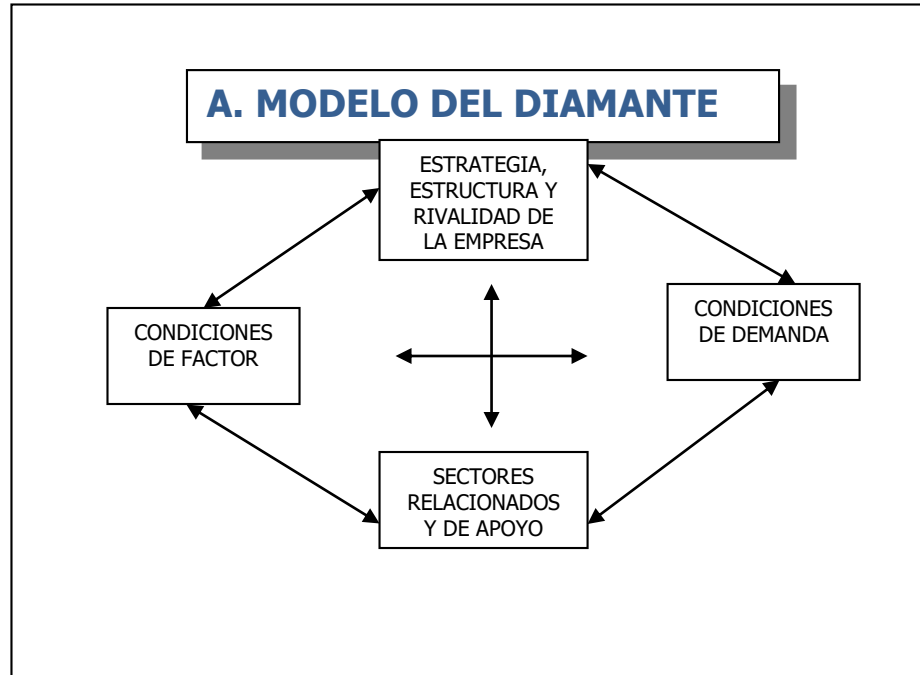
Cuadro 01



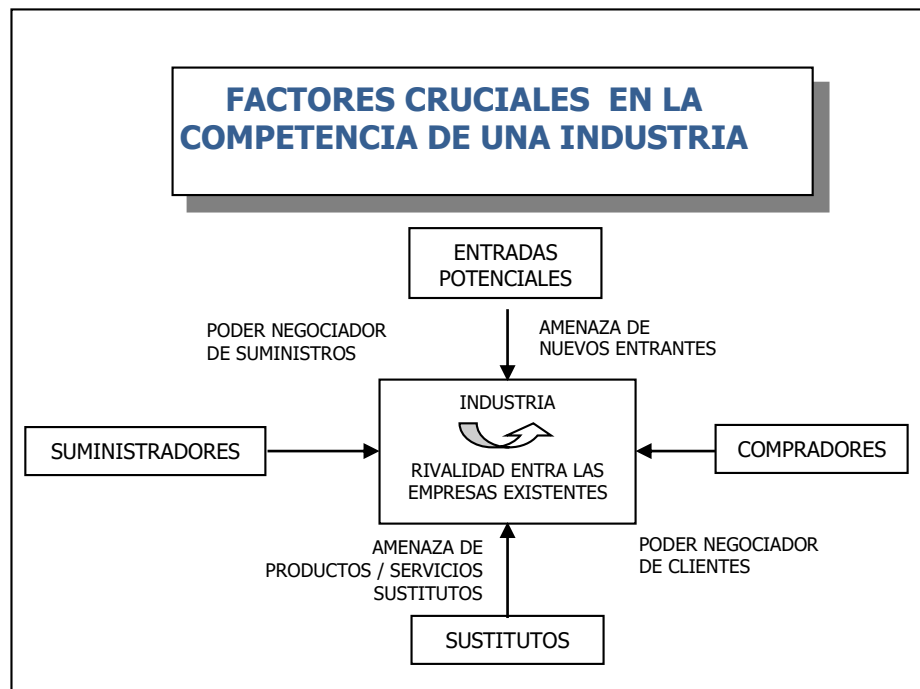
Análisis del Sector

El análisis de los textos se puede realizar a través del modelo del Diamante presentado por Michael Porter:

Cuadro 02



Cuadro 03



Entrada y soluciones potenciales

Se debe analizar lo siguiente:

Barrera de entrada

- a. Producción o economía de escala
- b. Acceso a la tecnología
- c. La curva de aprendizaje (ingresos y años)
- d. Referencia en marcas del mercado
- e. Acceso a los análisis de distribución (minoristas, mayoristas y distribuidores, etc.)
- f. Necesidades de la empresa en la distribución
- g. Políticas reguladas por el gobierno
- h. Política de aranceles
- i. Acceso directo a proveedores.

Barrera de salida

- a. Nivel de utilización de los activos fijos (valor contable)
- b. Nivel de costos fijos y variables de salida
- c. Nivel de asociación e integración con otras organizaciones del sector.
- d. Nivel de imagen de la organización o grupo económico.

Suministradores

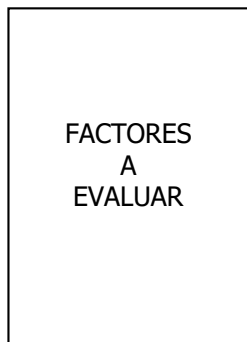


- a) Oferta mayor a demanda
- b) Alto volumen de compras
- c) Amenaza de integración del fabricante
- d) Posibilidad de importar
- e) Productos sustitutos disponibles
- f) Facilidad de cambiar de proveedor.



- a) Demanda igual o mayor a oferta
- b) Bajo volumen de compras del fabricante
- c) Dificultad de integración del fabricante
- d) Escala/nula posibilidad de productos sustitutos
- e) Dificultad de cambiar de proveedor
- f) Imposibilidad de importar

Industria / rivalidad entre empresas existentes

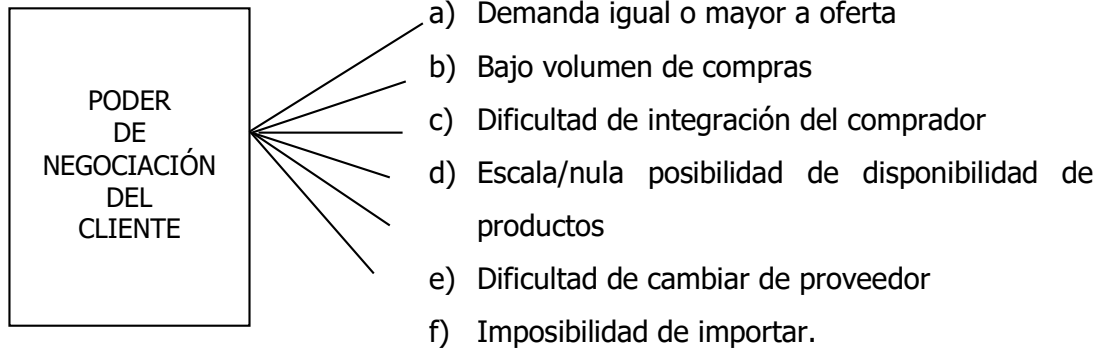


- a) Tasa de crecimiento organizacional
- b) Nivel de fragmentación de competencia / tiro de competencia.
- c) Nivel de fragmentación de clientes.
- d) Nivel de fragmentación de proveedores
- e) Facilidad de integración hacia delante y/o atrás.
- f) Niveles de utilización de las capacidades instaladas.
- g) Nivel de valuación de la tecnología utilizada.
- h) Rentabilidad y productividad
- i) Otros (Imagen, costos, calidad, precio, etc.).

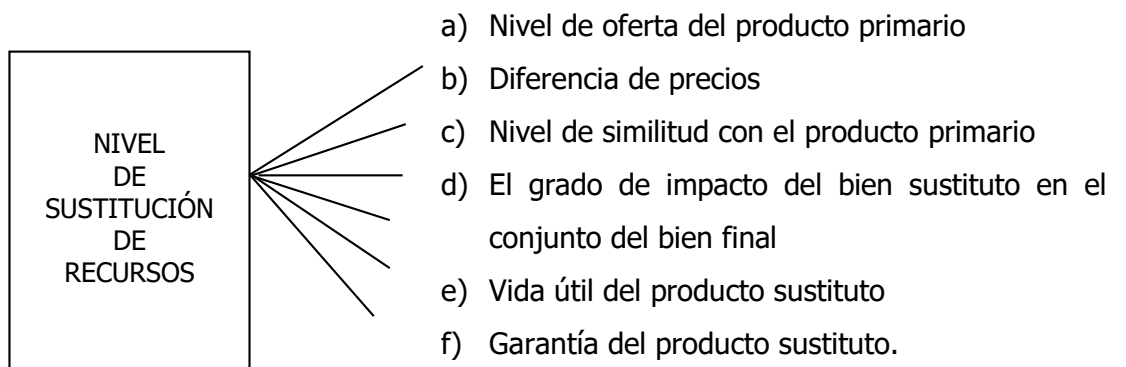
Compradores



- a) Oferta mayor a demanda
- b) Alto volumen de compras
- c) Amenaza de integración del fabricante
- d) Posibilidad de importar
- e) Productos sustitutos disponible
- f) Facilidad de cambiar de proveedor.



Sustitutos



Cuadro 04: Efectos y cambios del sector (describir c/u)

ANÁLISIS	RIESGOS/ AMENAZAS	PRODUCTIVIDADES
a. Tecnología		
b. El hábito del comprador		
c. El modo de comercialización		
d. Crecimiento del mercado		
e. Presencia de nuevos competidores		
f. Fusiones de empresas		
g. Modo de comprar y vender		
h. Regulaciones del Estado		
i. Variaciones de demanda		
j. Variación de la oferta		
k. El efecto de la globalización		
l. Conclusiones		
m. Recomendaciones		

Análisis de la competencia

Las organizaciones deben evaluar la importancia de conocer en detalle al competidor, sus estrategias, su capacidad, sus fortalezas y debilidades actuales, así como sus proyecciones y movimientos.

Cuadro 05: Describir para cada unidad de negocio, las siguientes variables:

Concepto	Empresa	Competidores		
		1	2	N
a) Productos /Líneas				
b) Nivel de participación del mercado				
c) Sector económico				
d) Capacidad de negociación del proveedor				
e) Capacidad de negociación con los clientes				
f) Sistema de producción				
g) Principales clientes				
h) Estructura de costos				
i) Estrategias de producto				
j) Estrategias de precios				
k) Situación financiera				
l) Fortalezas				
m) Debilidades				
n) Otros				
EVALUACIÓN FINAL				

Cuadro 06: Factores críticos de la competencia

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS			
	EMPRESARIO	C ₁	C ₂	C _N
Tecnología				
Fabricación				
Distribución				
Marketing				
Experiencia				
Organización				
Imagen				
Costos				
Ubicación				
Trabajadores				
Acceso al capital				
Patentes				
Dirección				
Control				
Evaluación final				

Cuadro 07: Análisis Interno

Se debe analizar por cada unidad de negocios lo siguiente:

Análisis Funcional	Fortalezas	Debilidades
Potencial humano		
Producción		
Logística		
Finanzas		
Marketing		
Investigación y desarrollo		
Ventas		
Conclusiones		
Recomendaciones		

Cuadro 08: La unidad de negocio

Para cada producto se debe analizar lo siguiente:

(Descripción y análisis)

CONCEPTO	PRESENTE	FUTURO
a) Producto		
b) Nivel de satisfacción		
c) Clientes		
d) Ámbito del mercado		
e) Capacidad competitiva		
f) Estrategias x producción		
g) Indicadores de desempeño		
h) Estrategias competitivas		
i) Otros		
Conclusiones		
Recomendaciones		

Cuadro 09: Cuentas de resultados

Comprador dos años correlativos

	U.N.1	U.N.2	U.N.3	U.N.4
<u>PARTIDAS</u>				
Ventas				
Costo de ventas				
Utilidad bruta				
Gastos operativos				
Gastos de administración				
Gastos de ventas				
Utilidad operativa				
Otros Ingresos/Gastos				
Impuestos				
UTILIDAD NETA				

En cuanto a la matriz Foda, **Druker** Peter manifiesta que, “el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades,

Amenazas) es una herramienta que ayuda a conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso y en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De estas cuatro variables, tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

“Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente”¹⁹

Por lo tanto, podemos decir en relación a las **Oportunidades**, que son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

¹⁹ Drucker, Peter, “Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI”. Editorial Norma S.A. Bogotá – Colombia, 1999. Pág. 139

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Análisis FODA

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Sus partes fundamentales son las siguientes:

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Se estima que cualquier persona puede hacer un análisis FODA; esto en razón que cada persona tiene la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

Parece fácil, ¿verdad?

“Pongámoslo en otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa, siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa?”

Estas tres preguntas no son otra cosa que los tres subprocesos que se ven en el proceso central del dibujo de arriba. Pasemos a explicar:

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común que en todos los órdenes de la vida, es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis, disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa). Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños de una petroquímica, o el color de los monitores, o si el papel que se usa es carta o A4. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una decisión o donde sea.

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un Hospital o un Hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la "Nueva Economía"... pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando).

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y

"exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, M. **Schumager** es una fortaleza (interna), y que si M. **Hakkinen** se queda sin empleo en su escudería, será una Oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de mi empresa... y sin embargo son Fortalezas. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es el ambiente (externo).

Sólo nos queda la dimensión positivo/negativo, que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. En la Segunda Guerra Mundial, el Eje estaba feliz de que el desembarco de los Aliados fuera en Calais, porque, de ser así, tenían muchas fortalezas en ese lugar. Pero el día "D" fue en Normandía y por eso hoy el mundo es lo que es, las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro, también en el interior de la empresa: la Fortaleza de tener a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave Debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la Debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como Fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él, porque era el único que sabía "dónde estaba todo" y "cómo se hacen las cosas".

La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas. Ejemplos: asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal, a la línea de fuego de atención al público. Las posibilidades son muchas.

Y esos son los tres pasos necesarios para analizar la situación actual de la organización mediante el Análisis FODA.

En cuanto a la visión, misión y objetivos empresariales, **Hammer, Michel** dice:

*“Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. Es concebida por el grupo de accionistas y la alta dirección del negocio. Sin embargo, es menester señalar que estos dueños y directivos nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores a nivel gerencial y operativo”.*²⁰

20 Hammer, Michael “Reingeniería “Champy, James Editorial Norma S.A. Bogotá – Colombia, 1994.

Entonces para poder definir la visión, debemos establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación de la correctividad del camino recorrido, asimismo de la reconsideración de los objetivos.

Hammer Michael plantea **que** *“después de apreciar el relato, comprendemos por fin que Visión Compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. "Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso".*²¹

Lógicamente, en sus inicios puede estar inspirada en una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una mera imagen y se convierte en algo palpable.

La gente comienza a verla como si existiera. Es por ello que una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

La visión es verdaderamente compartida cuando tú, yo y todos nosotros tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros. Dicho de otra manera, si logramos que nuestra visión personal se convierta en la visión de todos los demás integrantes de la organización y éstos no sólo aceptan como tal, sino que además se identifiquen con esa visión y la hacen suya, entonces es verdaderamente compartida. Cuando la gente comparte una visión, está conectada y vinculada

21 Ibíd.

por una aspiración común que los lleva a lograr mejores resultados que los esperados.

En el término más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: "¿Qué deseamos crear?"

“Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares que se realizan por el personal de la organización”.

