

Gestión participativa *y* productividad

Una propuesta para personal de tipo
administrativo



Autores

Elia Anacely Córdova Calle, Edman Junior Silva Huamantumba,
Marina Victoria Huamantumba Palomino, Walther Fructuoso Chávez Quesquén,
Gretel Silva Huamantumba, Gianina Villoslada Azang



Religación Press | Gestión Pública

Gestión participativa y productividad

Una propuesta para personal de tipo administrativo

Elia Anacely Córdova Calle, Edman Junior Silva Huamantumba, Marina
Victoria Huamantumba Palomino, Walther Fructuoso Chávez Quesquén,
Grethel Silva Huamantumba, Gianina Villoslada Azang



Equipo Editorial

Roberto Simbaña Q. Director Editorial
Felipe Carrión. Director de Comunicación
Ana Benalcázar. Coordinadora Editorial
Ana Wagner. Asistente Editorial

Consejo Editorial

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhranova | Fabiana Parra | Mateus
Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina Sosa



Religación Press, es una iniciativa del Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanidades desde América Latina (CICSHAL)
Diseño, diagramación y portada: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico: press@religacion.com
www.religacion.com

Gestión participativa y productividad. Una propuesta para personal de tipo administrativo

Participatory management and productivity. A proposal for administrative type personnel

Primera Edición: 2023 Elia Anacely Córdova Calle©, Edman Junior Silva Huamantumba©, Marina Victoria Huamantumba Palomino©, Walther Fructuoso Chávez Quesquén©, Grethel Silva Huamantumba©, Gianina Villoslada Azang© Religación Press©

Editorial: Religación Press

Materia Dewey: 351 - Administración pública

Clasificación Thema: KNV - Administración pública y sector público

Público objetivo: Profesional/Académico

Colección: Administración

Serie: Gestión Pública

Soporte: Digital

Formato: Epub (.epub)/PDF (.pdf)

Publicado: 2023-04-20

Disponible para su descarga gratuita en <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Citar como (APA 7)

Córdova Calle, E.A., Silva Huamantumba, E.J., Huamantumba Palomino, M.V., Chávez Quesquén, W.F., Silva Huamantumba, G., y Villoslada Azang, G. (2023). *Gestión participativa y productividad. Una propuesta para personal de tipo administrativo*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.40>

ISBN: 978-9942-7099-9-8



<https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.40>

Revisión por pares / Peer Review

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos. Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema, quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

This book was reviewed by an independent external reviewers. Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre los autores

Elia Anacely Córdova Calle

Economista de profesión, egresada de la Universidad Nacional de San Martín, con Maestría en Gestión Pública y Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad ambos realizados en la Universidad César Vallejo. Asimismo, docente de la Universidad Nacional de San Martín con experiencia en trabajos de investigación.

Universidad Nacional de San Martín – Perú

<https://orcid.org/0000-0003-0495-2431>
ecordovaca22@ucvvirtual.edu.pe

Edman Junior Silva Huamantumba

Licenciado en Administración por la Universidad César Vallejo, Maestría en Gestión Empresarial por la Universidad Nacional de San Martín y Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad por la Universidad César Vallejo. Asimismo, docente de la Universidad Nacional de San Martín con publicaciones de artículos científicos y Libros académicos.

Universidad Nacional de San Martín – Perú

<https://orcid.org/0000-0002-5799-9834>
jrsilva@unsm.edu.pe

Marina Victoria Huamantumba Palomino

Obstetra de profesión por la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Maestría en Pedagogía Universitaria por la Universidad Nacional de Trujillo. Asimismo, docente principal en la Universidad Nacional de San Martín con más de 30 años de experiencia.

Universidad Nacional de San Martín – Perú

<https://orcid.org/0000-0001-6335-1471>
mvhumantumba@unsm.edu.pe

Walther Fructuoso Chávez Quesquén

Abogado de profesión, con Maestría en Derecho Penal y Procesal Penal ambos realizados en la Universidad César Vallejo. Asimismo, docente de la Universidad Nacional de San Martín con experiencia en publicaciones académicas y Litigación judicial.

Universidad Nacional de San Martín – Perú

<https://orcid.org/0000-0003-1524-0464>
wchavezq@unsm.edu.pe

Grethel Silva Huamantumba

Abogada de profesión por la Universidad César Vallejo, Maestría en Docencia y Gestión Universitaria por la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, así como Maestría en Derecho Penal y Procesal Penal por la Universidad César Vallejo, adicionalmente cuento con Doctorado en Derecho por la Universidad César Vallejo.

Universidad Nacional de San Martín – Perú

<https://orcid.org/0000-0001-8175-3466>
gsilvah@unsm.edu.pe

Gianina Villoslada Azang

Economista de profesión, egresado de la Universidad Nacional de San Martín, con Maestría en Proyectos de Inversión realizado en la Universidad Nacional de Ingeniería. Asimismo, docente en la Universidad Nacional de San Martín con experiencia en Formulación y evaluación de proyectos.

Universidad Nacional de San Martín – Perú

<https://orcid.org/0000-0002-0240-3220>
gvilloslada@unsm.edu.pe

Resumen

El presente libro científico está basado en una propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad del personal administrativo de la gerencia territorial Bajo mayo. La propuesta está basada en la necesidad de mejorar aspectos que impiden un buen desarrollo y resultados positivos en la gestión, causados por la escasa articulación y participación de todos los actores involucrados, el liderazgo escaso, comunicación deficiente y poco involucramiento para llevar a cabo el proceso administrativo en planificación organización, dirección y control, limitando el cumplimiento de metas y objetivos en favor de los ciudadanos. La investigación está planteada bajo una metodología aplicada, con diseño no experimental, y nivel descriptivo propositivo; aplicando la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento; tuvo una muestra de 40 colaboradores administrativos. Resultando que, la gestión participativa tuvo un nivel regular en 43%, el 33 eficiente y un 25% deficiente. Referente a la productividad el 45% es regular y el 38% deficiente. En conclusión, la escasa articulación y participación en la planificación, la deficiente organización de la institución, dirección y control de las metas de organización, influyen negativamente en la en el liderazgo y comunicación que afecta a la eficacia, eficiencia y efectividad de la productividad. Con lo antes mencionado, la propuesta validada de gestión participativa fortalece los espacios de diálogo, la participación, comunicación y liderazgo, para cumplir las metas institucionales.

Palabras clave: Gestión participativa, eficacia, eficiencia, efectividad, productividad

Abstract

This scientific book is based on a participatory management proposal to improve the productivity of the administrative staff of the Bajo Mayo territorial management. The proposal is based on the need to improve aspects that prevent good development and positive results in management, caused by the poor articulation and participation of all the actors involved, poor leadership, poor communication and little involvement to carry out the process. administrative planning, organization, direction and control, limiting the fulfillment of goals and objectives in favor of citizens. The research is proposed under an applied methodology, with a non-experimental design, and a proactive descriptive level; applying the survey as a technique and the questionnaire as an instrument; had a sample of 40 administrative collaborators. As a result, participatory management had a regular level of 43%, 33 efficient and 25% deficient. Regarding productivity, 45% is regular and 38% deficient. In conclusion, the poor articulation and participation in planning, the deficient organization of the institution, direction and control of organizational goals, negatively influence leadership and communication that affects the effectiveness, efficiency and effectiveness of productivity. With the aforementioned, the validated proposal for participatory management strengthens the spaces for dialogue, participation, communication and leadership, to meet institutional goals.

Keywords: Participatory management, efficacy, efficiency, effectiveness, productivity

Contenido

Revisión por pares / Peer Review	7
Sobre los autores	8
Resumen	10
Abstract	11
Agradecimiento	18

Capítulo 1

Gestión participativa: análisis contextual	20
1.1 Introducción	21
1.2 Productividad del personal administrativo: problema de investigación	23
1.4 Contexto internacional	25
1.5 Contexto local	30

Capítulo 2

Hipótesis de trabajo: gestión participativa	45
2.1 Tipo y diseño de investigación	46
Tipo de investigación.	46
Diseño de Investigación	46
2.2 Variables y operacionalización	47
2.3 Población, muestra y muestreo	47
Población	47
Criterios de selección	47
Inclusión	47
Exclusión	47
Muestra	48
Muestreo	48
Unidad de análisis	48
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
Instrumentos	48
Validez	49
Confiabilidad	50
2.5 Confiabilidad de gestión participativa y productividad	51
2.6 Procedimiento	52
3.6 Métodos de análisis de datos	52
3.7 Aspectos éticos	53

Capítulo 3

Gestión participativa, productividad y gestión participativa	55
3.1 Gestión participativa actual de la Gerencia Territorial Bajo Mayo	56
Resultados de dimensión 1.	56
Interpretación.	56
Resultados de dimensión 2.	57
Interpretación	57
Resultados de dimensión 3	58
Interpretación	58
Resultados de dimensión 4	59
Interpretación	59
Interpretación	60
3.3 Productividad de los colaboradores de la Gerencia territorial	61
Resultados de dimensión 1	61
Interpretación	61
Resultados de dimensión 2	62
Interpretación	62
Resultados de dimensión 3	63
Interpretación	63
3.4 Consolidado de la variable productividad	64
Interpretación	64
3.5 Diseño una propuesta de gestión participativa	65
3.6 Validación de propuesta de gestión participativa	66
3.7 Propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad	68

Capítulo 4

Variables de estudio y problemática: participación y articulación de actores	71
4.1 Problemas que afectan a la participación y articulación de los actores involucrados	72
4.2 Variable gestión participativa	72
4.3 Variable productividad	74
4.4 Esbozo de propuesta	74

Capítulo 5

Propuesta de gestión participativa	78
Propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad del personal administrativo en instituciones públicas	79
Representación gráfica.	79
5.1 Introducción	80
5.2 Objetivos	80
General	80
Específicos	81
5.3 Teorías	81
Teoría de sistemas (Ludwig Von, 1976)	82
Teoría de la comunicación organizativa	83
5.4 Fundamentación	84
Psicológica	84
Sociológica	84
Axiológica	85
Tecnológica	85
5.5 Caracterización	85
5.6 Pilares	86
Liderazgo	86
Comunicación	87
Participación	87
Articulación	87
Negociación	87
5.7 Principios	88
5.8 Contenidos	88
5.9 Evaluación	92
5.10 Matriz de monitoreo y evaluación de objetivos	93
5.11 Vigencia	94
5.12 Retos	94

Capítulo 6

Cierre	96
6.1 Conclusiones	97
6.2 Recomendaciones	98

Referencias

101

Tablas

Tabla 1. Validez de expertos sobre los instrumentos.	49
Tabla 2. Aplicación del alfa de Conbrach de confiabilidad	50
Tabla 3. Resumen de procesamiento de encuestas piloto para ambas variables	51
Tabla 4. Alfa de cronbach de la variable gestión participativa	51
Tabla 5. Alfa de Cronbach de la variable productividad	51
Tabla 6. Dimensión de planificación de variable gestión participativa	56
Tabla 7. Dimensión de organización de la variable gestión participativa	57
Tabla 8. Dimensión de dirección de la variable gestión participativa	58
Tabla 9. Dimensión de control de la variable gestión participativa	59
Tabla 10. Estado actual de la gestión participativa en la gerencia territorial Bajo Mayo.	60
Tabla 11. Dimensión de eficiencia de la variable productividad	61
Tabla 12. Dimensión de eficacia de la variable productividad	62
Tabla 13. Dimensión de efectividad de la variable productividad	63
Tabla 14. Situación actual de la variable productividad en la gerencia territorial Bajo Mayo	64
Tabla 15. Gestión participativa en la Gerencia Territorial Bajo Mayo	65
Tabla 16. Validación de expertos	67
Tabla 17. Propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad	68

| Colección Administración |

Gestión participativa y productividad

Una propuesta para personal de tipo administrativo

· Serie ·
Gestión Pública

Agradecimiento

*A Dios, por sus bendiciones, su amor y guía por
la senda del bien.*

*A la gerencia territorial Bajo Mayo, por
permitirnos realizar la investigación y a los
colaboradores administrativos por su apoyo valioso
con los instrumentos de recolección de datos que
fueron indispensables para el desarrollo de la presente
investigación.*

*A nuestros amigos lectores, que nos motivan a
seguir escribiendo, y continuar incursionando en el
camino de la investigación científica.*

Un fuerte abrazo a todos.