El autor **Hermida** Jorge define el término visión de la siguiente manera, **en la actualidad "visión" es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento reveló que la mayoría de las "visiones" son de una persona (o un grupo de personas) y se imponen sobre la organización. Estas visiones a lo sumo exigen acatamiento, más no compromiso. “Entonces decimos que una visión compartida logra despertar el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente”²².**

Como sabemos, las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo. Y es por ello, que las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común. Entonces concluimos de que una de las razones por las cuales la gente procura construir visiones compartidas, es por el deseo de sentirse conectadas a tareas importantes, de poder satisfacer la necesidad de relacionarse con otras personas, de compartir experiencias distintas y de esta manera puedan concretar los objetivos más deseados.

²² Hermida, Jorge “Administración y Estrategia – Casos” Ediciones Machi Buenos Aires – Argentina 1989. Pág. 119.

Por ejemplo en una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Dicho de otra manera, ya no es la compañía "de ellos" sino la "nuestra". Una visión compartida es el primer paso para lograr que gente que profesaba mutua desconfianza entre ellos, comience a trabajar en conjunto y se logre crear una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico.

Las visiones compartidas apelan tan naturalmente al coraje que la gente ni siquiera repara en la dimensión de ese mismo coraje.

Coraje consiste simplemente en hacer lo que se necesita para alcanzar una visión que estaba emergiendo desde hacía años, por ejemplo entre los líderes del programa espacial de los Estados Unidos: su visión compartida era poner un hombre en la Luna al final de la década. Esto inspiró un sinnúmero de actos de valentía para poder concretar esa visión compartida.

Peter **Thomas** define a la misión o propósito como la **“razón de ser de la empresa, considerando sobre todo lo atractivo del negocio.**

En la misión de la empresa investigada se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y probable, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.

- Dimensión del negocio (Cuánto vale en unidades y en dinero en el mercado).
- Tendencia del negocio.
- Dimensión del negocio por línea del producto.
- Tasa de crecimiento de la empresa ya sea a nivel regional o nacional.
- Segmentación interna del negocio.

- Barreras de entrada.
- Barreras de salida.
- Tendencia de precios que puedan llegar al alcance de todos los consumidores.
- Estructura de la oferta, mediante promociones del producto.
- Motivos de la compra que tiene el cliente en comparación con las demás industrias
- Canales de venta que tiene en la actualidad dicha empresa
- A quien se dirige la empresa, con que tecnología".²³

Hemos tomado debida nota de lo que nos plantea Peters Thomas, sobre los objetivos estratégicos por áreas funcionales o divisiones, al señalar que toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A continuación, mencionaremos algunas definiciones de la palabra objetivo.

- 1º. La palabra objetivo proviene de Ob.-Jartum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones."
- 2º. Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un período determinado.
- 3º. Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.
- 4º. Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.

²³ Peters, Thomas. Waterman, Robert. "En busca de la Excelencia" Editorial Norma S.A. Bogotá – Colombia, 1984. Pág. 201.

- 5°. Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función, pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.
- 6°. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.
- 7°. Los objetivos son una obligación que se impone una empresa porque es necesaria, esencial para su existencia.

2.2.2 Calidad de atención

En los últimos años, hay abundante literatura sobre el tema de calidad que podría entenderse como un concepto nuevo. Pero desde los orígenes del ser humano, siempre ha tratado de corregir y mejorar todas sus actividades que lleva a cabo.

La superación del hombre y el lograr su satisfacción, esto lo conduce a otro comportamiento para evitar los errores y perfeccionar lo que se podría dar previamente como bueno. Luego la calidad estaba asociada a organizaciones empresariales y ha evolucionado en las últimas décadas.

Al no contemplar la calidad del servicio en las instituciones de salud, solo se trataría de atender más pacientes, sería lo mejor, para satisfacer la demanda. Actualmente la calidad es considerada como el grado de pérdida para la sociedad, lo que se supone los consultorios externos tendrían que buscar el incremento de la producción con un costo mínimo para la sociedad y conseguir la satisfacción por el trabajo bien hecho y lograr la satisfacción interna y satisfacción exterior y lograr una alta competitividad en el mercado donde la calidad se considera un derecho.

Cualquier profesión exige constantemente mantener relaciones interpersonales; es en este contacto que a veces se dejan de lado factores tan importantes para la profesión como lo es la percepción que pueda tener el usuario (Cliente), acerca del desempeño o de la imagen que el profesional proyecte.

Según Zeithaml (1988), la calidad de servicio percibida por el cliente es definida como la valoración que éste hace de la excelencia o superioridad del servicio. Por su parte, Parasuraman (1985) señaló que los clientes tienen más dificultades para evaluar la calidad de los servicios que la calidad de los productos, ya que la primera incluye evaluaciones no sólo de los resultados obtenidos sino también del proceso de prestación del servicio, lo cual en nuestro caso es la herramienta más eficaz para mejorar la calidad.

Así lo que debemos hacer es tratar de acercar lo más posible la calidad del servicio como las expectativas de la comunidad con respecto al desempeño de los servicios, y en nuestro caso es la misma comunidad. Respecto al concepto de percepción, este debe estar en función de la prestación en sí, teniendo en cuenta el antes, durante y después de la entrega del servicio, pero el nivel de desempeño que realmente importaría sería el que percibe el cliente, y no la objetivización en sí de lo que nosotros creemos, por ende esto justifica la metodología que estamos utilizando en nuestro trabajo, que trata de analizar los atributos negativos y positivos del servicio; como lo dice Barroso y Marín (1999) "hay que ofrecerle al cliente lo que éste quiere y valora, no lo que no percibe". Ahora bien, debemos tener claro que nuestro informe se basa en una muestra, por lo tanto las herramientas expuestas en el desarrollo del trabajo tienen carácter predictivo de las expectativas del cliente cuando entra en contacto con la institución, y no tiene 100% de fiabilidad.

Definición

“La calidad de la atención se basa en ofrecer un servicio o producto de acuerdo a los requerimientos del consumidor más allá de los que éste pueda esperar”²⁴, incluyendo satisfacer sus necesidades de manera consiente en todos los aspectos, incluyendo así mismo la oportunidad y el costo del servicio prestado. Actualmente ha adquirido gran importancia la palabra **calidad** para expresar una medida de valor que se tiene de un proceso cuyo resultado o producto se ofrece a un usuario, cliente o consumidor.

Una atención de calidad, es un aspecto muy central en la evaluación del desempeño de los servicios de salud. La Organización Mundial de la Salud (OMS), ha propuesto un esquema de evaluación de los sistemas de salud, uno de cuyos componentes esenciales es el llamado: “Capacidad de respuesta sensible frente a las demandas de la mejora de la calidad”; que es la creación organizada de un cambio que sea ventajoso para el sistema, esto no se refiere a eliminar los picos esporádicos de mala calidad, sino todo un proceso planificado de búsqueda del perfeccionamiento, estos cambios requieren incorporar nuevas habilidades, formar, capacitar y desarrollar día a día al personal, para buscar la satisfacción de los usuarios, con la aplicación de nuevos tratamientos y nuevos métodos de trabajo con el mejor enfoque humanístico.

Calidad se puede resumir en los siguientes principios:

- La calidad es hacer bien el trabajo todas las veces desde el comienzo y por lo tanto sin defectos.
- La calidad es reducir los costos inútiles.
- La calidad es prevenir errores.
- La calidad es responder a las necesidades de los usuarios.

²⁴ Ishikawa, Kaoru, ¿Qué es el control total de calidad?, p. 117.

Se puede enfatizar que existen niveles mínimos de calidad de atención, de errores, de tiempo perdido, de quejas o de mala atención. El estándar es de cero defectos y cero errores que dan el 100% de exactitud, de precisión, confianza, prontitud, y servicio humanizado. Además se puede mencionar que el mejoramiento continuo de la calidad permite brindar servicios con equidad, eficientes, eficaces y que lleva a la satisfacción de los usuarios internos y externos. Todo el personal debe entender el significado de la calidad y debe sentirse gratificado al identificar su trabajo como una contribución al logro de la calidad total²⁵.

Es común escuchar que las personas expresen el siguiente argumento: “Sin clientes, las empresas u organizaciones, no existen”, y ¡cuánta razón tienen! porque dicha frase adquiere una importancia cada vez mayor. Sin embargo, y paradójicamente, aún es común encontrar muchas empresas u organizaciones que no demuestran tener conciencia de lo que significa tratar y servir a un cliente, con efectividad. De ahí que no cause extrañeza, cuando muchas de ellas, se vienen abajo, entrando en crisis serias e incluso muchas terminando en procesos de quiebra.

El autor **Sánchez Guzmán, J.R.**, en el libro **Marketing Financiero: principios y estrategias**; en la página 186 y siguientes refiere lo siguiente: **“La calidad de atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”**²⁶.

La calidad de atención es una potente herramienta de marketing.

Respecto de los **servicios que se ofrecerán**; para determinar cuáles son los que el cliente demanda, se deben realizar encuestas periódicas

²⁵ Zumaeta Sánchez, Robert. Introducción a a calidad total, p. 210.

²⁶ SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R., **Marketing Financiero: principios y estrategias**; p. 186

que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que determinar la importancia que le da el consumidor a cada uno de ellos. Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

En lo que se refiere a **qué nivel de servicio se debe ofrecer**; conociendo qué servicios requieren los clientes, luego se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en el qué se está fracasando”²⁷.

Calidad de servicio y atención al cliente

Actualmente existe un crecimiento vertiginoso del interés por la calidad de atención en las entidades públicas en el Perú, especialmente en el Programa Integral Nacional de Bienestar Familiar para nuestro caso, y en muchos otros países cuyo origen es probablemente una mayor conciencia de que en el mundo contemporáneo la calidad se ha convertido en un requisito indispensable de la sobre vivencia económica y para algunos afortunadamente también de responsabilidad social y de integridad moral.

Aunque últimamente, nuestro país se ha iniciado este largo proceso de cambio de valores todavía le falta mucho camino por recorrer, por lo que se necesita, ahora más que nunca, desplegar un mayor esfuerzo en aras de alcanzar esa conciencia y una preparación que nos permita remover arraigadas estructuras y abrir así una nueva era de desarrollo, investigación y aprendizaje.

²⁷ SANCHEZ GUZMAN, J.R. **Marketing Financiero: principios y estrategias**. P. 190.

El Perú al igual que otros países latinoamericanos aún enfrenta grandes carencias de recursos por lo que se ha soslayado la cuestión de calidad de los servicios de entidades públicas en general. Por lo tanto ha llegado la hora de empezar a preguntarse no solamente por la cantidad de servicios que se necesitan sino también de manera fundamental por su tipo y calidad. En el Perú en la última década se ha investigado la problemática sobre la calidad que brinda el sector público, con el fin de elevar la eficiencia del trabajo que realiza el personal de las entidades públicas. Por lo tanto es importante conocer la calidad que se brinda en las diversas entidades y dependencias del estado a fin de colaborar con el mejoramiento de los servicios que se brinda, además de buscar soluciones con el propósito de optimizarlo, justificamos también la realización de este trabajo porque está dentro de los lineamientos de la política de estado, especialmente cuando se pretende modernizar el sector. A fin de lograr mayor equidad, eficiencia y calidad en la atención en los servicios que se brindan a las personas adultas mayores en el INABIF, que es nuestro tema de investigación.

Evolución del concepto de calidad

El concepto de calidad ha evolucionado en forma paulatina tanto en el sector privado como público siendo más lenta en este último sector. Es importante en la actualidad, conocer cuál ha sido la evolución del concepto de calidad, por la cual se presenta una revisión de este concepto como antecedente de esta investigación (Crosby, 1999).

Inicialmente era el mismo artesano quien fabricaba el producto, controlaba la calidad de su trabajo y el de sus ayudantes. Es decir el productor y el consumidor se encontraban cara a cara en el mercado. No existían grandes complejidades en el intercambio de los productos, las metas eran comunes y simples. En esta primera etapa el consumidor incidía directamente en la determinación de las calidades del producto, sus exigencias eran satisfechas inmediatamente y el control sobre el producto era automático. El desarrollo de la sociedad

mercantilista hace que el productor y el consumidor se vayan separando para dar paso al intermediario. Este nuevo eslabón de la cadena agrega poco o nada al valor del producto y concentró su interés en la especulación y el lucro. La calidad para ser manejada a través de las comunicaciones haciendo cada vez más compleja.

Con la llegada de la revolución industrial y con ella el desarrollo de la tecnología moderna la división del trabajo, la especialización y la creación de la línea de ensamble se da paso a una nueva forma de vida en sociedad y a una transformación en las organizaciones incrementándose en consecuencia el número de eslabones de la cadena productor – consumidor. En esta etapa, el responsable de la calidad era el capataz quien además de responder por la cantidad de producción tenía que controlar que el producto tuviera la calidad deseada. Con el crecimiento y desarrollo de la organización industrial surge una nueva figura que vendría a remplazar al antiguo capataz en sus funciones de control, el inspector encargado inicialmente de seleccionar los productos en buenos y defectuosos. Esta etapa se caracterizó por la inspección ejercida sobre el producto final y por la aparición del sistema de producción en línea, creada por Henry Ford con el fin de satisfacer la demanda, mejorando la productividad y la calidad del producto (Talero, 1993) .

El control de la calidad moderna o control de calidad estadístico comenzó en los años 30 con la aplicación de los cuadros de control ideados por el Dr. Shewhart (1939). La utilización de la estadística como herramienta que mide la variación de los procesos, propicio el camino de modelo de control estadístico o conectivo a una “Dinámico Preventivo” (Shewhart, 1939).

Feigenbaum, A (1957) dio origen al concepto de Control Total de Calidad por la parte Norteamericana, definiéndolo como un sistema para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad, realizados por los diversos grupos en una

organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. Deming, W (1950), es el estadístico norteamericano más famoso por haber logrado encaminar la industria japonesa a ocupar el primer lugar en calidad del mundo. Deming ha sido llamado el "Fundador de la tercera de las revoluciones, la Industrial él afirma el 94 % de los problemas de calidad son responsabilidad de la alta gerencia y señala que es un deber de está ayudar a las personas con más astucia y no trabajar más (Deming, 1960).

Juran, J (1962) planteo que existen 2 clases de calidad la adecuada para utilización o uso y conformidad con las especificaciones. Es decir, que un producto puede estar fabricado con las especificaciones técnicas pero su uso puede llegar a representar un grave riesgo en la población (Juran, 1999).

Crosby, P (1979) afirma que el primer paso para mejorar la calidad es obtener el compromiso de la alta gerencia o dirección. Además indica que la calidad se debe ver positivamente como una forma de mejoramiento continuo en todos los niveles de la organización. No puede ser considerada como algo de exclusiva responsabilidad del personal técnico, requiere liderazgo, el respaldo y motivación de la alta gerencia y de los mandos medios (Juran, 1999).

Según Crosby todo trabajo es un proceso es decir una serie de acciones que producen un resultado. Estos resultados son los productos (bienes y servicios) que satisfacen las necesidades y los deseos de los clientes.

Ishikawa, K (1993) afirma practicar el control de la Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico y el más útil y siempre satisfactorio para el cliente (Ishikawa, 1993).

A diferencia del enfoque norteamericano propuesto por Feigenbaum en donde el control de calidad debe estar en manos de especialistas respaldados por un función general bien organizada, la modalidad japonesa insiste en que todas la divisiones y todos los empleados de una compañía deben participar en el estudio y promoción del control de calidad a través de la operacionalización de los siguientes postulados básicos:

1. Primero es la calidad, no las utilidades a corto plazo.
2. orientación hacia el consumidor. Es decir pensar desde el punto de vista de los demás.
3. El Proceso siguiente es su cliente: se deber derribar las barreras del seccionalismo.
4. Utilizar datos y números en las presentaciones, emplear métodos estadísticos.
5. Respeto a la humanidad como filosofía administrativa mediante el empleo de una administración participativa.
6. Administración interfuncional.