Con cariño.

Los autores.

Dedicatoria

*Este trabajo va dedicado a nuestros padres,
hermanos e hijos y abuelos que son la fuerza para
seguir superándonos cada día, de quienes recibimos su
amor y apoyo incondicional.*

Los autores

Capítulo 1

Gestión participativa

1.1 Introducción

A nivel mundial, los países pertenecientes a la Unión Europea experimentaron en los últimos 22 años en sus instituciones públicas, un crecimiento económico hasta 1.3%, muy por debajo del potencial que realmente tienen para aportar al desarrollo social. Estas instituciones públicas tienen una débil gestión participativa en lo que concierne a procesos de planificación, organización, dirección y control para lograr una buena articulación de actores involucrados para tomar decisiones consensuadas en post al desarrollo (Bonnal et al., 2013, p. 20). Como resultado de la débil gestión participativa, las áreas no realizan un trabajo consensuado y alineado a las políticas institucionales, incluso, con deficientes condiciones y herramientas, limitando la productividad individual y de la institución, teniendo como resultado, servicios deficientes al ciudadano, a pesar de que éstas son indispensables para el desarrollo económico de los países del mundo (Carta y Pou, 2018, p. 5).

De la misma forma, en el Perú se incrementó la fuerza laboral en un 73%, como uno de los países latinoamericanos con mayor índice en el 2013 (Consortio de Investigación Económica Social [CIES], 2016, p. 3). A pesar de lo mencionado, las instituciones públicas del país carecen de una gestión participativa con todos los involucrados, para mejorar los servicios públicos y disminuir brechas de las grandes mayorías por la improductividad de las mismas. A esto se suma que la mayoría de las instituciones no tienen vocación

de servicio reflejando indiferencia por colaborar con los ciudadanos e involucrarlos en la gestión. Con ello, los colaboradores pierden el interés de tener una mayor productividad y competitividad en las instituciones públicas (Salgado et al., 2017).

Asimismo, la región San Martín, ha tenido un incremento de fuerza laboral llevando a una productividad de 8 mil a 14 mil en términos reales entre el 2007 y 2016 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017, p.11). A su vez, esta productividad no ha sido eficiente en su totalidad ya que carece de una verdadera gestión participativa en sus etapas de planificación, organización, dirección y control para lograr una buena articulación de actores involucrados (Bonnal et al., 2013, p. 20). Además, existe escasa mano de obra calificada en la administración de las instituciones públicas, haciendo que no haya participación social en la elaboración de políticas públicas y los diferentes programas y proyectos dirigidos a la población; sobre todo, para lograr una mejor calidad del gasto público, conjugando el interés de éstas con el bien común y colectivo en todos los niveles de gobierno.

A su vez, en el distrito de Tarapoto, se encuentra la Gerencia Territorial Bajo Mayo, órgano desconcentrado perteneciente al gobierno regional San Martín, que atiende a las provincias de San Martín, Lamas, El Dorado y Picota en diferentes sectores. La institución cuenta con 40 colaboradores administrativos que son los encargados de implementar los procesos en todas las áreas; sin embargo, existe la

carencia de articulación desde la gerencia, administración y demás colaboradores de todas las áreas; existen desconocimientos de los procesos en todas las áreas, haciendo que no haya cumplimiento de metas en inversiones, con procesos de licitaciones deficientes y proyectos mal ejecutados. Como resultado, se tiene áreas descuidadas, sin implementación de herramientas y condiciones, haciendo que los colaboradores pierdan el interés en cumplir con las metas individuales y colectivas, denotando improductividad dentro de los componentes de eficiencia, eficacia y efectividad. Es por ello que se plantea una propuesta gestión participativa para mejorar la productividad.

1.2 Productividad del personal administrativo: problema de investigación

Por otra parte, planteamos el siguiente problema general: ¿En qué medida la propuesta de gestión participativa mejora la productividad del personal administrativo de la gerencia territorial Bajo Mayo, San Martín 2020?; a su vez, se consideraron los siguientes problemas específicos como; i) ¿Cuáles son las características de la gestión participativa en la gerencia territorial Bajo Mayo, San Martín 2020?; ii) ¿Cuáles son las características de la productividad de los colaboradores administrativos en la gerencia territorial Bajo Mayo, San Martín 2020?; iii) ¿Cuál es el diseño de la propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad del personal administrativo de la gerencia territorial

Bajo Mayo, San Martín 2020?; iv) ¿Cuál será el resultado de la validación de la propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad del personal administrativo de la gerencia territorial Bajo Mayo, San Martín 2020?.

Asimismo, la investigación fue conveniente, ya que los resultados respecto a las variables de estudio obtenidas son insumo para que los directivos y autoridades dentro de su competencia mejoren el desarrollo de las instituciones públicas respecto a la productividad. Presentó relevancia social, ya que la investigación beneficia a los colaboradores de las instituciones públicas con una mayor productividad, ayudando a mejorar los servicios a los ciudadanos, teniendo un impacto social y económico en la región. Genera valor teórico a la comunidad científica mediante las diferentes teorías de las variables, que serán tomadas posteriormente en investigaciones similares. Tuvo implicancia práctica, porque los datos obtenidos serán abordados por las autoridades de acuerdo con su competencia para mejorar la productividad en las diferentes instituciones del estado. Además, se justificó metodológicamente en los lineamientos de la universidad, la metodología utilizada en la investigación, los instrumentos presentados y el diseño descriptivo propositivo, serán utilizados como referencias para otras investigaciones similares.

1.3 Objetivo

Asimismo, como objetivo general se plantea: establecer una propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad de los colaboradores administrativos de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, San Martín, 2020; A su vez, como objetivos específicos se propone: i) Caracterizar la gestión participativa actual de la gerencia territorial Bajo Mayo, San Martín, 2020; ii) Caracterizar la productividad de los colaboradores administrativos en la gerencia Territorial Bajo Mayo, 2020; iii) Diseñar una propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad de los colaboradores administrativos de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, San Martín, 2020; iv) Validar la propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad de los colaboradores administrativos de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, San Martín, 2020. Además, se presenta la siguiente hipótesis: La propuesta de gestión participativa mejora la productividad de los colaboradores administrativos de la gerencia territorial Bajo Mayo, San Martín, 2020.

1.4 Contexto internacional

La investigación se sustenta con los antecedentes a nivel internacional como: Assunção et al. (2016). *La obra martiana en la gestión participativa ambiental para el desarrollo sostenible*, Cuba. La investigación fue descriptiva, cualitativa, de diseño no experimental, la población y muestra fueron 69

colaboradores administrativos; la técnica fue la entrevista y el instrumento guía de entrevista. Concluyen que, la utilización de un instrumento con pensamiento martiniano fue importante para comprender la necesidad de un cambio radical en la actitud relacionada con el medio ambiente; con ello, se articula a todos los involucrados, ya que asumen responsabilidades respecto a esta problemática y contribuye a la participación en la prevención de los problemas ambientales locales.

A su vez, Chian, M., y San Martín, N. (2015). *Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*. (artículo científico), Universidad del Bio Bio. Concepción, Chile. La investigación fue no experimental, descriptiva correlacional; como muestra usó a 259 funcionarios de la municipalidad; como técnica usó la encuesta y el cuestionario como instrumento. Concluyen que, hubo resultados altos y buenos respecto al desempeño laboral y productividad; a nivel correlacional obtuvo un nivel de significancia alto y positivo entre desempeño y satisfacción; incluye las buenas relaciones con los jefes, buena comunicación, conllevando a una buena productividad.

También, Garrido y Hernández (2015). *El patrimonio cultural: Una propuesta de gestión participativa*, un artículo científico de la Universidad de Extremadura, España. La investigación fue descriptiva no experimental, cualitativa, de diseño no experimental, la población y muestra fueron los pobladores de la comunidad; la técnica fue la observa-

ción y el análisis documental y el instrumento fue la guía de observación y la guía de observación. En conclusión, existe relación positiva entre la participación de los involucrados con la propuesta de trabajo. Sin embargo, faltó establecer el contacto formal con las asociaciones y organizaciones a las que pertenecían. Consideraron la participación social como un elemento fundamental que debe estar presente desde los primeros momentos de las actuaciones que se planifiquen en este ámbito social.

A su vez, Lora y Rocha (2016), *Promoción de la innovación social a través de la utilización de metodologías participativas en la gestión del conocimiento*, artículo científico situado en Bogotá, Colombia. La investigación fue de carácter descriptivo, y de diseño no experimental; la población y muestra fue seleccionada al azar; como técnica se usó el análisis documental, como instrumento se usó la guía de análisis. Concluye que, la interacción y diálogo con diferentes autores y sus conocimientos son importantes para realizar un diagnóstico articulado, donde englobe los problemas comunes y todos puedan ganar. La gestión participativa fue importante para la solución de objetivos comunes de todos los actores involucrados.

Por su parte, Mendoza y Boca (2017), en *La Gerencia Educativa Practicada desde el Dialogo. Garante de un Clima Organizacional Armónico y Equilibrado*, un artículo científico en la Universidad pedagógica experimental libertador, Venezuela. La investigación fue de carácter descriptivo, y de di-

seño no experimental, con enfoque cualitativo, la población y muestra fueron diferentes documentos y bibliografía para ser analizados; como técnica usó el análisis documental, como instrumento aplicó la guía de análisis. Concluyó que, la gestión participativa e integradora reconoce el valor que tiene cada involucrado dentro de las organizaciones, sin embargo, los resultados van más allá de la productividad, tiene que ver con las metas propuestas. Todos los actores interactuaron en armonía, logrando un buen clima organizacional y equilibrado. La comunicación influyó para logra para lograr los objetivos propuestos con eficacia y eficiencia dentro de una buena productividad.

De la misma forma, Ramírez et al. (2019), *Modelo de gestión participativa para humanizar espacios públicos. El barrio de Analco, Puebla, México*, artículo científico. La investigación fue descriptiva y de diseño descriptivo simple; como población y muestra fueron los diferentes documentos para ser analizados; como técnica el análisis documental, y el instrumento la ficha análisis documental. Concluyen que, la propuesta de un modelo de gestión participativa contribuyó a lograr la apropiación y humanización de los espacios públicos y el patrimonio histórico, cultural y paisajístico del barrio, con el apoyo y la articulación de todos los involucrados. Los diferentes intereses y necesidades convergieron al bienestar común de la comunidad.

Incluso, Ramírez et al. (2017), *Gestión participativa en la elaboración de estrategias de revitalización urbana para el barrio*

histórico de San José, Puebla, artículo científico por la Universidad de Valladolid, León, España. La investigación fue descriptiva, con enfoque cualitativo, y de diseño descriptivo simple y no experimental; como población y muestra fueron documentos y bibliografía para ser analizados; como técnica se usó el análisis documental, como instrumento la ficha de recolección de datos de publicaciones. Concluyen que, se formuló un modelo de rehabilitación urbana sostenible como principal acción de mejoramiento, capaz de recuperar los espacios históricos en los ámbitos social, cultural, económico, urbano y ambiental. La gestión participativa ayudó a la integración social, mejorando la calidad de vida de todos los involucrados.

También, Salgado et al. (2017), *Gestión participativa para mejorar las condiciones de accesibilidad urbana: La Hacienda, Puebla*, artículo científico de la Universidad de la Salle Bajío, México. La investigación fue descriptiva, con enfoque cualitativo y de diseño no experimental; la población y muestra fueron diferentes documentos y bibliografía para ser analizados, las técnicas fueron la revisión documentaria bibliográfica; el instrumento fue la ficha de recolección de datos de publicaciones. Concluyen que, la articulación y compromiso de todos los actores ayudó a desarrollar el proceso de la gestión participativa. Cada uno expuso sus preocupaciones y problemas para luego ser consensuados y actuar de acuerdo a sus funciones. En los procesos de gestión participativa, ayudaron al compromiso y colaboración de todos los involu-

crados, desde los administrativos y la misma población, sumándose otras instituciones u organizaciones para generar desarrollo y solucionar los problemas territoriales.

1.5 Contexto local

A su vez, tenemos trabajos previos a nivel nacional como: Cayotopa (2018). *Integrated and participatory municipal tourism management model for the strengthening of cultural tourism offer*, artículo científico por la Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. La investigación fue descriptiva, con enfoque cuantitativo, y de diseño descriptivo simple y no experimental, la población y muestra fueron los actores involucrados de la comunidad elegidos al azahar, la técnica fue la encuesta, como instrumento el cuestionario. Concluye que, mediante un modelo de gestión turística municipal integrada y participativa, permitió el protagonismo de los actores sociales, así como la valoración de los recursos y servicios turísticos, para fortalecer el diseño de la oferta turística cultural en este distrito. El proceso fue liderado por la municipalidad, con la participación de empresarios y comunidad en general, comprendiendo que, del desarrollo turístico, depende también el progreso de este pueblo.

También, Mamani y Estrada (2020). *El aprendizaje organizacional y productividad en las instituciones educativas públicas del distrito de Tambopata*. (artículo científico), Universidad Amazónica de Madre de Dios, Perú. El tipo de investigación

fue descriptiva correlacional, cuantitativa; como muestra estuvo con formada por 123 trabajadores; como técnica usó la encuesta y el cuestionario como instrumento. Concluyen que, existe relación directa entre el aprendizaje organizacional y la productividad en 0.492. Además, la comunicación fue clave para lograr eficacia y eficiencia en la institución.

De igual forma, el estudio toma en cuenta teorías diversas como las referidas a la gestión participativa; dentro de ello tenemos la evolución histórica de gestión; en este sentido, la gestión desde años remotos ha tenido un proceso con elementos de planeación, el control y toma de decisiones mediante un proceso de acción y con ello se puede tomar decisiones y sistemas de desempeño, generando un valor agregado y mayor competitividad a las organizaciones. Incluso hasta hoy siguen predominando los conceptos de planificación, organización, dirección y control (Hernández, 2016, p.112). Así mismo, las organizaciones están dentro de espacios o ambientes dinámicos, inestables, cambiantes, que necesitan de una dirección o gestión con liderazgo para prosperar y adaptarse; debido a su complejidad, deben manejar políticas internas bien estructuradas con mejoramiento continuo (Cárdenas, 2016, p.96). Por consiguiente, la gestión ha tenido las mismas dimensiones que la actualidad para que las instituciones tengan un buen funcionamiento en temas de gestión y toma de decisiones usando eficientemente los recursos.

También, tenemos conceptos diferentes con autores como Taylor y Fayol (como se citó en Manrique, 2016), menciona que la gestión es el arte de guiar de forma eficiente los procesos institucionales para usar eficientemente los recursos escasos y ser más productivos. La gestión está articulada con los procesos de planificación, organización, dirección y control para un buen funcionamiento de la institución (p. 34). Asimismo, la gestión, se refiere a la actividad que desarrollan los directivos de una organización o empresa para conseguir una adecuada productividad con eficacia y eficiencia. Sus resultados dependen de sus habilidades o la aplicación de métodos o técnicas con sus colaboradores mediante procesos establecidos (Ortíz, 2016, p. 30). Incluso, la gestión tiene procesos relacionados y articulados, con acciones y lineamientos, donde intervienen actores y elementos importantes como personas, procedimientos, estrategias, planes, recursos y productos, entre otros. Estos actúan de forma articulada para lograr objetivos comunes en una organización (Naranjo, 2015, p. 18).

De la misma forma, Aguilar et al. (como se citó en Huertas et al., 2020) menciona que la gestión tiene antecedentes en administración y gerencia de Henry Fayol que lo relacionó a la gestión con un proceso de planificación, organización, v dirección, coordinación y control, que influyen de manera articulada en los resultados de las instituciones. La mayoría de los sistemas de gestión para el sector público, tienen procesos de participación de todos los actores involucrados; a esto se suman los modelos de gobernabilidad,

generando nuevas herramientas de participación, siempre teniendo en cuenta al ciudadano con mejores servicios en general (Buele & Vidueira, 2016, p. 162). La gestión sigue un conjunto de procesos relacionados para lograr objetivos sociales en el caso de las instituciones públicas, donde se necesita la participación de entes privados y públicos, hasta de los mismos ciudadanos para lograr buenos servicios y disminución de brechas.

Por su parte, Estévez y Arbarzúa (como se citó en Córdova, 2014), menciona que la gestión participativa es una reorganización de un trabajo reunificado, donde prevalecen y desarrollan relaciones sociales, con colaboración, confianza, responsabilidad, lealtad y compromisos con los objetivos de la organización. Para ello requiere participación de todos los actores involucrados para tomar decisiones consensuadas en beneficio de todos. Sigue un proceso consecutivo desde la planificación, Organización, Dirección y Control. Las dimensiones son: Planificación, se refiere a la definición de objetivos organizacionales proponiendo medios para lograrlos. b). Organización, se refiere al proceso de ordenamiento y distribución de todo el trabajo, la dirección de recursos. c). Dirección, está asociada a dirigir e influir motivando a los colaboradores, entre los indicadores presentes debe estar la motivación, liderazgo, comunicación, comportamiento individual y grupal. d), control, permite medir el desempeño, vigilando que todos los objetivos se cumplan (p. 22).

Asimismo, la gestión participativa en las instituciones es conocida mediante procesos de gestión horizontal, donde se considera cuatro fases como planificación, referido a identificación de aprendizajes individuales y en equipo, elaboración y ejecución de acciones. Organización, tiene que ver con la estructura y personal en general para lograr objetivos comunes. Acción y desarrollo, está enmarcado en las acciones para determinación de objetivos con los respectivos recursos, evaluación y control, está referida a la cohesión de los colaboradores, administración de conflicto funcionales y espacios de monitoreo (Beltrán et al., 2019, p. 45-46).

De la misma manera, la gestión participativa es un proceso dinámico, donde existe participación activa de todos los actores (públicos o privados), para articular intereses comunes. Estos trabajan en función a objetivos establecidos, con actividades claras y compartidas en la toma de decisiones (Llona, 2001, p. 15). Dentro de ello se deriva la gestión de desarrollo territorial participativo es un proceso aplicado a un territorio construido socialmente con la articulación de actores públicos y privados para desarrollar estrategias comunes dentro de un marco de colaboración, confianza, responsabilidad y compromiso para llegar al desarrollo (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2013, p. 33). También, la gestión participativa parte de una política interna de la organización, donde los actores comparten un mismo paradigma, en torno a la concepción, naturaleza, alcance de su participación y posibilidades que contribuyen efectivamente a resolver sus

anhelos y necesidades y lograr objetivos comunes (Marín et al., 2017, p. 23).

A su vez, todos los procesos de gestión se denota la planeación participativa, que implica la identificación de problemas y potencialidades, con la solución conjunta de todos los actores sociales y gubernamentales mediante el diálogo y participación activa de los ciudadanos, ayudando a mejorar los procesos de planeación y ejecución para mejorar la gestión pública de manera eficiente (Duque, p. 3). Así mismo, la gestión administrativa es importante en la gestión de las instituciones, que según Guegia et al. (como se citó en Amado y Mendoza, 2017) es un proceso desde la planificación, organización, dirección y control de actividades e indicadores, buscando maximizar las utilidades de la institución a través de la productividad (p. 951). Es decir. La gestión administrativa tiene carácter sistémico, donde interactúan actores mediante procesos que benefician en los resultados positivos de las organizaciones.

A su vez, el proceso participativo debe estudiar las condiciones económicas que tienen los diferentes actores que forman parte del territorio. Dentro del desarrollo territorial, está la integración potencial de todos los actores que forman parte de él. Estos deben cooperar entre sí, mediar y solucionar problemas con procesos de transformación y cambio social (Sigalat et al., 2019, p. 51). Se enlaza, que en la gestión participativa involucra a todos los actores en la planificación, gestión, ejecución, control y evaluación de po-

líticas con el fin de consolidar políticas y objetivos. En las instituciones públicas deben implementarse estos modelos con el fin de brindar mejores servicios al ciudadano (Vélez, 2015, p. 125). La misma está asociada a la teoría de sistemas que se basa en los procesos interrelacionados que funcionan como un todo de manera organizada, ayudan a cumplir objetivos fundamentales para poder generar beneficios institucionales y sociales (Gutiérrez, 2013, p. 22).