Las principales ventajas de la aplicación del control de calidad en las empresas es; el aumentar la calidad de aceptación, paulatinamente disminuirá el número de defectos. Esto dará como resultado una mayor economía en los costos de los productos, acompañada de una productividad más alta, la cual se verá reflejada en el aumento de las utilidades.

Control de la calidad

El concepto de control corresponde a una evaluación, que es actualmente una noción fundamental de todo proceso Administrativo; cualquier actividad compleja encaminada a un fin, definida sus metas debe al término de cada etapa del ciclo, evaluar el logro de esas metas y tomar las medidas para su corrección. Implica la revisión retrospectiva hecha sobre una información objetiva, que en lo posible deben ser expresadas cuantitativamente, para obtener la objetividad que se persigue (Ishikawa, 1993)

El concepto de calidad

La palabra calidad según el diccionario de la lengua española proviene del latín *qualitas* y que significa "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. En el mismo diccionario se señala que, en sentido absoluto, "buena calidad" es equivalente a superioridad o excelencia.

El concepto moderno de ".calidad" ha sido definido como "amplitud para el uso" o como el "cumplimiento de los requisitos de los consumidores o clientes". En este último sentido los requisitos son las características reales o sustitutos de la calidad, donde los primeros son los que producen la satisfacción del consumidor, en tanto que los segundos son las condiciones para que existan los anteriores. (Juran, 1999). Es decir:

- a). La adecuada para utilización o uso; y
- b). La que guarda conformidad con las especificaciones.

Trabajar con calidad consiste en diseñar, producir y servir un bien o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el cliente o usuario (Ishikawa, 19993).

Calidad de un producto y de un servicio

La calidad de un producto se entiende como "un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo, y acorde con las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

Un servicio tendrá calidad en la medida que alcance o exceda los requerimientos del cliente, o simplemente, esté acorde con los requerimientos acordados, entre el proveedor y el cliente. En el mundo de los servicios, calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas del grupo seleccionado.

La satisfacción del cliente.

Existen distintos puntos de vista respecto al significado de satisfacción. Como parte del resultado del proceso de evaluación de compra se habla del *estado psicológico final resultante de una experiencia de consumo* (Carreras, 2002). Como parte del proceso de evaluación de compra se contemplaría como la respuesta a la evaluación de la discrepancia entre las expectativas anteriores y la experiencia actual de consumo (Carreras, 2002). Por tanto, aunando estos puntos de vista, la *satisfacción* se trata de un *juicio evaluativo sobre la experiencia de compra/consumo como resultado de procesos cognitivos de comparación entre la recompensa y costes de la compra y que integra elementos afectivos relacionados con la experiencia del consumo (sentimiento de decepción, emociones esperadas, etc.)*. Para que exista satisfacción del cliente existen 3 principios básicos que son: (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993):

1. **Satisfacción del cliente = (P) Percepciones – (E) Expectativas.**

Todo cliente espera algo cuando compra, y la diferencia aritmética entre lo que desea (expectativa) y lo que percibe en el momento de la compra es la satisfacción del cliente (percepción de la prestación). Se define expectativa como *la creencia formada por el consumidor sobre las prestaciones de un producto/servicio antes de la compra o del consumo de este*. En base a esto, el grado de satisfacción/insatisfacción del consumidor depende sólo de las creencias o expectativas que tenga antes de comprar un producto/servicio (ver Tabla 1).

TABLA 1.- EVALUACIÓN DE COMPRA		
COMPARACIÓN	PROCESO	CONSECUENCIA
Percepción > Expectativa	Disconfirmación(*) positiva	Satisfacción aumentada
Percepción < Expectativa	Disconfirmación(*) negativa	Insatisfacción
Percepción = Expectativa	Confirmación	Satisfacción
(*) · Percepción – Expectativas = Disconfirmación Satisfacción (= juicio comparativo).		
Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993)		

En cambio, cuando el consumidor ya conoce el producto por una compra anterior, es decir, tiene experiencia, las expectativas se basan en normas establecidas por el consumidor y basadas en su propia experiencia. Por tanto, en este caso el grado de satisfacción/insatisfacción del consumidor depende de la comparación de la prestación con la experiencia (ver Tabla 2).

2. **Queja + Solución rápida = Incremento de satisfacción.** La capacidad de resolver rápidamente los problemas es un factor de éxito. Por ejemplo: un cliente contrata una línea telefónica y cuando la va a usar, si funciona tendrá una satisfacción neutra ($P - E = \text{NEUTRA}$). Sin embargo, si no funciona y no le dan un buen servicio ($P - E = \text{NEGATIVO}$), le contará a sus conocidos que el producto es malo, mientras que cuando funcionó ni siquiera lo comentó. En cambio, si no funciona pero recibe un excelente trato y servicio ($P - E = \text{POSITIVA}$) divulgará este hecho entre muchos más conocidos.

3. **Cliente muy satisfecho = Cliente fiel.** Los clientes muy satisfechos son los que venderán mi producto a otros clientes potenciales, mientras que los simplemente satisfechos no siempre volverán a comprar y parte se irán a la competencia.

TABLA 2.- TIPOS DE SATISFACCIÓN, SEGÚN EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA			
ESTADO RESULTANTE	AFECTIVO	COGNITIVO	TIPO DE SATISFACCIÓN
Satisfactorio	Sorpresa + disfrute	Disconfirmación "+" de expectativas y atribución (agradecimiento y gratitud)	"Satisfacción deleite"
	Disfrute	Confirmación de un estado placentero y posible atribución (agradecimiento y gratitud)	"Satisfacción agradable"

		Neutralidad	No hay disconfirmación de expectativas, no hay atribución	“Satisfacción aceptable”
<i>Insatisfactorio</i>		Desencanto	Hay disconfirmación “-“ de expectativas, hay atribución (incompetencia, abandono)	“Insatisfacción decepción”
		Frustración	Hay disconfirmación”-“ de expectativas, hay atribución (abandono y culpa)	“Insatisfacción rechazo”
Fuente: Carreras (2002)				

Satisfacción del cliente

Según la literatura que se ha editado al respecto, nos encontramos con dos posibles definiciones de satisfacción:

La satisfacción se define como el agrado que experimenta el cliente después de haber consumido un determinado producto o servicio.

La satisfacción se define como el proceso que experimenta el cliente por el cual percibe y evalúa una supuesta experiencia.

La satisfacción del cliente se puede considerar por tanto como una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/ expectativas de nuestro servicio y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con el taller.

Hasta hace poco tiempo, medir la satisfacción de los clientes era un ejercicio saludable, pero poco practicado entre las empresas. Hoy, con los cambios en la norma ISO 9001:2000 implementar una metodología para gestionar la satisfacción del cliente es uno de los pilares para la "nueva" calidad. Pero además de ser la norma ISO 9001:2000 una precursora de la medición de la satisfacción del cliente, hemos de tener en cuenta que la satisfacción del cliente y su Fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las Empresas actuales. Si existen clientes, hay rentabilidad y si hay rentabilidad el negocio se mantendrá en el mercado.

El Cliente Interno

Por las necesidades que satisfacen:

Buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder. Puede darse el caso que en determinadas condiciones prioricen indistintamente una u otra necesidad, pero eso no que el cliente interno busque la satisfacción de sus necesidades de forma independiente, sino que para este las mismas y su forma de satisfacerlas se encuentran más clara.

Cuando se trata del cliente interno, a pesar de que múltiples son los autores (Maslow, Mac. Gregor) que han descrito el conjunto de necesidades que se pueden satisfacer mediante el trabajo para la mayoría de las personas el único o el fin fundamental que persigue un trabajador es la satisfacción de una necesidad fisiológica mediante la obtención del dinero y rara vez reconocen en los otros las necesidades de seguridad, sociales, de autorrealización y auto estima.

Las formas en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.

Es mediante el propio esfuerzo físico y mental que el cliente interno retribuye la satisfacción de una necesidad. La mayoría sienten que le hacen un favor al pagarle al trabajador por su trabajo y al dejarlo trabajar. En su miopía no se percatan que si el interno no hubiera necesitado satisfacer necesidades mediante el trabajo y en consecuencia no hubiese pagado con su esfuerzo por la satisfacción de estas necesidades entonces no estarían ellos en condiciones de ofrecer un producto y después recuperar el dinero pagado por los compradores.

La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

Esta característica a pesar de ser la última tal vez sea la más importante pues es la que en nuestra opinión más influye en que no se reconozca por todos la existencia del cliente interno.

La duración del ciclo del servicio mediante el cual el cliente externo recibe el producto que satisface sus necesidades resulta relativamente muy corta en comparación con la del ciclo del servicio que satisface las necesidades del cliente interno.

En este caso el cliente interno generalmente interactúa con el ciclo del servicio casi todo los días y como mínimo 8 de las 24 horas del día. De tal forma que el cliente interno rara vez espera que sus necesidades sean satisfechas de forma inmediata sino durante el transcurso del tiempo, esto hace que sus necesidades, sus prioridades y expectativas se modifiquen en el transcurso de este periodo, durante el cual se logra que la valoración del cliente interno sea más subjetiva, pasiva y sujeta a una mayor influencia de quien oferta el servicio (empleador). Este otro caso podría resumirse como la dilatación del ciclo del servicio mediante la expansión de los momentos de verdad.

Otro argumento más a favor del cliente interno radica en el hecho de que como es sabido el concepto de proceso presenta un carácter relativo pues puede considerarse un proceso todas las actividades que se realizan en una entidad desde la recepción de la materia prima hasta el del producto terminado o el área de venta o por el contrario pueden considerarse procesos cada una de las áreas donde se realice algún tipo de operación durante la recepción, almacenamiento o transformación del producto inicial hasta convertirlo en producto final, por lo que entonces cada una de las áreas independientes dentro de la entidad podrían considerarse cliente de su predecesora en el proceso de transformación y por lo tanto sería un cliente interno, de igual forma dentro de una misma área cada obrero que realice una operación o conjunto de estas de forma independiente puede considerarse como ejecutor de un proceso y todo el que dependa de él será su cliente por lo que esto también será un elemento más que valide la existencia del cliente interno.

Medición de la calidad del servicio

Actualmente, la importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad es cada vez más esencial en el mercado. Los consumidores son más exigentes y tienen una gran noción de lo que implica la calidad.

Para cumplir con estas expectativas, se han desarrollado numerosas técnicas y herramientas para medir y asegurar la calidad de los productos ofrecidos por la industria. Sin embargo, en el caso de los servicios, esto es aún más complejo, dada la naturaleza subjetiva que los caracteriza. Un servicio no es un elemento físico en su totalidad, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Esto significa que los servicios poseen tres características típicas que explican la complejidad de su estudio:

a) Intangibilidad:

Un servicio es intangible; es decir no tiene una estructura física que se pueda ver y tocar. El gran desafío del hombre de marketing es volver tangibles esos aspectos intangibles de un servicio, al destacar los beneficios con claridad.

b) Relación con los clientes:

Muchos servicios no pueden producirse sin la presencia y cooperación del cliente, ya que no es posible almacenarlos y se producen en el mismo momento que se consumen.

c) Perecederos:

Cuando un servicio exige la presencia del cliente, para recibir y consumirlo, la empresa de servicio debe estar atenta al tiempo del cliente por que los servicios son perecederos; en otras palabras, no se pueden almacenar para consumirlos después.

d) Inseparabilidad:

El servicio depende del desempeño, especialmente de los empleados quienes son la parte esencial del mismo. Por consiguiente, el sector servicio se caracteriza casi siempre por la mano de obra intensiva.

La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio, y surge de la diferencia entre lo que el cliente percibe del mismo, una vez que la experiencia ha tenido lugar, y las expectativas que se genera antes de contratarlo. Dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular, y es importante reconocer que es él mismo quien la determina, no el prestador del servicio. (Parasuraman, 1992)

Modelos para medir la calidad del servicio**1. Modelo SERVQUAL**

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es **mejorar la calidad de servicio** ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: **fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles**. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un **instrumento de mejora** y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio **mide lo que el cliente espera de la organización** que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando el *gap* o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad. (Parasuraman, 1992)

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la **diferencia entre las expectativas y percepciones** de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos **factores clave que condicionan las expectativas** de los usuarios:

- Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- Necesidades personales.
- Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
- Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

3. Identifica las **cinco dimensiones** relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio. (Parasuraman, 1992)

Las **dimensiones** del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio pueden ser definidas del siguiente modo:

Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
Capacidad de Respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.

Empatía	Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

2. Modelo de la Servucción

Los defensores de este modelo son Eiglier y Langeard (1989), por medio del cual la calidad del servicio dependerá de la calidad que tengan aquellos elementos que intervienen en el proceso de prestación de los servicios y de la coherencia existente entre ellos. Estos elementos son:

- **El soporte físico:** donde la calidad de los elementos físicos utilizados en la prestación de los servicios está condicionada por la calidad intrínseca, por las tecnologías que han intervenido en el proceso y por las facilidades de mantenimiento y uso. Entre algunos de los elementos físicos de una entidad financiera está la ubicación y forma del local de las agencias y sucursales, su decorado, los equipos informáticos que facilitan la comunicación.
- **El personal:** la calidad del personal en las empresas de servicios viene dada por la cualificación del mismo, la actitud de servicio y su compromiso, además de su presencia física.
- **Los clientes:** donde la calidad del servicio está vinculada a la homogeneidad o similitud entre los mismos, ya que se facilita el servicio a muchos usuarios, cuando es el mismo el cliente quien participa en todo el proceso de producción y consumo.

El servicio se conforma como el objetivo del modelo de la Servucción y se define como el efecto de la interacción de los recursos humanos, el soporte físico y los clientes. (Heskett, 2008)

Problemática del Adulto mayor en el INABIF

La situación de las Personas Adultas Mayores se analiza bajo ciertos indicadores sociales, económicos y de salud, los mismos que dan cuenta de la necesidad de atención.

Así, se conoce que de una población de Personas Adultas Mayores cercana a los tres millones, el 70% requiere servicios de salud mientras que el 20.1 % presenta un déficit calórico, entre otras necesidades. Igualmente, se observa que los servicios del Estado no presentan servicios especializados en la magnitud esperada para cubrir la demanda requerida.