También, la gestión participativa es un proceso de acciones para coordinar con todos los actores, donde todos asumen compromisos y responsabilidades de acuerdo con sus posiciones. En ese lapso fortalecen vínculos para llegar a metas donde todos se benefician (Cea et al., 2018, p.160). Para ello, es necesario mencionar que la gestión participativa debe gestarse desde los gobiernos en la medida que lideren la planificación, organicen, lideren y controlen acciones participativas entre los actores y lograr eficacia en los resultados (Salvador et al., 2017, p.89). Todo este proceso debe primar el liderazgo que sensibilice y articule a todos los actores involucrados, a través de la motivación y comunicación para fortalecer la integración (Darías et al., 2016, p. 288). En este contexto, la participación ciudadana y de otros autores es muy importante, como herramienta fundamental para encastrar acciones y empleando herramientas que permitan dar soluciones a los problemas sociales, con ello se estaría efectuando políticas de abajo hacia arriba (Flores, 2013, p. 206).

De la misma forma, se presenta la variable productividad, sustentada con varios autores. Abordaremos la productividad desde la evolución histórica de la siguiente manera: Debido a que el hombre sin darse cuenta la descubrió en el afán de satisfacer sus necesidades (García, 2016, p. 15). También la productividad está relacionada con la producción que tuvo inicio en la revolución industrial durante la segunda guerra mundial, en ésta sale ganado Estados Unidos resurgiendo como una potencia económica y militar, le siguió Japón (Morales y Masis, 2014, p. 41). Es decir, la productividad a pesar de los cambios y evolución conceptual a lo largo de la historia siempre ha sido innegable su importancia en el crecimiento, desarrollo y dinamismo económico de una sociedad.

A su vez, la evolución de la productividad tiene la siguiente cronología a través de los siglos siguientes: Siglo XIII. La palabra productividad fue abordada por primera vez en 1766 por Quesnay. Desde ese entonces, la productividad ya era abordada como el beneficio de incrementar el crecimiento económico debido a un buen manejo de la productividad total de factores (Martínez, s.f., p. 1). Siglo XIX. Luego fue abordada en 1883. Fue definida por Littre como la forma de producir en cualquier área o dimensión. Todos los economistas de esta época se han referido a la productividad como la forma eficiente y eficaz para producir mediante los insumos utilizados de forma correcta y no solo a la facultad de producir. Siglo XX. Encontramos a Early en 1905, relaciona a la productividad con los medios que se emplea para

lograr producir. En este caso, los factores o medios de producción deben ser utilizados de manera racional que aseguren un buen rendimiento para la organización o empresa (Sumanth, s.f., p.2).

Asimismo, en el siglo XXI, la productividad ha ido evolucionando, ya que ahora se atribuye que existen muchos factores de producción que limitan la productividad, entre ellos tenemos las inversiones, capital y trabajo, investigación y desarrollo Científico y tecnológico, capacidad instalada utilizada, normas del gobierno, herramientas y equipos de trabajo, recursos humanos capacitados, sindicatos, entre otros (Martínez, s.f, p.2). También, la productividad ha sido considerada como un tema importante dentro del crecimiento económico de los países, conducido por Barro la misma se considera como el valor del producto por la utilización de unidad de insumos, depende de las cantidades usadas para obtener resultados en esa medida; entre sus componentes destacan la innovación, educación, eficiencia e infraestructura para obtener una productividad de servicios buena (Céspedes et al., 2016, p.10).

De la misma forma, tenemos algunos conceptos de productividad, como la que es la medida en que usamos racionalmente los recursos para producir un valor económico en la cantidad de bienes y servicios, con ello se mejora el proceso productivo. Está definido por la eficiencia, efectividad, Eficacia y relevancia social. A su vez está relacionada con la eficiencia con la que utilizamos el capital para producir un

valor económico, lo que implica utilizar los mismos factores para tener más producción (Galindo y Ríos, 2015, p. 20). Para otros autores como Carro y González (2016), mencionan que la productividad se refiere a la comparación positiva respecto a los recursos que se utilizan y los bienes o servicios producidos. Se relaciona cantidad de factores productivos para generar insumos. Todo el proceso se da en todos los campos de la actividad económica dando un valor agregado para incrementar el rendimiento (p. 7).

Del mismo modo, la productividad es una combinación de eficacia y eficiencia para obtener como resultado a la efectividad. La efectividad es una dimensión de productividad, relacionada con la forma en que se obtiene los resultados. La eficiencia está basada en la utilización de los recursos en el mínimo tiempo posible. Y la eficacia es el cumplimiento de metas u objetivos esperados. La productividad viene a ser la combinación de eficacia y eficiencia, relacionada con desempeño y utilización de los recursos escasos, asegurando el cumplimiento de metas y obteniendo grandes rentabilidades. Hernández, mencionan que la productividad está relacionada a la eficiencia con que se usan los recursos escasos y de ello deriva la cantidad de bienes o servicios que se producen. Se puede decir que la eficiencia de la productividad condiciona los resultados del trabajo y recursos que se utilizan (Camargo y Martínez, 2015, p. 109).

Por otro lado, la productividad está relacionada con el desempeño que tiene el trabajador, esta sirve de base para la

toma de decisiones administrativas, donde intervienen elementos de transferencias y recompensas que influyen en la productividad de los colaboradores. Para ello se hacen estimaciones cuantitativas para medir el nivel eficacia de los colaboradores, teniendo en cuenta la integración de puestos y factores internos que hacen que haya mayor desempeño (Matabanchoy et al., 2019, p. 179). Es decir, la productividad es la sumatoria del desempeño individual, que hace la productividad de la organización, para ello, las políticas internas deben ir dirigidas a mejorar las condiciones internas del colaborador.

A su vez, Prokopenko (como se citó en Moroto, 2013), hace énfasis que la productividad está relacionada con cualquier institución u organización y no está ligada sólo a la productividad de empresas. Incluye servicios los servicios acompañados de la tecnología de la información que utilicen las instituciones para impulsar su productividad en este sector terciario. A su vez, se debe tener en cuenta la participación de los colaboradores que le den un sentido social y económico a las metas programadas (p.10). La productividad juega un papel importante en el crecimiento económico. Esta da un valor por unidad de insumo utilizado para tener resultados positivos. Dentro de los factores utilizados tenemos la tecnología e innovación y los procesos determinados en cada institución y el giro de la actividad a la que se dedica (Loayza, 2016, p. 7).

Incluso, el valor agregado se asocia a la productividad en la utilidad bruta, operacional y neta. Todo esto genera riqueza y resuelve necesidades de los diferentes consumidores y ayudando al bienestar social y económico en general (Fontalvo, 2016, p. 116). El elemento fundamental en las instituciones es el recurso humano que con sus habilidades y competencias logran una ventaja competitiva y beneficios macro, para ello debe lograr ser sostenida y perdurable en el tiempo (Montoya y Boyero, 2016, p. 5). La productividad tiene factores de producción como: Trabajo, capital, tecnología, tierra, entre otros, intervienen en el comportamiento de la productividad en general.

Es decir, para valorar la productividad implica muchos factores que no son muy sencillos de medir ya que muchas veces estos factores muchas veces son nominales. La productividad forma parte de una actividad económica dentro de las cadenas productivas, no sólo se trata de productividad del trabajo. Para Martínez (2012), la productividad tiene las siguientes dimensiones: a). Eficiencia. Se refiere a la relación de resultados obtenidos y recursos o insumos utilizados. b). Efectividad. Se relaciona con los resultados que se logran y los propuestos, permitiéndonos medir los objetivos esperados o trazados. c). Eficacia. Se refiere al cumplimiento o logro de objetivos económicos u otras metas, valorando la mezcla de tecnología con lo producido (p. 8). En términos generales, la productividad tiene mucha importancia respecto a la relación de cambio favorable con la combinación de productos e insumos utilizados en el tiempo (Martínez, 2012, p. 10).

Para reforzar la investigación, tenemos algunos modelos de gestión participativa como: Desarrollo Territorial Participativo Negociado, el enfoque va más allá del sistema productivo en un espacio rural, proponiendo un análisis sistémico vinculante, con todos los actores de una determinada circunscripción, con enlaces de organismos internacionales. El modelo permite analizar, identificar y evaluar los recursos disponibles y las competencias por el espacio para la solución de conflictos de interés de los actores de un territorio mejorando la confianza de estos. A su vez, es un modelo que tiene en cuenta la participación de los actores involucrados de abajo hacia arriba y no viceversa, eso hace que haya una solución real a los problemas del territorio (FAO, 2005, p. 38).

Incluso, el modelo que no sólo se orienta a los resultados, si no, está basado en un proceso de diálogo colectivo y social, guiándose a un pacto territorial con negociación entre los miembros involucrando a todos los actores sectoriales. El modelo tiene cuatro fases principales como: a). Miradas, corresponde a la parte inicial que es el diagnóstico del territorio, dando inicio al diálogo de los actores. b). Segunda fase del modelo, donde los actores proponen ideas coherentes y viables, que lleven al objetivo común del desarrollo futuro del territorio, formulando propuestas para negociar posteriormente. c) Negociación, incluye negociación con lo que le conviene a cada actor involucrado, incluso todos salen ganando. d). Pacto territorial, todos salen ganando, con objetivos comunes. Incluye planes con sus respectivas actividades con iniciativas de desarrollo organizacional.

También, tenemos el modelo de gestión integrado basado en la experiencia Mana, en el marco de protección social (Organización Panamericana de la Salud OPS/OMS – Antioquia, 2008). El modelo de gestión integrado es una guía metodológica que ayuda a la participación concertada de la ciudadanía con autoridades locales teniendo en cuenta las características del sector. El modelo tiene fases de planificación, organización, dirección y control. En este modelo se formulan objetivos comunes, planteamiento de estrategias con seguimiento y control de la gestión en general (p. 19). Entre las etapas tiene Participación, tratando de mejorar la gestión de las instituciones públicas, con la vinculación activa de los actores. La intersectorialidad, con la intervención coordinada de las instituciones que representan en todos los sectores. Tiene un planteamiento holístico, teniendo en cuenta a las familias, comunidad, sociedad civil y autoridades de todos los niveles mediante un proceso participativo.

Capítulo 2

Hipótesis de trabajo: gestión participativa

2.1 Tipo y diseño de investigación

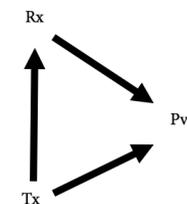
Tipo de investigación.

La investigación presentada fue aplicada, ya que se da solución al problema mediante la propuesta de gestión participativa aplicando conocimientos existentes (CONCYTEC, 2018). También, por su temporalidad fue de corte transversal. El enfoque fue cuantitativo, se recurrió a la medición numérica para comprobar la hipótesis (Fernández et al., 2014).

Diseño de Investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, descriptiva, propositiva, donde, después de conocer el diagnóstico y causas del problema, se procedió a plantear un modelo para propiciar posibles soluciones al problema de identificación (Fernández, Hernández y Batista, 2014).

Tiene el siguiente esquema:



Tx: Teorías de gestión participativa y productividad.

Rx: Realidad diagnóstica de la gestión participativa y productividad.

Pv: Propuesta validada.

2.2 Variables y operacionalización

Variable 1: Gestión participativa

Variable 2: Productividad

2.3 Población, muestra y muestreo

Población

Se tiene a todos los colaboradores administrativos de la gerencia territorial bajo mayo que son un total de 40 personas que tienen más de un año de antigüedad laboral (Recursos humanos de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, 2019).

Criterios de selección

Inclusión

Fueron incluidos en la muestra todos los colaboradores administrativos de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, que tienen más de un año de tiempo de servicio en la institución y cumplen funciones administrativas.

Exclusión

Fueron excluidos aquellos colaboradores administrativos que tienen menos de un año laborando en la institución.

Muestra

La muestra es el 100% de la población, el total de muestra es de 40 trabajadores administrativos con un año de antigüedad laboral.

Muestreo

Para la investigación se usó el muestreo no probabilístico por intención.

Unidad de análisis

Se tomó a un colaborador administrativo.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se empleó como técnica la encuesta aplicada a los colaboradores administrativos de la Gerencia Territorial Bajo Mayo.

Instrumentos

Como instrumentos, en la investigación se usó el cuestionario para la variable de gestión participativa y productividad. Además, para cada instrumento se aplicó la escala Likert, donde se dará un valor y un peso a cada pregunta del instrumento de la siguiente manera: Muy malo = 1, malo = 2, regular = 3 bueno = 4 y excelente = 5.

Validez

Los instrumentos de cada variable de la investigación fueron validados por el juicio de expertos en la que consiste en un metodólogo, 2 expertos en gestión empresarial, un experto en gestión universitaria y uno en gestión pública; las que dieron su valoración a los instrumentos para ser aplicados. Estos son:

Tabla 1. Validez de expertos sobre los instrumentos.

Variable	N.º	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Gestión participativa	1	Metodólogo	5	Excelente
	2	Doctor en gestión empresarial	4.4	Excelente
	3	Doctor en gestión empresarial	5	Excelente
	4	Doctor en gestión universitaria.	4.3	Bueno
	5	Doctor en administración	5	Excelente
Productividad	1	Metodólogo	5	Excelente
	2	Doctor en gestión empresarial	4.9	Excelente
	3	Doctor en gestión empresarial	4.6	Excelente
	4	Doctor en gestión universitaria	4.3	Bueno
	5	Doctor en administración	5	Excelente

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la validez de los instrumentos de recolección de datos, fueron revisados, los que consideraron la coherencia, pertinencia de los indicadores de la operacionalización con los instrumentos. Luego se calculó el resultado de 4.74,

representando el 94.80% de concordancia entre los expertos para ambas variables. Es decir, tiene una alta validez y condiciones precisas para ser ejecutado.

Confiabilidad

En este campo, se aplicó 10 encuestas piloto para cada uno de los instrumentos referido a las variables de estudio; después se calculará el alfa de Conbrach, donde los resultados respondieron si es confiable o no el instrumento. Las consideraciones del alfa de Conbrach se miden por rangos de la siguiente manera:

Tabla 2. Aplicación del alfa de Conbrach de confiabilidad

Rango	Nivel
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
1.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: elaboración propia

2.5 Confiabilidad de gestión participativa y productividad

Tabla 3. Resumen de procesamiento de encuestas piloto para ambas variables

	N°	%
Válidos	10	100
Excluidos ^a	0	0
Total	10	100

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Alfa de cronbach de la variable gestión participativa

Estadísticos de gestión participativa	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.955	16

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Alfa de Cronbach de la variable productividad

Estadísticos de productividad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.953	21

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la validación, los resultados arrojados por el alfa de Cronbrach para la variable gestión participativa, arrojó un índice de 0.96. De la misma forma, se tuvo los resultados de la variable productividad, arrojando un resultado de 0.95. Concluyendo que los resultados tienen un índice muy alto y los instrumentos están listo para ser aplicados en la recolección de campo.

2.6 Procedimiento

La investigación tiene dos fases:

Primera: Tuvo una fase diagnóstica, donde se recopiló información mediante encuestas de la variable gestión participativa y productividad para describirla y presentarla como elemento para la siguiente fase, mediante tablas y figuras.

Segunda: También tuvo una fase propositiva. Con la información obtenida de cada variable, se elaboró la propuesta de gestión participativa, teniendo en cuenta las dimensiones de operacionalización de la variable y será sustentado mediante las teorías presentadas.

3.6 Métodos de análisis de datos

Los datos de la investigación se recolectaron en función a las variables de estudio, dimensiones e indicadores; después de ello, se utilizó el Excel para colocar los datos de

las encuestas para luego ser ordenados procesados en Excel; luego se utilizará el Word para realizar la interpretación estadística de los resultados, se utilizó la estadística descriptiva con las principales variables, aplicando el programa SPSS V22.

3.7 Aspectos éticos

Entre los aspectos éticos para la investigación, se tuvo en cuenta los principios éticos internacionales, con el consentimiento informado durante el proceso; ello incluye el respeto a las personas, donde participaron de manera voluntaria y los datos fueron utilizados en la resolución de mejoramiento del problema referente al tema de investigación. Asimismo, se respetó la autoría de los investigadores utilizados en la investigación, citando correctamente a los autores dentro de la norma APA, dentro de las líneas de ética y moral. A nivel nacional, se realizó la investigación bajo la autorización de la institución y de los colaboradores administrativos que trabajan allí. A su vez, la investigación estuvo ligada a la responsabilidad social por su aporte a la resolución de problemas, apoyando al dinamismo económico y social.

Capítulo 3

Gestión participativa, productividad y gestión participativa

3.1 Gestión participativa actual de la Gerencia Territorial Bajo Mayo

Primer objetivo específico: Caracterizar la gestión participativa actual de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, San Martín, 2020.

Resultados de dimensión 1.

Tabla 6. Dimensión de planificación de variable gestión participativa

Nivel Rango	Puntaje	Porcentaje
Deficiente (4–9)	13	33%
Regular (10–14)	15	38%
Eficiente (15–18)	12	30%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación.

En la tabla 06, se observa la dimensión de planificación de la variable de gestión participativa; donde se tuvo como muestra a 40 colaboradores administrativos de la Gerencia territorial Bajo Mayo, San Martín; en las cuales, el 38% (15), consideran que la planificación tiene un nivel regular, el 33% (13) lo considera deficiente y un 30% (12), lo considera en un nivel eficiente. Lo que indica que existe deficiente nivel de participación en la elaboración de metas en la organización;

del mismo modo, existe deficiente nivel de participación en los objetivos y participación en las estrategias de la organización para que haya una mejor planificación.

Resultados de dimensión 2.

Tabla 7. Dimensión de organización de la variable gestión participativa

Nivel	Puntaje	Porcentaje
Deficiente (4 – 9)	11	28%
Regular (10 – 14)	18	45%
Eficiente (15 – 18)	11	28%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

La tabla 07, muestra la dimensión de organización de la variable de gestión participativa; se tomó como muestra a 40 colaboradores administrativos de la Gerencia territorial Bajo Mayo; de las cuales, el 45% (18) consideraron que el nivel de organización es *regular*; el 28% (11) consideran que existe un nivel *deficiente*; de la misma forma, un 28% (11) considera que tiene un nivel *eficiente*. Lo que indica que existe deficiente estructura organizacional, además no es dinámica, ya que sólo se limita a obedecer órdenes de arriba; a su vez, falta mejorar la administración de recursos humanos para seleccionar mejor al personal con las capacidades para

cada área; falta reforzar las Alianzas y convenios con otras instituciones clave para mejorar el nivel de organización en la gerencia Territorial Bajo Mayo.

Resultados de dimensión 3

Tabla 8. Dimensión de dirección de la variable gestión participativa

Nivel Rango	Puntaje	Porcentaje
Deficiente (4 – 9)	12	30%
Regular (10 – 14)	16	40%
Eficiente (15 – 18)	12	30%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

La tabla 08, denota la dimensión de dirección de la variable gestión participativa, en la que se tuvo como muestra a 40 colaboradores administrativo de la Gerencia Territorial Bajo Mayo; de las cuales, el 40% (16), mencionan que la dimensión de dirección tiene un nivel regular, el 30% (12), menciona que la dimensión es deficiente y un 30% menciona que es eficiente. Los resultados indican que existe deficiente nivel de motivación en la institución, falta reforzar el liderazgo y comunicación en institución; lo mismo sucede con el comportamiento individual y colectivo de los colaboradores para sumar esfuerzos y tener mejores resultados con una mejor dirección.

Resultados de dimensión 4

Tabla 9. Dimensión de control de la variable gestión participativa

Nivel Rango	Puntaje	Porcentaje
Deficiente (4 – 9)	13	33%
Regular (10 – 14)	18	45%
Eficiente (15 – 18)	9	23%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

La tabla 09 muestra los resultados de la dimensión de control de la variable gestión participativa, se tomó de una muestra de 40 colaboradores administrativos de la Gerencia territorial Bajo Mayo; obteniendo que el 45% (18), mencionan que la dimensión de dirección tiene un nivel regular, un 33% (13) deficiente y un 23% eficiente. Lo que indica que falta mejorar el nivel de aplicación de normas, medidas aplicadas en el control de cumplimiento de metas, comparación de resultados con otros periodos y seguimiento a las actividades para obtener un mayor control y seguimiento a los indicadores de la institución.

3.2 Consolidado de la variable gestión participativa

Tabla 10. Estado actual de la gestión participativa en la gerencia territorial Bajo Mayo.

Nivel Rango	Puntaje	Porcentaje
Deficiente (16 – 37)	10	25%
Regular (38 – 58)	17	43%
Eficiente (59 – 78)	13	33%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 10, se puede observar la situación en cómo se encuentra la gestión participativa en la gerencia territorial Bajo Mayo, San Martín, 2020; para ello se empleó una muestra de 40 colaboradores administrativos; en la que el 43% (17) mencionan que el nivel de gestión participativa en la institución es regular, el 33% (13) mencionan que es eficiente y un 25% mencionan que es deficiente. Lo que indica que, falta mejorar articulación y participación en elaboración de planes específicos y objetivos que pertenecen a la planificación; falta reforzar la organización de la institución, dirección y control de las metas de organización. Así mismo, existe nodos críticos como, escasa participación en la planificación, escaso involucramiento en elaboración de instrumentos de gestión, organización vertical, escaso lideraz-

go y comunicación, motivación, escaso involucramiento y escucha de aportes y escaso cumplimiento de metas en nivel regular

3.3 Productividad de los colaboradores de la Gerencia territorial

Segundo objetivo específico: Caracterizar la productividad de los colaboradores de la Gerencia territorial Bajo Mayo, San Martín, 2020.