Adicionalmente, en la medida en que se presenta una escasa intervención, se evidencian las limitaciones de las Personas Adultas Mayores para acceder a servicios especializados, aún con la existencia de programas enfocados a este grupo poblacional (como es el Programa Nacional Vida Digna – PNVD y el Programa Integral para el Bienestar Familiar INABIF) en los que observamos que la cantidad de atenciones totales se encuentra por debajo de las 300 anuales por servicio, de acuerdo a la Tabla N°2 que se presenta:

Tabla # 1: Número de atendidos por tipo de servicios

Tipo de servicios de atención	2012	2013	2014
Básica	0	111	122
Integral	42	215	273
Total	42	326	395

Fuente: PNVD e INABIF (2014)

POBLACIÓN TOTAL DE PAM POR SEXO SEGÚN ZONA RURAL O URBANA

Grupos de edad		Total	Hombre	Mujer
Urbana	60-64 años	696,078	334,762	361,316
	65-69 años	522,540	248,219	274,321
	70-74 años	390,857	180,841	210,016
	75-79 años	281,393	124,346	157,047
	80 y más años	261,604	107,883	153,721
Rural	60-64 años	203,422	101,852	101,570
	65-69 años	163,134	79,602	83,532
	70-74 años	125,965	60,137	65,828
	75-79 años	89,886	42,265	47,621
	80 y más años	72,475	31,120	41,355
TOTAL		2,807,354	1,311,027	1,496,327

POBLACIÓN DE PAM POR GRUPOS DE EDAD SEGÚN DEPARTAMENTO, 2013

Departamento	Total	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 - 79	80 y más
AMAZONAS	31,114	10,873	8,020	5,782	3,847	2,592
ÁNCASH	112,999	34043	27520	21639	16120	13677
APURÍMAC	39,087	12440	10016	7492	5159	3980
AREQUIPA	133,456	41264	31821	24457	18163	17751
AYACUCHO	52,330	16464	13312	10139	7016	5399
CAJAMARCA	120,217	39501	30542	22551	15463	12160
CALLAO	101,960	33099	24607	18502	13308	12444
CUSCO	119,115	39380	30115	22110	15088	12422
HUANCAVELICA	32,079	10946	8517	6207	3918	2491
HUÁNUCO	66,541	21763	16656	12395	8725	7002
ICA	77,140	24354	18779	14217	10463	9327
JUNÍN	113,712	36429	27679	21118	15344	13142
LA LIBERTAD	170,586	52544	40740	31564	23719	22019
LAMBAYEQUE	123,592	38864	29352	22486	16735	16155
LIMA	994,208	311354	238702	182186	133393	128573
LORETO	63,398	24202	16827	10930	6624	4815
MADRE DE DIOS	6,323	2679	1622	1001	601	420
MOQUEGUA	18,735	6222	4812	3480	2338	1883
PASCO	20,462	6925	5113	3780	2680	1964
PIURA	153,207	51077	36962	27686	19863	17619
PUNO	126,681	37221	30841	24214	17737	16668
SAN MARTIN	53,850	20066	13754	9454	6169	4407
TACNA	26,973	9562	6887	4758	3099	2667
TUMBES	15,934	5894	3950	2743	1847	1500
UCAYALI	33,655	12334	8528	5931	3860	3002
TOTAL	2,807,354	899,500	685,674	516,822	371,279	334,079

Actualmente se cuentan con servicios dirigidos adultos mayores que se concentran en la ciudad de Lima con un promedio inferior a 300 atendidos al año. Sobre este punto, se evidencia que la cobertura de estos servicios es insuficiente para la magnitud de las necesidades requeridas. Por otro lado, los mismos no logran tener el carácter de especializados sobre la problemática que enfrentan las personas adultas mayores.

Estos servicios en sus modalidades de asistencias como (i) básica a través de hospederías, (ii) integrales a través de Centros Residenciales y (iii) centros de

atención de día a través de los CEDIF²⁸, se constituyen en la capacidad instalada o recursos disponibles para producir los bienes o servicios especializados requeridos.

Por tanto, se requiere fortalecer los mismos a fin de otorgar competencias en gestores y operadores que permita maximizar la producción en términos de calidad y cobertura de la oferta.

En cualquiera de las posibles modalidades de atención a las que pueden acceder las Personas Adultas Mayores, lo importante es que la institucionalización sea la última alternativa y la menos utilizada. Sin embargo, se considera que primero se debe contar con un sistema de servicios fortalecido (a nivel básico e integral) a casos priorizados y, de manera paralela, desarrollar y fortalecer la prevención y el empoderamiento de la comunidad sobre los cuidados. Todo lo cual, se encuentra acorde al enfoque de envejecimiento activo que nutre el accionar de las políticas públicas en los países de América Latina y El Caribe.

En la actualidad los servicios formales de cuidado al adulto mayor se prestan en tres principales modalidades de atención como son: los centros de atención residencial, centros de atención de noche y centros de atención de día. Por su parte, en países desarrollados, se aprecia la existencia de una mayor oferta privada de estos servicios.

Según el estudio de la CEPAL sobre Envejecimiento y Sistema de Cuidado, la inversión en estos servicios se relaciona con el modelo de atención y cobertura que ofrecen. Así, en países latino americanos la inversión es menor y por ende el esquema de atención se centra en aspectos básicos de salud, lo que no cubre la demanda existente.

²⁸ **Centros de Desarrollo Integral de la Familia CEDIF**, son las unidades de servicios de protección a personas en situación de pobreza, pobreza extrema y en riesgo social lo que incluye a las adultas mayores. Depende del Programa Nacional Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF).

Este estudio hace una estimación del gasto público en las tres modalidades de servicios mencionados en los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos - OECD, hallando que en los países nórdicos existen mayores niveles de gasto (Suecia 3,8% del PIB, Noruega 3,0%, Dinamarca 1,9% y Finlandia 1,6%). Francia, Alemania y Reino Unido destinan entre 0,6% y 0,7% del PIB, y la mayoría de los demás países 0,4% o menos.

Así el incremento de la inversión pública sobre los servicios formales basado en el fortalecimiento de la capacidad instalada y ampliando la cobertura del mismo es un paso inicial para asegurar un esquema de prestación para el modelo de cuidados en donde se privilegia las acciones en la comunidad y la familia procurando la permanencia de las Personas Adultas Mayores de forma activa y dentro del núcleo familiar.

PROGRAMAS DEL INABIF

Los Centros de Desarrollo Integral de la Familia CEDIF, son las unidades de servicios de protección a personas en situación de pobreza, pobreza extrema y en riesgo social lo que incluye a las adultas mayores. Depende del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF).

Durante el año 2013, operaron 21 CEDIF en nueve regiones del país, los cuales a través de servicio de Clubes de adultos Mayores han brindado atención a 1590 Personas Adultas Mayores.

DEPARTAMENTOS	CEDIF
Amazonas	1
Ancash	1
Avacucho	1
Ica	1
Junín	1
Lima	12
Loreto	1
Puno	1
Tacna	2
Total	21

Fuente: DIPAM - DGFC

Los Cedif ofrecen cuidado diurno (estimulación temprana y recreación), promoción del adolescente (reforzamiento escolar, talleres de orientación y apoyo nutricional), club del adulto mayor, comedor transitorio y otros servicios (consejería familiar, escuela de padres y defensoría del niño y la familia, principalmente).

Centro de Atención Residencial – CAR “Virgen del Carmen”

El Centro es uno de los servicios que brinda la Unidad de Servicios para Personas Adultas Mayores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF- con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las Personas Adultas Mayores. Este servicio ha atendido, en el 2013 a 35 personas (17 mujeres y 18 varones), logrando la reinserción familiar de uno de las Personas Adultas Mayores.

Centro Especializados de Referencia para Personas Adulta Mayores- CERPAM

Es un espacio referencial, en la comunidad, concertado por el INABIF, para la atención personalizada y especializada de las Personas Adultas Mayores; con funcionamiento en una localidad previamente evaluada; una vez a la semana, por tres meses consecutivos y en un mismo horario.

Atiende a la población de 60 años a mas, con los siguientes servicios

- Atención psicológica y social
- Atención nutricional
- Asesoría legal
- Talleres socio formativos de desarrollo personal
- Orientación y consejería de diversa índole
- Atención en cosmetología
- Derivación según necesidad

Durante el año 2013 se atendió a través del CERPAM de Villa el Salvador a 92 PAM, lo que significo 651 atenciones; en el CERPAM CHINCHA a 29 PAM

y 488 atenciones; y en el año 2014 a través del CERPAM Independencia 131 PAM con 791 atenciones y en el CERPAM Comas, 81 PAM y 548 atenciones.

2.3. Definiciones conceptuales

Estrategia

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

FODA

Fortaleza (F), Oportunidad (O) Debilidad (D) Amenaza (A)

La matriz FODA, es una estructura conceptual para un análisis sistemático que se adecua a las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de una organización, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategia.

Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa lo que pretende cumplir en su entorno.

Objetivo de largo plazo

Son aquellos resultados pre- establecidos globales que la organización pretende alcanzar en un plazo de más de un año, y define el orden de importancia y la prioridad de cada uno, una jerarquía de objetivos.

Objetivo de corto plazo

Son aquellos resultados pre establecidos globales que la organización pretende alcanzar en un plazo máximo de un año. El establecimiento de los objetivos es el primer paso de la planificación.

Planes

Es un conjunto coherente de metas, directivas, criterios, y disposiciones con que se instrumentaliza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Ámbito

La presente investigación se realizó en el INABIF.

3.2. Población

El universo poblacional para la presente investigación está constituido por el personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, que actualmente son un total de 186.

3.3. Muestra

La muestra que se utilizó en la presente investigación, fue el resultado de la fórmula proporcionada por la Asociación Interamericana de Desarrollo (AID), a través del Programa de Asistencia Técnica (Hernández y Col, 2010):

$$n = \frac{(p.q.) * Z^2 * N}{(E)^2 (N - 1) + (p * q) Z^2}$$

Donde:

N = El total del universo (población)

n = Tamaño de la muestra

p y q = probabilidad de la población que presenta una variable de estar o no incluida en la muestra, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios se asume que p y q es igual a 1 y tienen el valor de 0.5 cada uno.

Z = Las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error Tipo 1=0.10, esto equivale a un intervalo de confianza del 90%. En la estimación de la muestra el valor de Z=1.96

E = Error estándar de la estimación que debe ser 0.09 o menos.

Conocida la fórmula, procedemos a determinar el tamaño de la muestra en un universo de 186 personas, donde se aplicó el instrumento preparado.

$$n = \frac{(0.5 * 0.5) * (1.96)^2 * 186}{(0.09)^2 (186 - 1) + (0.5 * 0.5) (1.96)^2}$$

$$R = 42$$

Muestra: 42 personas

3.4. Tipo de investigación

El presente trabajo reunió las condiciones metodológicas para ser considerado como una **investigación aplicada**, en vista que se considerarán teorías científicas tal como se menciona en el Marco Teórico.

Asimismo la investigación también fue **descriptiva** pues tuvo su base en la observación (objetiva, sistemática y metódica). Se analizó y estudió el planeamiento estratégico y la calidad de atención en el INABIF. Pretendemos como primer paso: describir una realidad existente, cómo es que se manifiesta el fenómeno, materia de estudio, identificar cuáles son sus componentes y emitir un determinado diagnóstico previo.

3.5. Diseño y esquema de la investigación

El Diseño de la investigación fue de tipo no experimental y el esquema a emplear es el siguiente:

RG₁....O₁....X....O₂

RG₂....O₃....-O₄

Donde:

R = Asignación al azar o aleatoria

G = Grupo de sujetos

O = Tratamiento

X = Una medición de los sujetos de un grupo (Prueba, cuestionario, observación).

Definición operativa del instrumento de recolección de datos

Para el efecto de la recolección de datos se seleccionó como técnica la encuesta, la cual fue aplicada a cada uno de los elementos componentes de la muestra; considerándose a estos como medios efectivos para recolectar datos reales sobre la presente investigación.

3.6. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos

Se realizaron las coordinaciones para poder aplicar el instrumento sin interrumpir las labores del lugar donde se aplicará la encuesta (INABIF) y con el permiso de los funcionarios de dicha institución.

3.7. Procedimiento

Luego la información fue procesada en el software SPSS 21 para obtener gráficos y tablas, los mismos que fueron interpretados y presentados como resultados de la investigación.

3.8. Aspectos Éticos:

- ✓ Los participantes de la investigación fueron tratados como agentes autónomos, es decir, ellos pueden tomar sus propias decisiones como el de no desear participar en la investigación.
- ✓ Se les informó de forma clara sobre los objetivos de la investigación y se solicitó su consentimiento para las evaluaciones, sin presionarlos.
- ✓ Se les informó que si algún participante de la investigación tiene algún malestar que requiere intervención médica, se procederá a posponer su evaluación y una pronta evacuación.
- ✓ Se les informó a los participantes que no se les expondrá a situaciones desagradables o “bochornosas” por los resultados de

la evaluación, en otras palabras, los resultados que arrojan las evaluaciones no serán utilizados en contra de ellos.

- ✓ Se aplicó un trato justo a todos los participantes, es decir se le incluyeron sin importar su condición socio – económica, raza, sexo o religión; pero sin embargo se está tomando los criterios de exclusión que se encuentran mencionados dentro de la investigación, lo cual fueron planteados para evitar sesgos al momento de la interpretación de resultados.
- ✓ Se respetó a los participantes, teniendo presente en cada momento el derecho al trato justo, y sobre todo el derecho a su privacidad.
- ✓ Los datos fueron analizados de la mejor manera, sin deformarlos con fines demostrativos, es decir, se presentaron como tal se encontraron.
- ✓ Esta investigación por ningún motivo causó daño alguno al medio ambiente, la ecología y la biodiversidad.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

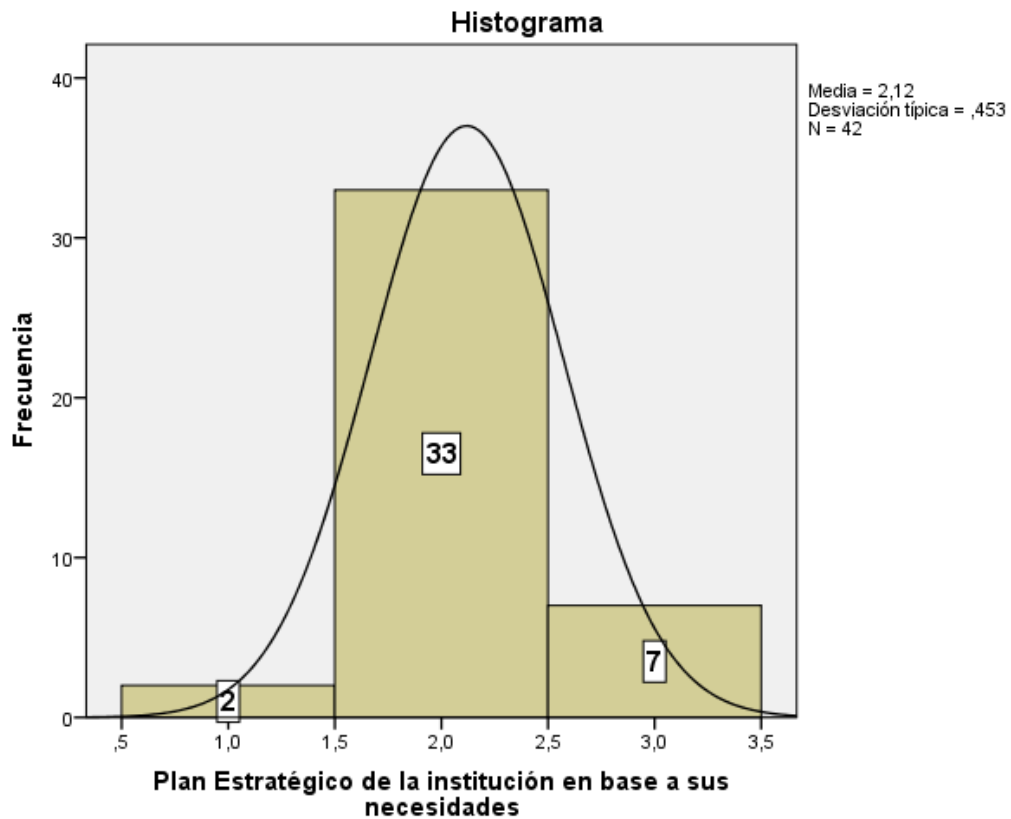
4.1. Análisis descriptivos

El instrumento (encuesta) fue aplicada a 42 personas que trabajan el INABIF en Lima Metropolitana.

La elección fue en forma aleatoria y al azar, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo y facilidades técnicas en las que se pudo aplicar el instrumento, previa coordinación.