Resultados de dimensión 1

Tabla 11. Dimensión de eficiencia de la variable productividad

Nivel Rango	Puntuación	Porcentaje
Deficiente (7 – 16)	8	20%
Regular (17 – 25)	20	50%
Eficiente (26 – 34)	12	30%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Los resultados de la dimensión eficacia de la variable de productividad, aplicado a una muestra de 40 colaboradores administrativos de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, se obtuvo que el 50% (20), mencionan que la eficiencia tiene un

nivel regular, el 30% tiene manifiesta que tiene un nivel eficiente y un 20% que tiene un nivel deficiente. Lo que indica que los resultados obtenidos en cumplimiento de metas, uso óptimo de recursos, comparación de información, trabajo en equipo, uso adecuado de equipos y eficiente manejo presupuestal y ejecución está manejado en un nivel regular en un mayor porcentaje; sin embargo, faltan mejorar algunos indicadores de cumplimiento de metas y calidad del gasto para tener mayores resultados eficientes y ser más eficaces.

Resultados de dimensión 2

Tabla 12. Dimensión de eficacia de la variable productividad

Nivel Rango	Puntuación	Porcentaje
Deficiente (7 – 16)	11	28%
Regular (17 – 25)	18	45%
Eficiente (26 – 34)	11	28%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 12, se puede observar los resultados de la dimensión eficiencia de la variable productividad de la Gerencia territorial Bajo Mayo, aplicado a una muestra de 40 colaboradores administrativos; en las que el 45% menciona que la eficiencia tiene un nivel regular, un 28% afirma que es deficiente y un 28% menciona que es eficiente. Lo que indica

que los logros económicos esperados, la tecnología utilizada en la instrucción, la puntualidad en la entrega de informes mensuales es regular en un mayor porcentaje; sin embargo, falta mejorar los conocimientos adecuados en los colaboradores para ocupar los puestos en las áreas, falta mejorar a comunicación horizontal, el nivel de liderazgo y el cumplimiento de metas de manera oportuna deben ser reforzados para tener resultados eficientes en un mayor porcentaje.

Resultados de dimensión 3

Tabla 13. Dimensión de efectividad de la variable productividad

Nivel Rango	Puntuación	Porcentaje
Deficiente (17 – 25)	13	33%
Regular (17 – 25)	17	43%
Eficiente (26 – 34)	10	25%
Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 13, se aprecia la dimensión de efectividad de la gerencia territorial Bajo Mayo, de una muestra de 40 colaboradores administrativos, se tuvo que el 43% (17), considera que la efectividad tiene un nivel regular, un 33% (13) opina que es deficiente y un 25% (10) opina que es eficiente. Lo que indica que el nivel de logros esperados, el cumplimiento de actividades planificadas, la optimización de tiempo. Las

responsabilidades asumidas por los miembros, el trabajo bajo presión, y las consultas de información en la institución tiene un nivel regular en un mayor porcentaje, seguido de un nivel deficiente, es decir, se tienen que mejorar muchos aspectos en los indicadores para tener resultados mejores.

3.4 Consolidado de la variable productividad

Tabla 14. Situación actual de la variable productividad en la gerencia territorial Bajo Mayo

Nivel	Puntuación	Porcentaje
Deficiente	15	38%
Regular	18	45%
Eficiente	7	18%
Total	40	100%

Fuente: elaboración propia

Interpretación

La tabla 14, muestra la situación actual caracterizada de la productividad de los colaboradores de la gerencia territorial Bajo Mayo, aplicado a una muestra de 40 colaboradores administrativos, de las cuales, el 45% (18) indican que la productividad tiene un nivel regular, el 38% (15) mencionan que es deficiente y un 18% (7), mencionan que es eficiente. Lo que quiere decir, es que falta mejorar la eficiencia, eficacia y la efectividad que tienen niveles bajos de eficiencia, falta reforzar sus indicadores para tener resultados positivos

para la entidad. Falta mejorar la productividad en el cumplimiento de metas en menor tiempo y recursos, así mismo, existe deficiente dotación de tecnología y herramientas que ayuden a mejorar la productividad en general.

3.5 Diseño una propuesta de gestión participativa

Tercer objetivo específico: diseñar una propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad de los colaboradores administrativos de la Gerencia territorial Bajo Mayo, San Martín, 2020.

Tabla 15. Gestión participativa en la Gerencia Territorial Bajo Mayo

	Planificación	Miradas
Gestión participativa	Organización	Horizontes
	Dirección	Negociación
	Control	Pacto

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

La propuesta está diseñada en función a los resultados de la variable gestión participativa, que denotan deficiencia en planificación, organización, dirección y control; de la misma forma, los resultados de productividad en eficacia,

eficiencia y efectividad muestran una baja eficiencia. En esta medida, la propuesta tiene 4 fases, desde el diagnóstico que concierne a miradas, horizontes, negociación y pacto de los actores; todo esto está enlazado al proceso de planificación, organización, dirección y control, teniendo en cuenta la articulación de todas las áreas de la gerencia territorial Bajo Mayo; todo esto con la finalidad de brindar mejorar la productividad.

3.6 Validación de propuesta de gestión participativa

Cuarto objetivo específico: Validar la propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad de los colaboradores administrativos de la Gerencia territorial Bajo Mayo, San Martín, 2020.

Tabla 16. Validación de expertos

Variable	N.º	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad	1	Doctor en gestión pública y gobernabilidad	5	Excelente
	2	Doctor en gestión empresarial	5	Excelente
	3	Doctor en gestión empresarial	4.5	Bueno
	4	Doctor en gestión universitaria.	5	Bueno
	5	Doctor en administración	5	Excelente

Fuente: Elaboración propia

La propuesta estuvo validada por 5 expertos conocedores del tema investigativo, quienes calificaron aspectos metodológicos, técnicos y de orden del modelo propuesto. Los expertos estuvieron conformados por 1 metodólogo, doctor en Gestión pública y gobernabilidad y 4 técnicos, doctor en gestión empresarial, gestión universitaria y gestión administración, quienes realizaron valiosos aportes y validaron la propuesta presentada, con un promedio de validez alto de 8.22%, indicando que puede ser socializado y aplicado para los fines descritos en la investigación.

3.7 Propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad

Objetivo general: Establecer una propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad de los colaboradores administrativos de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, San Martín, 2020.

Tabla 17. Propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad

Propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad	INICIO	Escasa: Participación Involucramiento. Liderazgo Comunicación. Motivación. Alianzas	
	PROCESO	Planificación	Miradas
		Organización	Horizontes
		Dirección	Negociación
		Control	Pacto
FINAL	Mayor: Confianza. Colaboración Articulación. Comunicación Compromiso PRODUCTIVIDAD		

Fuente: Elaboración propia

La propuesta se caracteriza por fortalecer la participación de todos los actores involucrados en la institución y la participación de cada uno desde sus espacios de trabajo y

lograr los objetivos y metas; a su vez, fortalece la confianza y comunicación entre los colaboradores para un mejor entendimiento; incluso, ayuda a la negociación dependiendo de lo que necesite cada área. Otra de las características importantes de la propuesta, es que la participación articulada de acciones ayuda a que todos los colaboradores de todas las áreas se motiven y negocien con la finalidad de contar con todas las herramientas y materiales para poder trabajar y ser más productivos, con ello se logra el compromiso en el cumplimiento de metas de la institución.

Capítulo 4

Discusión: problemas, variables, propuesta

4.1 Problemas que afectan a la participación y articulación de los actores involucrados

Respecto a los resultados, mostraron la situación de la gestión participativa en la Gerencia Territorial Bajo Mayo, en la que se pudo identificar los problemas que afectan a la participación y articulación de los actores involucrados en la institución para que haya una mejor productividad; estas situaciones son: Deficiente planificación, organización, dirección y control; así mismo, existe planes e instrumentos de gestión que no son compartidos, escasa comunicación, motivación, que afectan directamente a la eficacia, eficiencia y efectividad que atañe directamente a la productividad de los colaboradores; ello fue insumo para elaborar la propuesta de solución al problema.

4.2 Variable gestión participativa

Los resultados descriptivos de la variable gestión participativa en la gerencia territorial Bajo Mayo, indicaron que el 43% es regular, el 33% es eficiente y el 25% es deficiente; es decir, falta mejorar articulación y participación en elaboración de planes específicos y objetivos que pertenecen a la planificación; falta reforzar la organización de la institución, dirección y control de las metas de organización. Respecto a la productividad se tuvo un nivel regular y el 38% menciona que es deficiente; infiriendo que falta mejorar la eficiencia,

eficacia y la efectividad que tienen niveles bajos, en la que falta reforzar sus indicadores para tener resultados positivos para la entidad.

En este sentido, Assunção et al. (2016), concluye que la propuesta de recuperación Ambiental fue clave la participación de los involucrados, contribuyendo a la prevención de problemas ambientales locales. Es decir, concuerda con los resultados presentados en que la gestión participativa conlleva a cumplir con las metas de la organización. Así mismo, Lora y Rocha (2016), concluye que, la comunicación, diálogo con los actores involucrados son importantes para diagnosticar problemas comunes y aportar con sus conocimientos al desarrollo de gestión participativa. Es decir, en los resultados presentados no existen articulación en desde la planificación, organización, dirección y control y no concuerdan con los autores.

En concordancia con Garrido y Hernández (2015), muestra que la propuesta con participación de los involucrados tiene resultados positivos y significativos en gestión participativa. Sin embargo, no hubo contrato y firma de compromisos de los participantes; a su vez, la participación social fue clave desde fue fundamental en todo el proceso de negociación. Así mismo, Ramírez, Arana y Guevara (2019), concluye que el apoyo articulado de los ciudadanos e instituciones públicas y privadas, ayudan a solucionar problemas sociales; donde convergen los intereses y necesidades para lograr el bienestar común.

4.3 Variable productividad

Respecto a la variable productividad, Chian y San Martín (2015), concluye que también se reportaron resultados altos y eficientes respecto al desempeño laboral; además tuvo un nivel de correlación alta entre el desempeño y satisfacción, debido a la buena relación y comunicación con los jefes, llevando a tener una buena productividad; en este caso no concuerda con los resultados encontrados en productividad ya que son regulares y deficientes en un mayor porcentaje. Por su lado, Mendoza y Boca (2017), concuerda que la productividad tiene que ir de la mano con el cumplimiento de las metas propuestas, donde la comunicación es clave para el logro de objetivos con eficacia y eficiencia.

4.4 Esbozo de propuesta

Luego de conocer los resultados como diagnóstico del problema a solucionar, se plantea la propuesta que está en función a los resultados de la variable gestión participativa y productividad. Tiene 4 fases, desde el diagnóstico que concierne a miradas, horizontes, negociación y pacto de los actores; todo esto está enlazado al proceso de planificación, organización, dirección y control, teniendo en cuenta la articulación de todas las áreas de la gerencia territorial Bajo Mayo.