Tabla 1: Plan Estratégico de la institución en base a sus necesidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	4,8	4,8	4,8
No	33	78,6	78,6	83,3
Válidos No sabe, no opina	7	16,7	16,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	



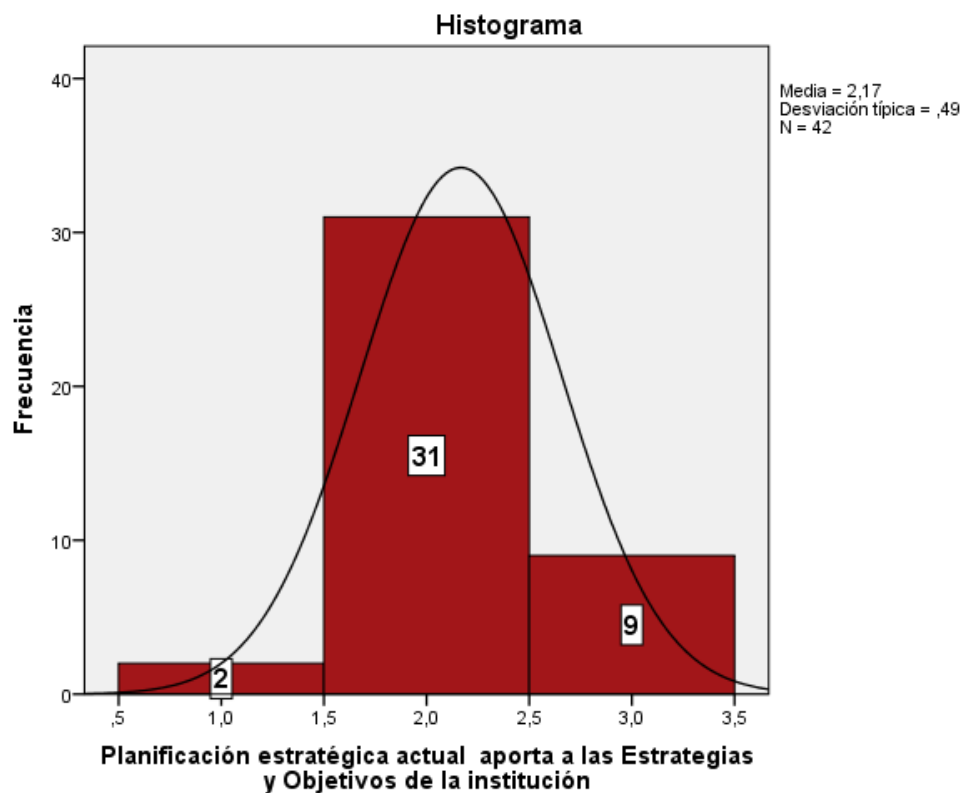
Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, se obtuvo el siguiente resultado: el 4.8% indicó que la institución si cuenta con un Plan Estratégico formulado en base a sus necesidades, el 78.6% respondió que la institución no cuenta con esta herramienta financiera y el 16.7% manifestó que no sabe ni opina sobre la pregunta formulada.

Tabla 2: Planificación estratégica actual aporta a las Estrategias y Objetivos de la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	4,8	4,8	4,8
No	31	73,8	73,8	78,6
Válidos No sabe, no opina	9	21,4	21,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	



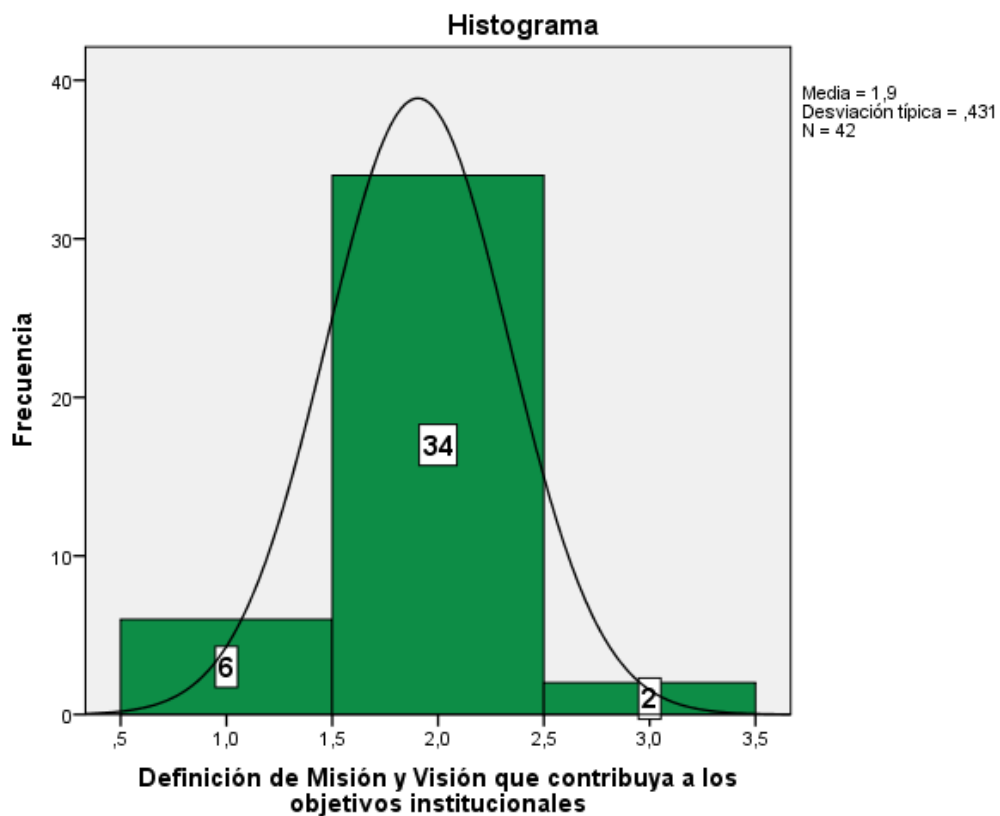
Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, se obtuvo el siguiente resultado: el 4.8% indicó que la planificación estratégica actual aporta a las Estrategias y Objetivos de la institución, el 7.38% respondió en forma contraria y el 21.4% manifestó que no sabe ni opina sobre la pregunta formulada.

Tabla 3: Definición de Misión y Visión que contribuya a los objetivos institucionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	6	14,3	14,3	14,3
No	34	81,0	81,0	95,2
Válidos No sabe, no opina	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	



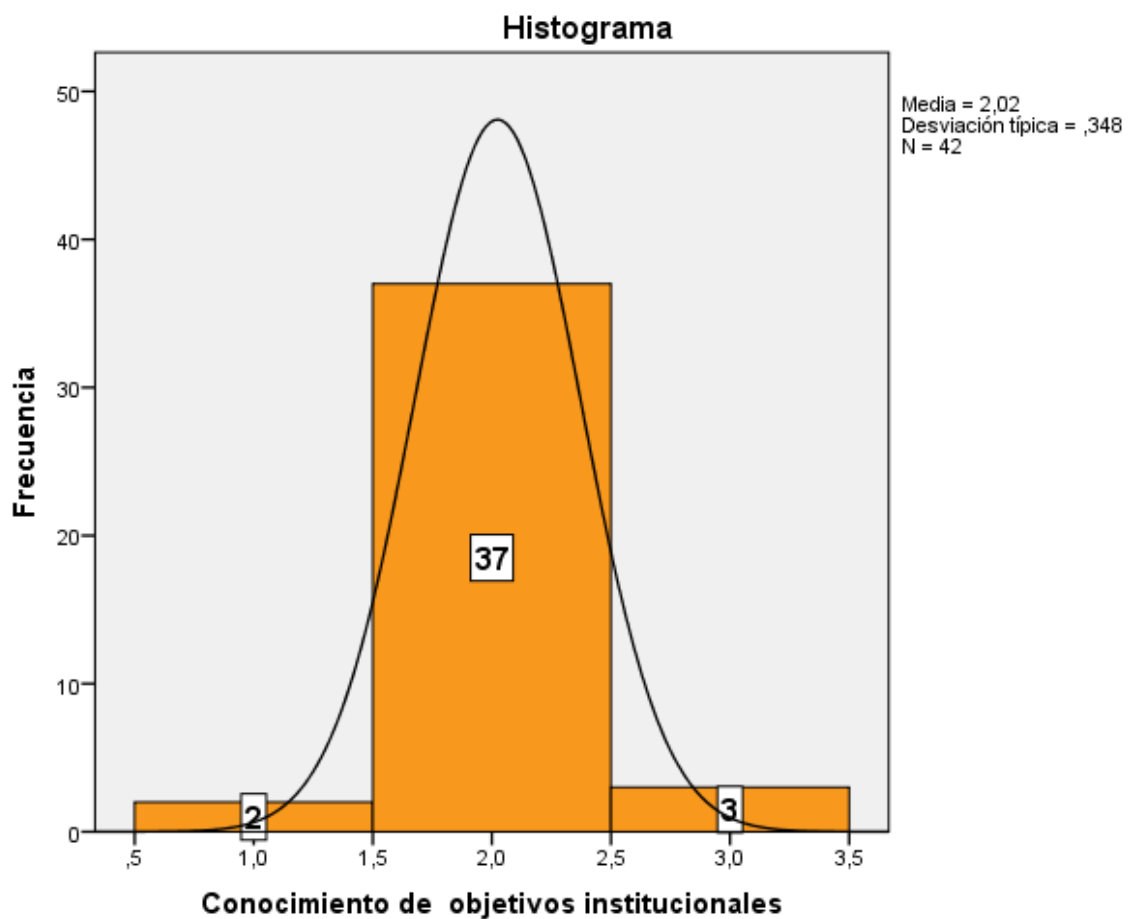
Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, se obtuvo el siguiente resultado: el 14.3% indicó que en la institución si se ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos institucionales, el 81% respondió indicando que no se han definido en la institución y el 4.8% manifestó que no sabe ni opina sobre la pregunta formulada.

Tabla 4: Conocimiento de objetivos institucionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	4,8	4,8	4,8
No	37	88,1	88,1	92,9
Válidos No sabe, no opina	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	



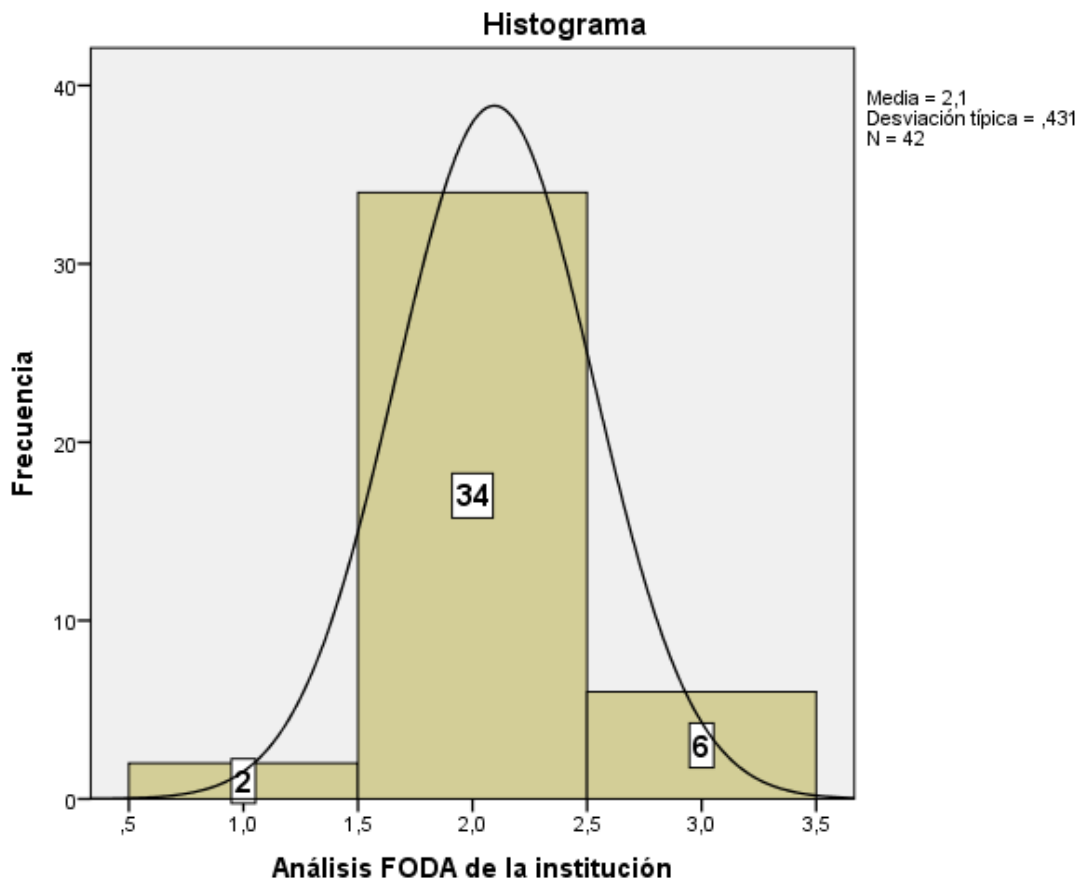
Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, se obtuvo el siguiente resultado: el 4.8% indicó que si se conocen y difunden apropiadamente los objetivos institucionales, el 88.1% respondió que no se conocen dichos objetivos y el 7.1% manifestó que no sabe ni opina sobre la pregunta formulada.

Tabla 5: Análisis FODA de la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	4,8	4,8	4,8
No	34	81,0	81,0	85,7
Válidos No sabe, no opina	6	14,3	14,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	



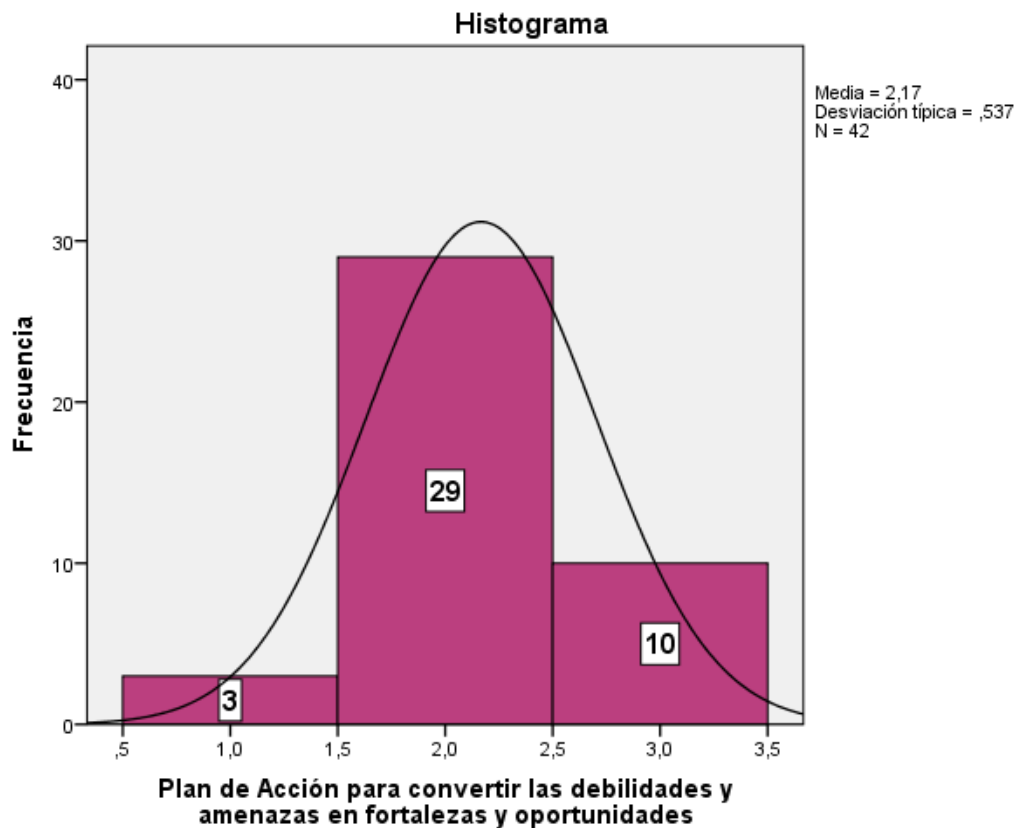
Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, se obtuvo el siguiente resultado: el 4.8% indicó que si se ha efectuado un análisis FODA de la institución, el 81% respondió en forma contraria y el 14.2% manifestó que no sabe ni opina sobre la pregunta formulada.