En este sentido, Cayotopa (2018), concuerda en que la propuesta de gestión turística, se tuvo la articulación desde la planificación, organización, dirección y control, se logró integrar a los actores involucrar a los actores sociales como empresas y ciudadanos; liderado la municipalidad todo el proceso. A su vez, Salgado, Flores y Guevara (2017), concluye que, la articulación y compromisos asumidos por todos los actores, hacen posible la gestión participativa para solucionar problemas territoriales; tal como se plantea en la propuesta. También Ramírez et al. (2017), concuerda que el modelo de rehabilitación urbana sostenible se logró dentro de un proceso de gestión participativa, ayudando a mejorar su productividad y calidad de vida.

A su vez, para la validación de la propuesta estuvo conformada por 5 expertos conocedores del tema investigativo, quienes calificaron aspectos metodológicos, técnicos y de orden del modelo propuesto, teniendo un valor de validación alta de 8.22%, indicando que puede ser socializado y aplicado para los fines descritos en la investigación.

Además, la propuesta se caracteriza por fortalecer la participación de todos los actores involucrados en la institución y la participación de cada uno desde sus espacios de trabajo y lograr los objetivos y metas; a su vez, fortalece la confianza y comunicación entre los colaboradores para un mejor entendimiento; incluso, ayuda a la negociación de-

pendiendo de lo que necesite cada área. Otra de las características importantes de la propuesta, es que la participación articulada de acciones ayuda a que todos los colaboradores de todas las áreas se motiven y negocien con la finalidad de contar con todas las herramientas y materiales para poder trabajar y ser más productivos, con ello se logra el compromiso en el cumplimiento de metas de la institución.

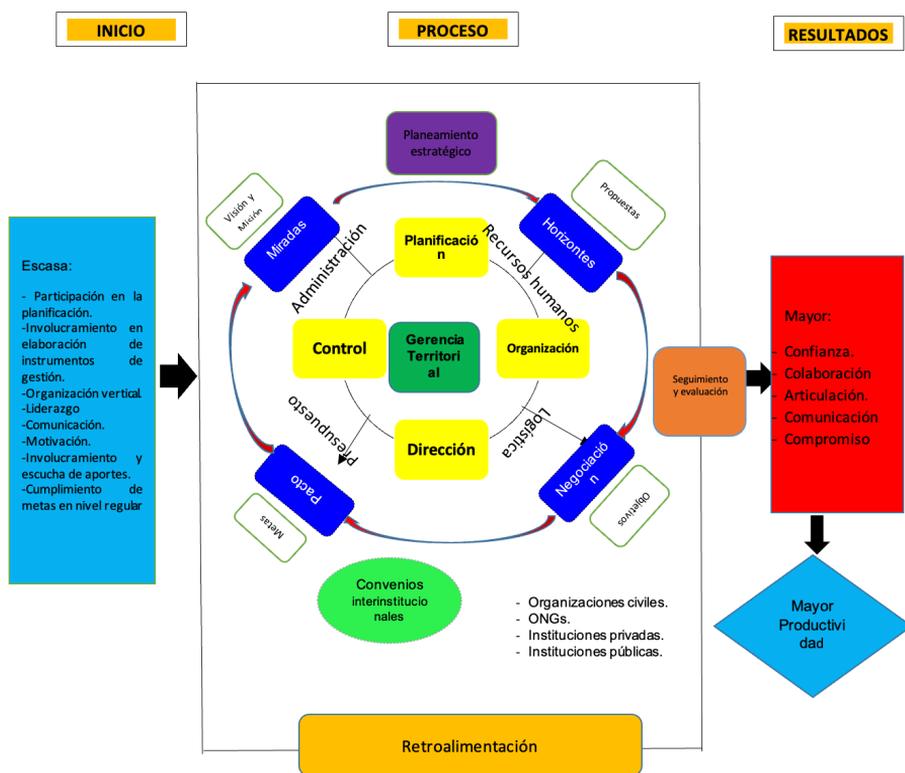
Por último, la gestión participativa es un proceso reunificado y trabajo articulado, con relaciones sociales, colaboración, responsabilidad y compromiso de todos los involucrados; el proceso tiene en cuenta desde la planificación, organización, dirección y control (Córdova, 2014, p. 22). Respecto a la productividad, está relacionado con el uso racional de los recursos para producir valor económico en bienes y servicios; a su vez, tienen dimensiones de eficacia, eficiencia y efectividad, relacionada con la cantidad de capital y tecnología utilizada para obtener cantidades productivas de manera proporcional (Galindo y Ríos, 2015, p. 20).

Capítulo 5

Propuesta

Propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad del personal administrativo en instituciones públicas

Representación gráfica.



5.1 Introducción

Los colaboradores de las instituciones públicas, muchas veces no se involucran en el quehacer diario, eso se puede observar en el desconocimiento de los instrumentos de gestión y políticas de la institución, indicando el escaso involucramiento e identificación con la institución, conllevando a tener resultados poco alentadores en general. Para mejorar la articulación y participación de los colaboradores en las diferentes áreas, es necesario el liderazgo y la motivación por parte de los gerentes y la administración, afianzando la comunicación, confianza, colaboración y motivación para lograr objetivos comunes y metas organizacionales, elementos importantes para lograr una mayor productividad en beneficio de la población. El escaso proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control debilita la toma de decisiones por la escasa confianza de los involucrados, si ser articulados desde un inicio. Por tal motivo, se plantea la propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad de los colaboradores administrativos de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, San Martín, 2020.

5.2 Objetivos

General

Contribuir a mejorar la productividad de los colaboradores administrativos en instituciones públicas.

Específicos

- Fomentar la participación en los colaboradores administrativos y otros actores involucrados mediante el proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control, para tener mayores resultados en cumplimiento de metas organizacionales.
- Fortalecer el liderazgo para mejorar la motivación, la confianza, la colaboración y el compromiso de los colaboradores administrativos.
- Promover la articulación mediante miradas, horizontes, negociación y pacto entre los actores involucrados que conlleva a fortalecer la política participativa, con reglas y valores para cumplir las metas de manera eficaz, eficiente y efectiva.

5.3 Teorías

La propuesta está sustentada en la teoría de Desarrollo Territorial Participativo Negociado (ONU, 2005), enfocado en un análisis sistémico, que permite la planificación, organización, dirección y control, teniendo en cuenta la participación de los actores involucrados (Los colaboradores, la gerencia como líder, e instituciones públicas y privadas, donde todos participan en la construcción de la visión co-

mún, naciendo el compromiso de todos desde los espacios que desarrollan sus funciones. A su vez, se toman decisiones consensuadas con intereses comunes y cumplir metas generales que benefician a todos. Se basa en los siguientes principios:

- **Miradas.** Comienza el dialogo de los actores involucrados, con información necesaria para realizar el diagnóstico correspondiente.
- **Horizontes.** Se plantean propuestas de solución de acuerdo a los intereses comunes de los actores.
- **Negociación.** Se plantean procedimientos y reglas para llegar a un conceso donde todos se benefician.
- **Pacto.** Se institucionaliza las propuestas y se plasman en documentos para ejecutarlos y obtener resultados en un mediano a largo plazo.

Teoría de sistemas (Ludwig Von, 1976)

La teoría está fundamentada en el funcionamiento de los sistemas mediante elementos interrelacionados y articulados, donde cada elemento funciona con la determinación y el estado de los demás que lo configuran. Es decir, el sistema puede ampliarse para abarcar elementos mayores, sin perder la connotación de unidad constituida por muchas partes que interactúan entre sí para lograr objetivos comunes de forma organizada. En las organizaciones, no se pueden lo-

grar objetivos comunes, si no existe una articulación e interrelación en todas las áreas que funciona como un todo para lograr objetivos.

Los sistemas son abiertos y cerrados. Los primeros se interrelacionan entre sí, sin tener contacto con el medio ambiente, en cambio los abiertos tienen entradas y salidas que se adaptan a los cambios mediante un proceso de mejoramiento continuo, con aprendizaje y retroalimentación, donde impera la comunicación interna y externa. Por lo general, los sistemas abiertos son los que se adaptan a una institución para ofrecer servicios de calidad a los usuarios (Peralta, 2016).

Teoría de la comunicación organizativa

La comunicación es un elemento importante en las organizaciones que funciona de manera lineal, vincula los procesos e influye en las personas; así mismo, actúa holísticamente mediante un proceso continuo que integra diversos elementos. La comunicación formal en las organizaciones debe tener una estructura formal y evitar la desinformación; además, esta es útil cuando satisface a los colaboradores, garantizando cohesión entre ellos (Ladino, 2017, p. 12).

Tiene tres estructuras básicas, entre ellas tenemos:

- **Estructura de micro red.** Es un tipo de comunicación que depende de quién comunica y que resultados se desea tener.

- **Estructura de poder.** Está integrada por personas que tienen poder y tienen el deber de dirigir la organización con autoridad.
- **Estructura de liderazgo.** Trata de distribuir papeles en la organización, especialmente en los grupos de mayor influencia y que tienen roles de liderazgo.

5.4 Fundamentación

Psicológica

La parte psicológica de los colaboradores, influyen en su comportamiento individual, a su vez, tiene efectos en el usuario. Así mismo, el comportamiento organizado y articulado, hace que psicológicamente los miembros se integren y tengan mejores resultados, por ende, es importante reforzar ello.

Sociológica

En la parte social, la propuesta interviene en la gestión de los líderes de las instituciones, para poder guiar los procesos de gestión participativa. Donde los colaboradores de todas las áreas se integran y participan para lograr objetivos comunes, teniendo un efecto positivo en los usuarios externos que son los ciudadanos. Es decir, en las organizaciones existe interacción social, comunicación e información.

Axiológica

La propuesta desarrolla una serie de valores dentro de la organización como respeto a la propuesta de los actores; así mismo, desarrollan tolerancia, lealtad y transparencia, estipulados mediante documentos normativos liderados por la institución promotora.

Tecnológica

La propuesta contribuye a reforzar las condiciones de los actores involucrados para poder explotar sus conocimientos utilizando herramientas digitales, máquinas de cómputo, que son recursos importantes para poder llevar a cabo los procesos necesarios de gestión participativa.

5.5 Caracterización

- Fortalecer la confianza entre los actores involucrados. La confianza entre las áreas diferentes y otros actores involucrados es importante para interactuar y facilitar información, llegando a logra objetivos comunes.
- Fortalecer la colaboración de los actores involucrados. Es un componente que se logra mediante la suma de esfuerzos de cada área para lograr metas por áreas y en conjunto.

- Mejorar la articulación entre los actores. Es una herramienta fundamental que facilita el trabajo institucional y se logra mediante la sumatoria de esfuerzos de todos los involucrados para mejorar el impacto en la productividad general de acuerdo con las competencias de cada actor involucrado.
- Mejorar la comunicación entre la comunicación entre las áreas. Se logra cuando hay confianza de poder dar a conocer sus necesidades, objetivos y problemas de todos los involucrados, con el fin de buscar soluciones en conjunto y consensuar resultados.
- Promover el compromiso e identificación con los resultados. Están ligados mediante el cumplimiento de metas de cada autor para mejorar la productividad y los servicios en general en favor de la ciudadanía.