Tabla 6: Plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	3	7,1	7,1	7,1
No	29	69,0	69,0	76,2
Válidos No sabe, no opina	10	23,8	23,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	



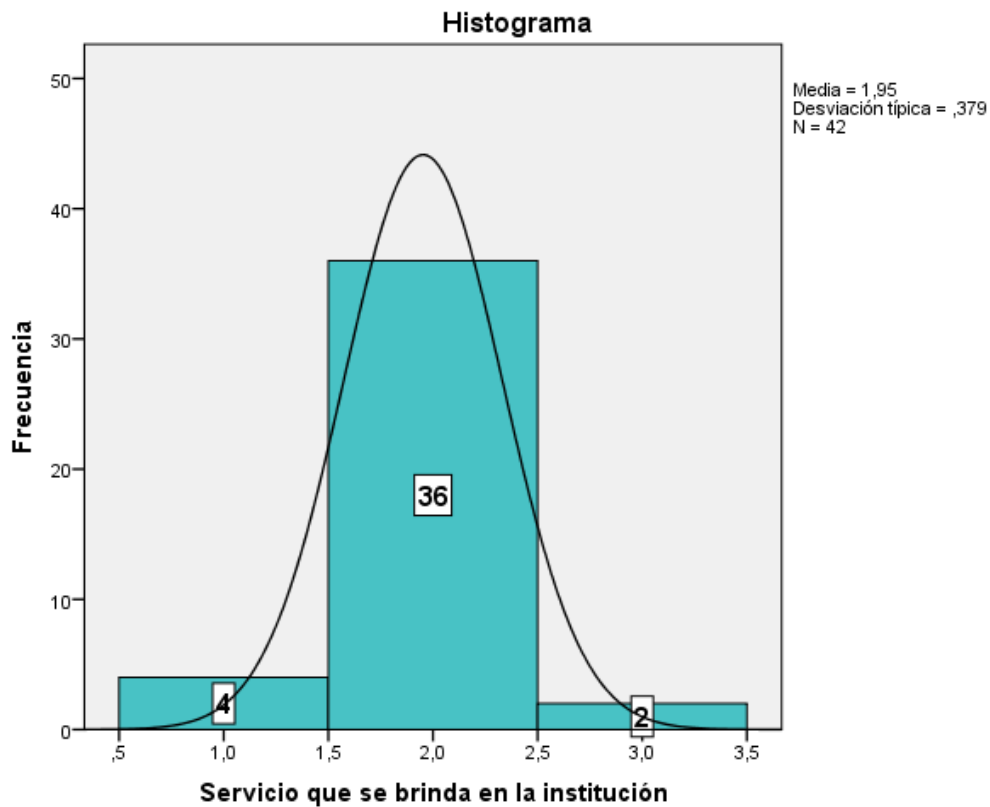
Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, se obtuvo el siguiente resultado: el 7.1% indicó que si se ha establecido un plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades, el 69% respondió en forma contraria y el 23.8% manifestó que no sabe ni opina sobre la pregunta formulada.

Tabla 7: Servicio que se brinda en la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	9,5	9,5	9,5
No	36	85,7	85,7	95,2
Válidos No sabe, no opina	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	



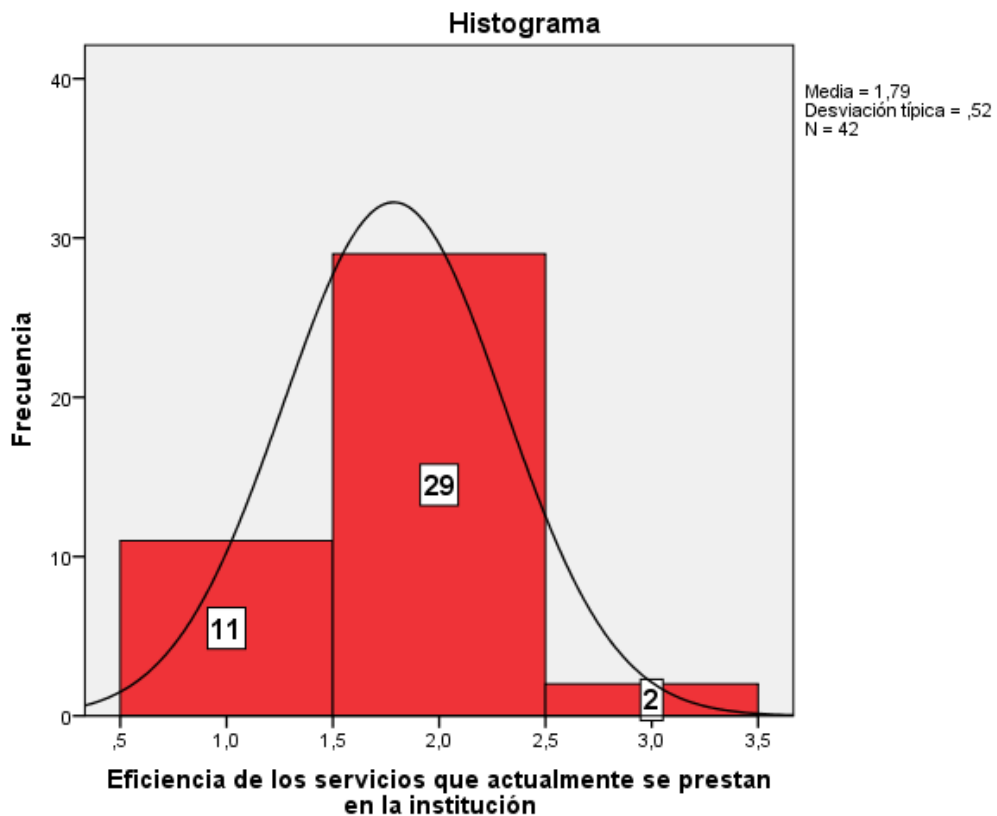
Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, se obtuvo el siguiente resultado: el 9.5% indicó que el servicio que se brinda en la institución es el que esperan los beneficiarios de los diferentes servicios, el 85.7% respondió que el servicio no es el esperado y el 4.8% manifestó que no sabe ni opina sobre la pregunta formulada.

Tabla 8: Eficiencia de los servicios que actualmente se prestan en la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	11	26,2	26,2	26,2
No	29	69,0	69,0	95,2
Válidos No sabe, no opina	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	



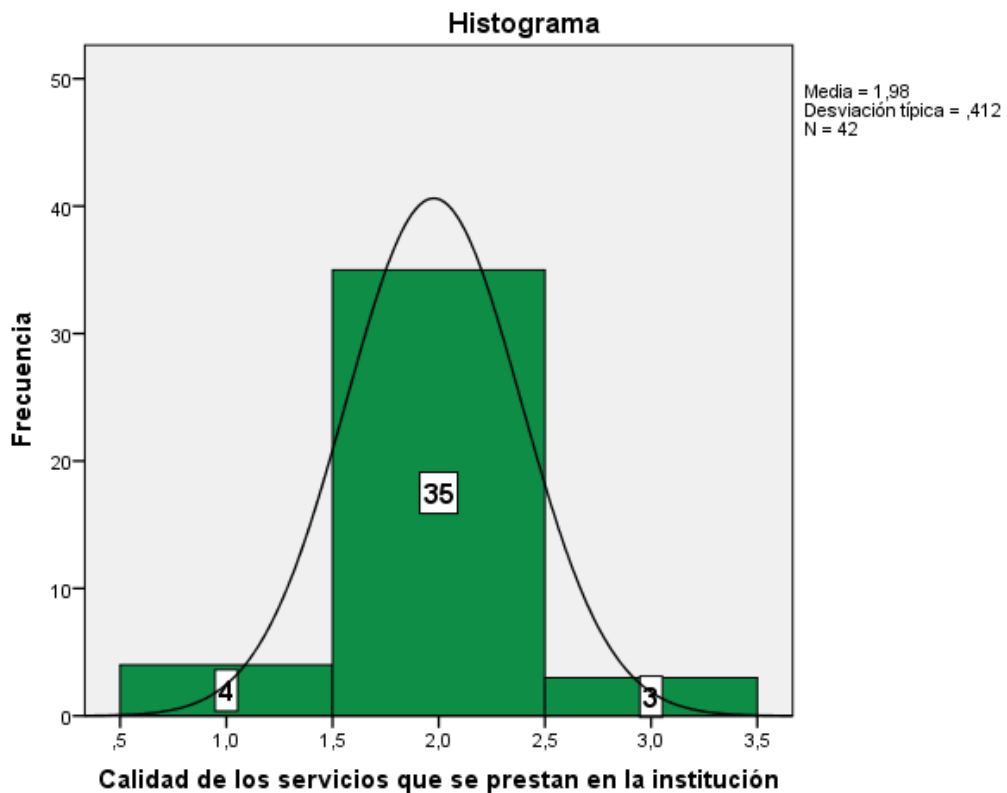
Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, se obtuvo el siguiente resultado: el 26.2% indicó que los servicios que actualmente se prestan en la institución son eficientes, el 69% respondió que no son eficientes y el 4.8% manifestó que no sabe ni opina sobre la pregunta formulada.

Tabla 9: Calidad de los servicios que se prestan en la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	9,5	9,5	9,5
No	35	83,3	83,3	92,9
Válidos No sabe, no opina	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	



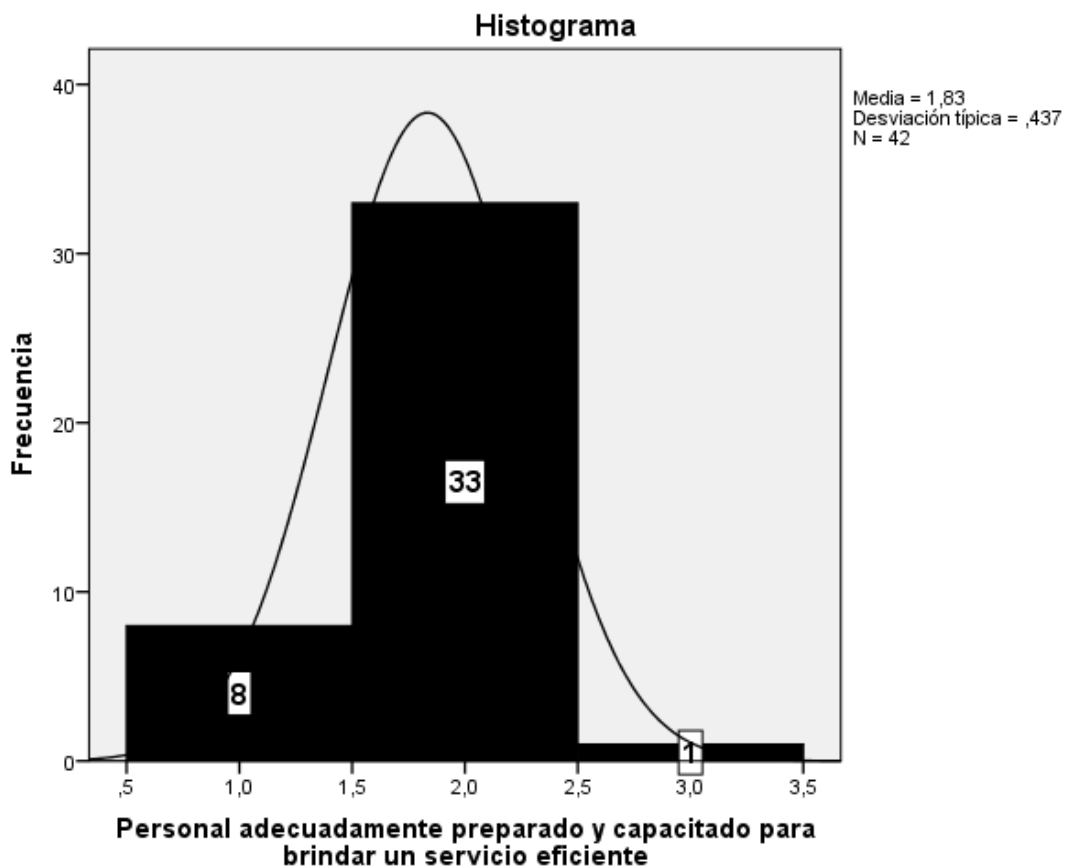
Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, se obtuvo el siguiente resultado: el 9.5% indicó que los servicios que se prestan en la institución son de mucha calidad, el 83.3% respondió que dichos servicios no son de calidad y el 7.1% manifestó que no sabe ni opina sobre la pregunta formulada.

Tabla 10: Personal adecuadamente preparado y capacitado para brindar un servicio eficiente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	8	19,0	19,0	19,0
No	33	78,6	78,6	97,6
Válidos No sabe, no opina	1	2,4	2,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	



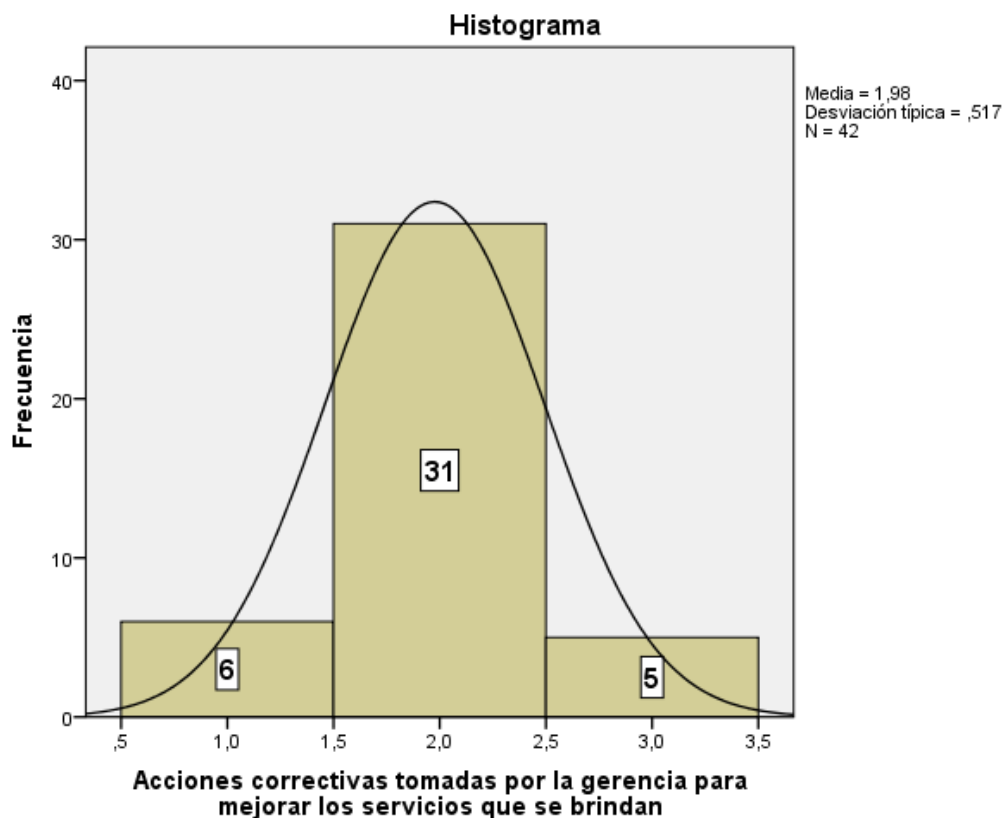
Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, se obtuvo el siguiente resultado: el 19% indicó que el personal de la institución está adecuadamente preparado y capacitado para brindar un servicio eficiente, el 78.6% respondió que hace falta capacitación y preparación del personal que brinda servicios y el 2.4% manifestó que no sabe ni opina sobre la pregunta formulada.

Tabla 11: Acciones correctivas tomadas por la gerencia para mejorar los servicios que se brindan

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	6	14,3	14,3	14,3
No	31	73,8	73,8	88,1
Válidos No sabe, no opina	5	11,9	11,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	



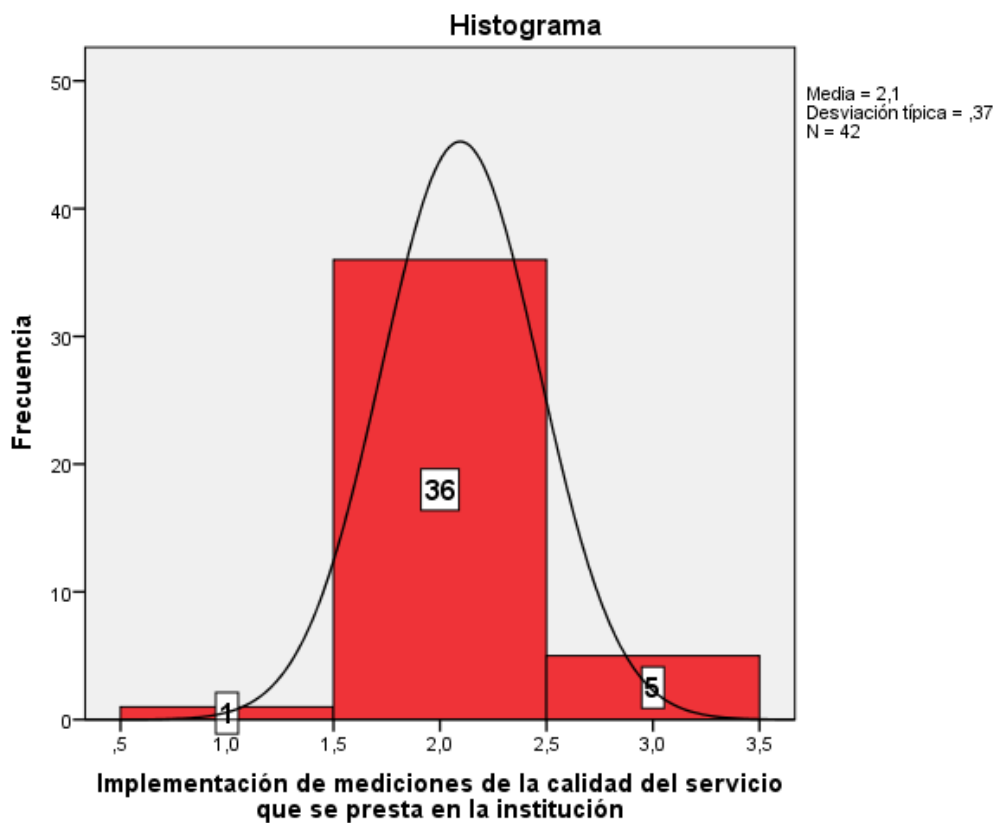
Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, se obtuvo el siguiente resultado: el 14.3% indicó que la gerencia ha tomado algunas acciones correctivas para mejorar los servicios que se brindan actualmente, el 73.8% respondió que no se han tomado dichas medidas correctivas y el 11.9% manifestó que no sabe ni opina sobre la pregunta formulada.

Tabla 12: Implementación de mediciones de la calidad del servicio que se presta en la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	1	2,4	2,4	2,4
No	36	85,7	85,7	88,1
Válidos No sabe, no opina	5	11,9	11,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	



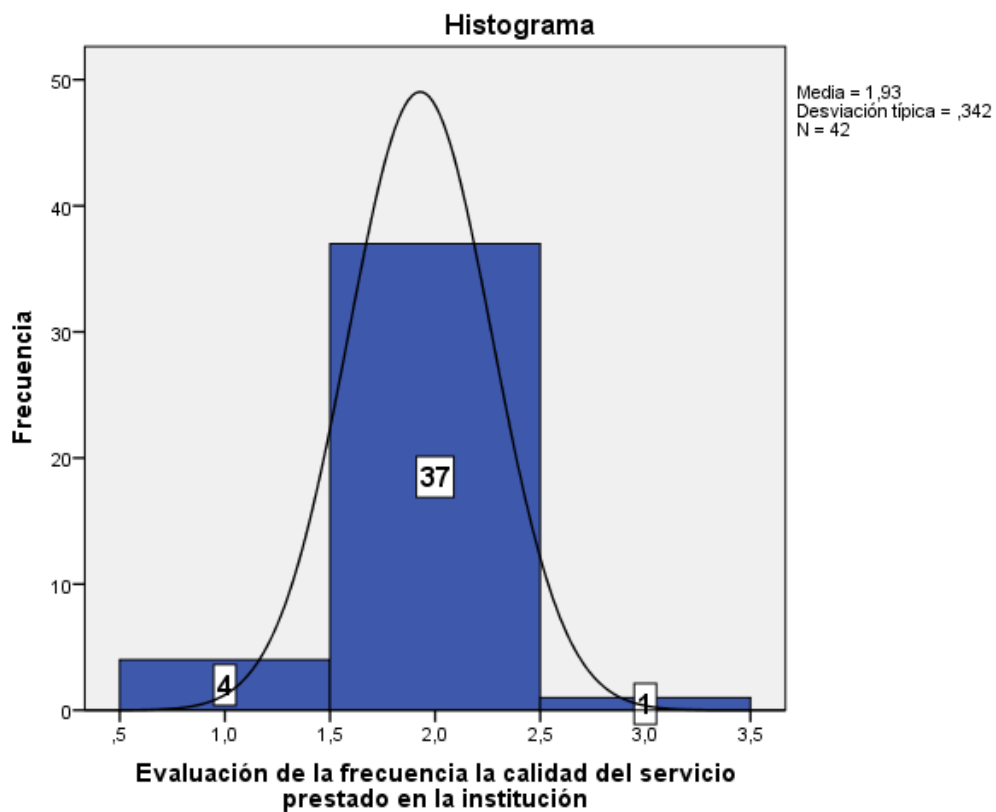
Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, se obtuvo el siguiente resultado: el 2.4% indicó que si se han implementado algún tipo de mediciones de la calidad del servicio que se presta en la institución, el 85.7% respondió en forma contraria y el 11.9% manifestó que no sabe ni opina sobre la pregunta formulada.

Tabla 13: Evaluación de la frecuencia la calidad del servicio prestado en la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	9,5	9,5	9,5
No	37	88,1	88,1	97,6
Válidos No sabe, no opina	1	2,4	2,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	



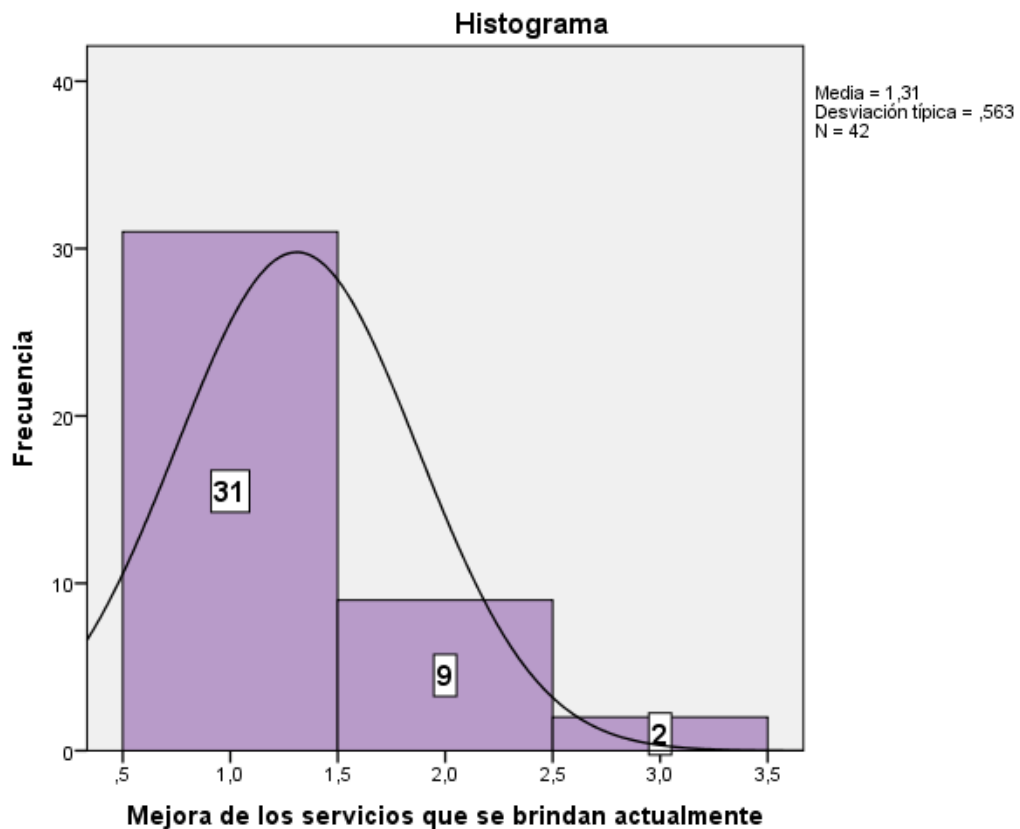
Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, se obtuvo el siguiente resultado: el 9.5% indicó que se evalúa con frecuencia la calidad del servicio prestado en la institución, el 88.1% respondió que no se evalúa la calidad del servicio y el 2.4% manifestó que no sabe ni opina sobre la pregunta formulada.

Tabla 14: Mejora de los servicios que se brindan actualmente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	31	73,8	73,8	73,8
No	9	21,4	21,4	95,2
Válidos No sabe, no opina	2	4,8	4,8	100,0
Total	42	100,0	100,0	



Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, se obtuvo el siguiente resultado: el 73.8% indicó que es posible mejorar los servicios que se brindan actualmente, el 21.4% respondió que no es posible mejorar la situación y el 4.8% manifestó que no sabe ni opina sobre la pregunta formulada.

Hipótesis secundaria 1

Vamos a ver si los aspectos relacionados a la formulación de un plan estratégico institucional y la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Nacional Integral Nacional para el Bienestar Familiar.

i) Planteamiento de hipótesis

H₀: La formulación de un plan estratégico institucional NO contribuye con mejora significativamente la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Nacional Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

H₁: La formulación de un plan estratégico institucional contribuye con mejora significativamente la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Nacional Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

ii) Nivel de significancia

Nivel de significancia = 5%.

iii) Estadígrafo de prueba.

Usando software SPSS 21, encontramos la relación Chi Cuadrado como se muestra a continuación.

Tabla N° 15: Tabla de contingencia N° 1

Plan Estratégico de la institución en base a sus necesidades * Mejora de los servicios que se brindan actualmente

Recuento

		Mejora de los servicios que se brindan actualmente			Total
		Si	No	No sabe, no opina	
Plan Estratégico de la institución en base a sus necesidades	Si	0	2	0	2
	No	27	5	1	33
	No sabe, no opina	4	2	1	7
Total		31	9	2	42

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,198 ^a	4	,037
Razón de verosimilitudes	8,655	4	,070
Asociación lineal por lineal	,077	1	,781
N de casos válidos	42		

a. 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.

Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

El Chi Cuadrado de prueba = 10.198

iv) Decisión

Como Chi cuadrado de prueba = 10.198 > 0.05 (nivel de significancia), por lo tanto se rechaza H0 y se acepta H1.

v) Conclusión

Al 5% de significancia podemos establecer la formulación de un plan estratégico institucional contribuye con mejora significativamente la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Nacional Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

Hipótesis secundaria 2

Vamos a ver si los aspectos relacionados a la formulación de estrategias institucionales y la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

i) Planteamiento de hipótesis

H₀: La formulación de estrategias institucionales NO influye significativamente en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

H₁: La formulación de estrategias institucionales influye significativamente en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

ii) Nivel de significancia

Nivel de significancia = 5%.

iii) Estadígrafo de prueba.

Usando software SPSS 21, encontramos la relación Chi Cuadrado como se muestra a continuación.

Tabla N° 16: Tabla de contingencia N° 2

Tabla de contingencia Planificación estratégica actual aporta a las Estrategias y Objetivos de la institución * Evaluación de la frecuencia la calidad del servicio prestado en la institución

Recuento

		Evaluación de la frecuencia la calidad del servicio prestado en la institución			Total
		Si	No	No sabe, no opina	
Planificación	Si	0	2	0	2
estratégica actual	No	3	27	1	31
aporta a las Estrategias y Objetivos de la institución	No sabe, no opina	1	8	0	9
Total		4	37	1	42

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,606 ^a	4	,962
Razón de verosimilitudes	1,047	4	,903
Asociación lineal por lineal	,218	1	,641
N de casos válidos	42		

a. 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,05.

Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

El Chi Cuadrado de prueba =0.606

iv) Decisión

Como Chi cuadrado de prueba = $0.606 > 0.05$ (nivel de significancia), por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 .

v) Conclusión

Al 5% de significancia podemos establecer que la formulación de estrategias institucionales influye significativamente en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

Hipótesis secundaria 3

Vamos a ver si los aspectos relacionados a la gestión estratégica y la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

i) Planteamiento de hipótesis

H_0 : La gestión estratégica NO incide significativamente en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

H_1 : La gestión estratégica incide significativamente en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

ii) Nivel de significancia

Nivel de significancia = 5%.

iii) Estadígrafo de prueba.

Usando software SPSS 21, encontramos la relación Chi Cuadrado como se muestra a continuación.

Tabla N° 17: Tabla de contingencia N° 3

Plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades * Acciones correctivas tomadas por la gerencia para mejorar los servicios que se brindan

Recuento

		Acciones correctivas tomadas por la gerencia para mejorar los servicios que se brindan			Total
		Si	No	No sabe, no opina	
Plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades	Si	1	1	1	3
	No	2	24	3	29
	No sabe, no opina	3	6	1	10
Total		6	31	5	42

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,085 ^a	4	,193
Razón de verosimilitudes	5,519	4	,238
Asociación lineal por lineal	1,061	1	,303
N de casos válidos	42		

a. 7 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,36.

Fuente: Encuesta aplicada a personal administrativo y de servicios que labora en el INABIF, Lima Metropolitana. Elaboración propia, 2015.

El Chi Cuadrado de prueba = 6.085

iv) Decisión

Como Chi cuadrado de prueba = 6.085 > 0.05 (nivel de significancia), por lo tanto se rechaza H0 y se acepta H1.

v) Conclusión

Al 5% de significancia podemos establecer que la gestión estratégica incide significativamente en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis

a) Contrastación de los resultados del trabajo de campo

Luego de realizado el análisis estadístico de los datos obtenidos en el instrumento, podemos indicar que se llegaron a demostrar los siguientes resultados respecto de las hipótesis planteadas:

- a) La formulación de un plan estratégico institucional contribuye con mejora significativamente la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.
- b) La formulación de estrategias institucionales influye significativamente en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.
- c) La gestión estratégica incide significativamente en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014

b) Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis.

Procedimiento

Para la prueba de hipótesis fue necesario establecer la correlación entre las variables de estudio (VI: del planeamiento estratégico y VD: calidad de la atención de los adultos mayores) para demostrar la relación directa que existe entre las variables, por lo que cuanto más cercana se encuentra el coeficiente de correlación de Chi cuadrado a la unidad nos demostrará una buena correlación y el signo positivo nos establecerá la relación directa.

El coeficiente de correlación para éste caso es el mejor indicador para validar la relación directa entre las variables.

$H_0 =$ Una adecuada formulación del planeamiento estratégico NO optimiza significativamente la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014

$H_1 =$ Una adecuada formulación del planeamiento estratégico optimiza significativamente la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014

Nivel de significancia

Nivel de significancia = 5%.

Estadígrafo de prueba.

Usando software SPSS 21, encontramos la relación Chi Cuadrado como se muestra a continuación.

Tabla N° 18: Tabla de contingencia N° 4**Conocimiento de objetivos institucionales * Implementación de mediciones de la calidad del servicio que se presta en la institución**

Recuento

		Implementación de mediciones de la calidad del servicio que se presta en la institución			Total
		Si	No	No sabe, no opina	
Conocimiento de objetivos institucionales	Si	0	2	0	2
	No	1	31	5	37
	No sabe, no opina	0	3	0	3
Total		1	36	5	42

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,946 ^a	4	,918
Razón de verosimilitudes	1,650	4	,800
Asociación lineal por lineal	,013	1	,908
N de casos válidos	42		

a. 8 casillas (88,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,05.

El Chi Cuadrado de prueba = 0.946

Decisión

Como Chi cuadrado de prueba = 0.946 > 0.05 (nivel de significancia), por lo tanto se rechaza H0 y se acepta H1.

Conclusión

Al 5% de significancia podemos establecer que Una adecuada formulación del planeamiento estratégico optimiza significativamente la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Nacional Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

4.3. Discusión de resultados.

La investigación desarrollada tiene entre otros los siguientes aportes de rigor científico:

- Conocer la calidad con que se prestan servicios en el INABIF a los adultos mayores.
- Identificar si se realiza una adecuada planificación estratégica en esta institución.
- Evaluar si el personal está preparado y capacitado para desempeñar el cargo que se le ha asignado

CONCLUSIONES

Luego de concluir la investigación, en base a la información estadística procesada y el trabajo de campo, así como el análisis descriptivo del marco teórico y la realidad problemática, se pudo concluir lo siguiente:

1. Se pudo determinar que la formulación de un plan estratégico institucional contribuye significativamente con mejora de la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.
2. Asimismo, se logró establecer que la formulación de estrategias institucionales influye significativamente en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.
3. Se pudo determinar del mismo modo que la gestión estratégica incide significativamente en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.

SUGERENCIAS

1. Se sugiere analizar el actual plan estratégico institucional que existe en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, con la finalidad de determinar si su misión y visión están orientados o dirigidos hacia los objetivos de la institución y si de esta manera se puede contribuir con mejorar la calidad de la atención de los adultos mayores.
2. También se recomienda que se deben analizar y reformular las actuales estrategias institucionales que actualmente no responden a las necesidades tanto de la institución como de los beneficiarios y usuarios de dicha institución y de esta manera contribuir con la mejora de la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF.
3. Finalmente, se sugiere emplear las técnicas y procedimientos de la gestión estratégica con la finalidad de determinar las reales necesidades de la institución y emplear todas las herramientas administrativas y gerenciales necesarias y disponibles a fin de optimizar la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bernal Torres, Cesar Augusto, “Metodología de la Investigación para Administración y Economía”. Editorial Pretince Hall. Colombia, 2008.
2. Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración 3° Edición, Editorial Mc Grawhill, 1990
3. Cosio Cárdenas Juan, “Teorías Administrativas I-II” Editorial PECAD – UIGV Lima – Perú, 1999
4. Drucker, Peter, “Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI”. Editorial Norma S.A. Bogotá – Colombia, 1984
5. Escuela de Negocios para Graduados. Universidad de Fordham – New York. USA, 1994. Hammer, Michael, “Reingeniería “Champy, James Editorial Norma S.A. Bogotá – Colombia, 1994.
6. Hermida, Jorge, “Administración y Estrategia – Casos”. Ediciones Machi Buenos Aires – Argentina 1989.
<http://club.telepolis.com/eupv/docs/procpart.html>Brasil, Año 2001
7. Mintzberg, Henry, Planeación estratégica. Editorial Prentice hall, México 1991
8. Peter, Thomas. Waterman, Robert. “En busca de la Excelencia”
9. Robbins, Stephen, Coulter, Mary, “Administración” Pretince Hall Hispanoamericana S.A. México, 1996
10. Scott Besley, Eugene F. Brigham. Fundamentos de administración financiera, Décima segunda edición McGraw Hill. 1999.
11. Stanley B. Block. Geoffrey A. Hirt. Fundamentos de Gerencia Financiera. Novena edición, Mc Graw Hill 2001
12. Stoner, James; Wandel Charles, “Gerencia de Clase Mundial”
13. Tracy, Briam, Las cien reglas infalibles para obtener el éxito empresarial, Editorial PAIDOS, España año 2000.
14. Cock, P., Guillén, M., Ortiz, J. y Trujillo, F. (2004) **“Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú”**
15. Alonzo, Chávarri y Rodríguez (2011). *Planeamiento Estratégico para el Sector Floricultor del Perú*. Lima: Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

16. Aura Quiñones Li, Iracuna Lozano, Mariano Cucho, Pilar Tello Rozas, Rodolfo Acuña (2011). "Perú: Metodología para el diseño de una Planificación Estratégica interrelacionada con la Administración Presupuestaria en las Entidades del Sector Público. Caso "RENIEC"
17. Díaz, Y. (2010). Tesis: Desarrollo de la imagen institucional del colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación Estratégica. Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Lima – Perú
18. Alvarez, F. y Carozzi, A. (2003). *Coherencia entre capacitación, desempeño de los trabajadores y satisfacción de los clientes*. (Tesis de licenciatura no publicada). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
19. Atalaya, M.C (1999) **Satisfacción Laboral y Productividad**. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos.
20. Chiavenato, Idalberto (1994). **Administración de Recursos Humanos**. Santa Fe de Bogota, Colombia, McGraw-Hill. 540 pp.
21. Chiavenato, Idalberto (1994). **Iniciación a la Administración de Personal**. México D.F. McGraw-Hill. 109 pp.
22. Haborer, Joann B. y Mary Lou W. Webb (1997). **Administración Total de la Calidad (TQM)**. México D.F. Grupo Editorial Iberoamericana. 90 pp.
23. Aurelio, Julio. **Satisfacción del Cliente ISO 900:2002**. Compañía Argentina Española de Consultaría (el linea). Disponible en World Wide Web: http://www.aresco.com/htm_std/ar_15.htm. Argentina.
24. Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. (1996) **"Administración"**. México 6ª Edición, Editorial Person. pag. 502
25. **ALVAREZ**, Martin. "Manual de Planeación Estratégica", Editorial Panorama, Madrid, 2006
26. **ANTHONY**, Robert. "Sistemas de Planeamiento y control". El Ateneo. Buenos Aires. 1991
27. **CAVALIE**, Walter. "Herramientas de Planeamiento Estratégico, la competitividad en la Economía Global". Ed. CYNSEYT. Perú 2000.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CALIDAD DE LA ATENCION DE LOS ADULTOS MAYORES EN EL INABIF – LIMA 2014

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO
<p>PROBLEMA PRINCIPAL ¿De qué manera una adecuada formulación del planeamiento estratégico permitirá optimizar la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar si con una adecuada formulación del planeamiento estratégico es posible optimizar la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Una adecuada formulación del planeamiento estratégico optimiza significativamente la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.</p>	<p>Variable independiente Planeamiento estratégico</p> <p>Variable dependiente Calidad de atención de adultos mayores</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN La presente investigación es de tipo descriptivo, explicativo</p>
<p>PROBLEMAS SECUNDARIOS a) ¿En qué forma la formulación de un plan estratégico institucional contribuirá con mejorar la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014? b) ¿De qué modo la formulación de estrategias institucionales influye en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014? c) ¿De qué manera la gestión estratégica incide en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS a) Establecer si la formulación de un plan estratégico institucional contribuye con mejorar la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014. b) Determinar si la formulación de estrategias institucionales influye en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014. c) Analizar si la gestión estratégica incide en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS a) La formulación de un plan estratégico institucional contribuye con mejora significativamente la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014. b) La formulación de estrategias institucionales influye significativamente en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014. c) La gestión estratégica incide significativamente en la calidad de la atención de los adultos mayores en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF, Lima 2014.</p>	<p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN El Diseño de la presente investigación corresponde a un diseño no experimental</p>	

ANEXO 2: INSTRUMENTOS**ENCUESTA****PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CALIDAD DE LA ATENCION DE LOS
ADULTOS MAYORES EN EL INABIF – LIMA 2014**

Esta encuesta es para uso estrictamente de investigación, por tanto las respuestas que usted dará son de carácter confidencial.

Se agradece su gentil colaboración.

En las preguntas que a continuación se le presentan, sírvase elegir una alternativa marcando para tal fin con un aspa (X) o llenando los espacios en blanco según corresponda.

1.- ¿La institución cuenta con un Plan Estratégico formulado en base a sus necesidades?

Sí No No sabe, No opina

2.- ¿Considera que la planificación estratégica actual aporta a las Estrategias y Objetivos de la institución?

Sí No No sabe, No opina

3.- ¿En la institución se ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos institucionales?

Sí No No sabe, No opina

4.- ¿Se conocen y difunden apropiadamente los objetivos institucionales?

Sí No No sabe, No opina

5.- ¿Se ha efectuado un análisis FODA de la institución?

Sí No No sabe, No opina

6.- ¿Se ha establecido un plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.

Sí No No sabe, No opina

7.- ¿El Servicio que se brinda en la institución es el que esperan los beneficiarios de los diferentes servicios?

Sí No No sabe, No opina

8.- ¿Los servicios que actualmente se prestan en la institución son eficientes?

Sí No No sabe, No opina

9. ¿Los servicios que se prestan en la institución son de mucha calidad?

Sí No No sabe, No opina

10. ¿El personal de la institución está adecuadamente preparado y capacitado para brindar un servicio eficiente?

Sí No No sabe, No opina

11. ¿La gerencia ha tomado algunas acciones correctivas para mejorar los servicios que se brindan actualmente?

Sí No No sabe, No opina

12. ¿Se han implementado algún tipo de mediciones de la calidad del servicio que se presta en la institución?

Sí No No sabe, No opina

13. ¿Se evalúa con frecuencia la calidad del servicio prestado en la institución?

Sí

No

No sabe, No opina

14. ¿Es posible mejorar los servicios que se brindan actualmente?

Sí

No

No sabe, No opina

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

DATAVIEW: DATOS PROCESADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1
4	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2
5	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	1
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
8	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
9	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
10	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	1
11	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3
12	3	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1
13	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1
14	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1
15	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	3	3
16	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
17	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1
18	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	1
19	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2
20	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1
21	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
22	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1
23	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1
25	2	3	2	3	3	3	3	2	1	1	1	2	2	1
26	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1
27	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
28	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
29	2	1	2	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	1
30	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
32	2	3	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1
33	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
34	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1
35	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2

NOTA BIBLIOGRAFICA
Rolando Luis Sánchez López
 Lima-Lima-Lima (11 - 10 - 1948)

Egresado de Bachiller en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (31 de Enero de 1977).

Grado de Licenciado en Administración, título emitido a nombre de la Nación por la Universidad Nacional de San Marcos (23 de Enero de 1978).

Colegiado en el Colegio de Licenciados en Administración con el registro 299-III el 22 de agosto de 1980.

Colegio de Licenciados en Administración con el Registro Único de Colegiación N° 17981 06 de febrero de 2017. CORLAD Callao.

Diploma de Egresado de la Escuela de Post grado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega Maestría en Gestión Empresarial Promoción 2006-II Construyendo un Perú Innovador y Competitivo 24 de febrero del 2007.

Estudios de segunda Especialidad Didáctica Universitaria en la Universidad Peruana los Andes. 26 agosto de 2013

Miembro de Jurado de grado en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Escuela de Administración y Sistemas de la Universidad Peruana los Andes 22 de junio del 2013.

Asesor en Proyección Social en la Universidad Peruana los Andes 07-09-2016

Docente en la Universidad peruana de los Andes desde 2012 a 2019.

Jefe de almacenes de Super Epsa 1981

Sub gerente de operaciones del Banco Nacional de Cooperativas 1988

Administrador de la Cooperativa Regional del Centro sucursal Lima 1991

Director de Administración Departamental de Huancavelica del Proyecto Pronamachcs 1995 1997

Especialista en Abastecimiento del Instituto de Bienestar Familiar del Ministerio de la Mujer en el INABIF 2004

Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la Republica - Programa de Especialización en Presupuesto Publico 2006

Jefe de Logística del Instituto de Bienestar Familiar del Ministerio de la Mujer 2014 – 2015

Administrador de la Unidad de Servicios de Protección a personas adultas Mayores del INABIF .22-03-2013

Director de la Unidad de Servicios de Protección a personas adultas Mayores del INABIF 03-02-2017- 2018



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

Huánuco - Perú

ESCUELA DE POSTGRADO

Campus Universitario, Pabellón V Block "A" 2do. Piso - Cayhuayna
Teléfono 514760



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAGÍSTER

En el Aula José Villa del local de CEFOSA de la Escuela de Postgrado de la UNHEVAL, siendo las 11:00 a.m., del día domingo 26.ABR.15, ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Guillermo Bocangel Weydert	Presidente
Dr. Lorenzo Pasquel Loarte	Secretario
Dr. Antonio Velásquez Costa	Vocal

El aspirante al Grado Académico de Magister en Gestión Empresarial, Don Rolando Luis SÁNCHEZ LÓPEZ.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE LOS ADULTOS MAYORES EN EL PROGRAMA NACIONAL INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR (INABIF) - LIMA 2014".

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente. Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Magister, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente
- d) Dicción y dominio de escenario

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las observaciones siguientes:

Obleniendo en consecuencia el Maestría la Nota de Buena (5)
Equivalente ha Buena por lo que se recomienda
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman la presente ACTA en señal de conformidad, en Lima, siendo las 11:00 Horas del 26 de abril del 2015.

PRESIDENTE
DNI N° 22465324

SECRETARIO
DNI N° 28417842

VOCAL
DNI N° 09827586

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos del autor de la tesis)

Apellidos y Nombres: SANCHEZ LOPEZ, ROLANDO LUIS

DNI: 09177117 Correo electrónico: _____

Teléfonos Casa _____ Celular _____ Oficina _____

2. IDENTIFICACION DE LA TESIS

Posgrado	
Maestría:	<u>GESTION EMPRESARIAL</u>
Mención:	_____

Grado Académico obtenido:

MAESTRO

Título de la tesis:

"PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y CALIDAD DE LA ATENCION DE LOS ADULTOS MAYORES EN EL PROGRAMA NACIONAL INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR (INABIF) - UMAP 2014"

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquiera tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasara a ser de acceso público.

Fecha de firma: 17/09/19


Firma del autor,