5.6 Pilares

Liderazgo

El liderazgo es un elemento principal en las instituciones y con la propuesta se busca su fortalecimiento, ya que con ello se logra la dirección y la gestión articuladora con los demás actores involucrados.

Comunicación

Se busca fortalecer la comunicación lineal con todos los involucrados para llevar los procesos correctos y enfocarse en los resultados que se busca lograr. Con ello, será posible que todos los actores conozcan la misión, visión y normativa de los procesos a desarrollar.

Participación

Se enfocará en mejorar la participación de todos los actores involucrados con sus ideas de acuerdo con sus intereses, con ello se logra el involucramiento de todos desde los espacios en que se encuentren, con sus respectivas funciones.

Articulación

Se busca fortalecer la articulación de todos los actores involucrados respecto a su accionar, desarrollando confianza, lealtad y transparencia en el proceso, enfocados a lograr las metas y objetivos generales como un todo.

Negociación

Con la negociación es posible que todas las partes interesadas lleguen a acuerdos, exponiendo sus intereses, hasta llegar al consenso de ideas, con ello se firman compromisos para llegar a la meta que beneficiará a todos.

5.7 Principios

- Es indispensable promover la organicidad liderada por la alta dirección.
- Se debe fomentar la participación de todos los involucrados.
- Se debe mejorar la comunicación lineal entre los actores.
- Se debe promover la confianza mediante el diálogo.
- Debe imperar el respeto entre los miembros de la organización y demás involucrados.
- Debe existir la transparencia de la información para tomar buenas decisiones.

5.8 Contenidos

La propuesta parte de la necesidad de mejorar aspectos que impiden un buen desarrollo y resultados positivos en la gestión, causados por la escasa articulación y participación de todos los actores involucrados, el liderazgo escaso, comunicación deficiente y poco involucramiento para llevar a cabo el proceso administrativo en planificación organización, dirección y control, limitando el cumplimiento de metas y objetivos en favor de los ciudadanos.

En esa medida, se sustenta mediante el enfoque de Desarrollo territorial Participativo Negociado (ONU, 2005), de abajo hacia arriba que mejora el proceso administrativo y mejora la participación mediante las siguientes dimensiones: i), Miradas, donde comienza el diálogo con todas las áreas y actores involucrados para realizar el diagnóstico correspondiente, ii), Horizontes, se exponen la problemática de todos los actores y se plantean propuestas de solución de acuerdo con intereses comunes. iii), Negociación, se eligen las propuestas mediante procedimientos y reglas para llegar a un consenso donde el beneficio es para todos y iv), pacto, se institucionaliza la propuesta e ideas que se plasman en documentos y se asumen compromisos para ejecutarlos a un mediano plazo. Con todo ello, se ayudará a planificar, ejecutar y evaluar la gestión participativa a partir de la participación activa de los actores involucrados en un proceso sistémico donde participan los colaboradores, la gerencia como líder, e instituciones públicas y privadas, todos trabajan en la construcción de la visión común, naciendo el compromiso de todos desde los espacios en que desarrollan sus funciones. A su vez, se toman decisiones consensuadas con intereses comunes y cumplir metas generales que benefician a todos.

Todo este proceso es liderado por el gerente territorial, ayuda a mejorar la articulación y participación de todos los involucrados, con información y comunicación eficiente, ayudando así a mejorar la productividad de todos en beneficio de la población.

La propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad del personal administrativo de la gerencia territorial Bajo Mayo, tiene que ver con procesos, acciones y actividades para lograr los objetivos de la propuesta, considerando recursos humanos, materiales, tiempo y su respectivo presupuesto para medir realizar el seguimiento del cumplimiento de indicadores, evaluación y retroalimentación respectiva.

Para que la propuesta sea exitosa, es necesario que el gerente territorial, directores de áreas, administración y todo el personal en general, asuman funciones de liderazgo dentro de todas las actividades programadas detalladas de la siguiente manera:

		Estrategias de participación							
Proceso	Estándares de mejora	Indicadores de mejora	Acciones de mejora	Actividades	Responsables de la actividad	Tiempo: Inicio-Final	Presupuesto S/.	Financiamiento	Responsable del seguimiento
Miradas	EP1. Que todas las áreas mejores el diálogo, con información real para elaborar el diagnóstico situacional de la institución.	Comprobación de la mejora gestión de la información de todas las áreas para la elaboración del diagnóstico.	Conformar un equipo de trabajo para recabar información por áreas.	Reuniones de conceso de información por áreas y una general.	Gerencia general.	15.01.21 30. 03.21	5 000.00	GTBM	Gerente general
	EP2. Que haya participación en la elaboración de los instrumentos de gestión y políticas internas que forma parte de la planificación.	Comprobación de la participación de todas las áreas en la elaboración del diagnóstico e instrumentos de gestión.	Conformar equipos de trabajo por áreas para la realización del diagnóstico, instrumentos y políticas internas.	Reuniones para realizar el seguimiento de la planificación institucional	Gerencia general y administración y direcciones	15.01.21 30. 03.21	15 000.00	GTBM	Gerente general Y administrador

Proceso	Estrategias de participación								
	Estándares de mejora	Indicadores de mejora	Acciones de mejora	Actividades	Responsables de la actividad	Tiempo: Inicio-Final	Presupuesto S/.	Financiamiento	Responsable del seguimiento
Horizontes	EP3. Que los actores involucrados articulen propuestas y alternativas de solución a problemas comunes.	Verificación de propuestas coherentes de cada área para ser debatidas.	Conformar equipos para filtrar propuestas que serán debatidas.	Reuniones de conceso de propuestas. Talleres de priorización y elección de propuestas	Gerencia general y administración y direcciones.	01.04.21 30. 06.21	5 000.00	GTBM	Gerente general y directores de áreas.
	EP4. Que se mejore la estructura organizacional y se generen alianzas estratégicas con actores externos como instituciones y organizaciones civiles.	-Verificación de una correcta estructura organizacional y funciones respectivas. -Evaluación de convenios interinstitucionales.	-Creación de cuadro de personal capacitado para revisar la estructura funcional del MOF y ROF. -Firma de convenios.	-Reuniones de información. -Reuniones con las instituciones con las que se firmaron convenios.	Gerencia general y administración y direcciones.	01.04.21 30. 06.21	10 000.00	GTBM	Gerente general y directores de áreas.
Negociación	EP5. Lograr la eficiencia en los procesos de elección de propuestas mediante procedimientos y reglas.	Verificación procesos de propuestas.	Creación de herramientas con protocolos para establecer procedimientos y reglas de negociación.	Reuniones de seguimiento Actividades de evaluación.	Gerencia general y direcciones	01.04.21 30.12.21	8 000.00	GTBM	Gerente general y direcciones
	EP6. Lograr la dirección de todas las actividades, mediante el liderazgo del gerente	Verificación de motivación y comunicación para lograr la dirección con liderazgo y cumplimiento de metas.	Reconocer el desempeño de las áreas.	Premiación y recompensas al resultado de las áreas mediante resoluciones	Gerencia general y área de recursos humanos	01.04.22 30.12.22	5 000.00	GTBM	Gerente general y recursos humanos.
Pacto de actores involucrados	EP7. Lograr la institucionalidad del proceso mediante documentos para realizar el control y seguimiento del mismo.	Verificación de documentos plasmados, mediante actas, donde todos los actores asumen compromisos para lograr las metas	Conformar los equipos de trabajo para el resultado de las metas institucionales	Resoluciones de equipos. Firma de actas de compromiso.	Gerencia general y direcciones todas	01.04.22 30.12.23	5 000.00	GTBM	Gerente general y directores.

Fuente: Adaptado del modelo de Carraza (Universidad César Vallejo, 2019).

5.9 Evaluación

Para establecer el nivel de mejora de la gestión participativa, es importante la evaluación de la implementación de la propuesta, a través de acciones consideradas en el cronograma de actividades, responsables y presupuesto, para medir los posibles riesgos de aplicación de la misma, buscando superar las dificultades encontradas en el proceso de implementación; para ello se consideró la escala de aplicación de inicio, proceso hasta el logro alcanzado de la siguiente manera:

NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN	ESCALA	PROCEDIMIENTO
Ningún avance	0%	La ejecución por razones diversas no ha iniciado, para ello se tiene que plasmar los factores y razones.
Inicio	1 a 25%	La ejecución ha dado inicio, pero las actividades siguen de acuerdo al cronograma de actividades y tiempos; sin embargo, no ha continuado por razones diversas que se necesitan justificar.
En proceso	26 a 50%	La ejecución no es total, pero sigue avanzando lentamente en relación al cronograma de actividades; sin embargo, falta avanzar de acuerdo a las fechas establecidas.
Lograda	51 a 75%	Es una ejecución lograda significativamente, pero continúan algunas actividades por culminar de acuerdo a las fechas del cronograma.
Destacada	76 a 100%	La ejecución se ha implementado en su totalidad, pero faltan aspectos para concluir la definitivamente.

Fuente: Adaptado del modelo de Carraza (Universidad César Vallejo, 2019).

Para el monitoreo del logro de objetivos mediante las acciones ejecutadas, se tienen en cuenta indicadores y metas de monitoreo y evaluación, identificando cuellos de botella y mejorarlo con la retroalimentación y mejora continua. Para ello, se presenta la matriz respectiva con los objetivos y la identificación de riesgos que dificultan la implementación de la propuesta, permitiendo mejorar algunas estrategias para asegurar la aplicación y control.

5.10 Matriz de monitoreo y evaluación de objetivos

Líneas de acción	Mejora de la participación		
Objetivos específicos	Fomentar la participación en los colaboradores administrativos y otros actores involucrados mediante el proceso administrativo para tener mayores resultados en el cumplimiento de metas de la organización.	Fortalecer el liderazgo para mejorar la motivación, confianza, colaboración y compromiso de los colaboradores administrativos de la gerencia territorial Bajo Mayo.	Promover la articulación mediante miradas, horizontes, negociación y pacto entre los actores involucrados en la Gerencia Territorial Bajo Mayo.
Niveles de objetivos logrados	Implementación inicial de 1 a 25%	Implementación inicial de 1 a 25%	Implementación inicial de 1 a 25%
Medios de verificación	Actas de compromiso. Reuniones periódicas. Notas de coordinaciones.	Reuniones de confraternidad. Actividades de apoyo Creación de equipos de trabajo.	Equipos de trabajo. Actas de compromiso. Lista de asistencia. Resoluciones de procesos.
Dificultades presentadas de acuerdo al nivel de logros.	Que los actores no cumplan con el compromiso pactado.	Participación e involucramiento escaso.	Incumplimiento de acuerdos por parte de los involucrados.
Reformulación de acciones para mejorar el logro programado.	Actividades de socialización y sensibilización.	Estrategias de involucramiento entre áreas.	Incluir en las políticas internas el modelo de gestión participativa mediante resoluciones.

Fuente: Adaptado del modelo de Carranza (Universidad César Vallejo, 2019).

5.11 Vigencia

La propuesta tiene tres años de ejecución y un año de aplicación correcta, debido a la estimación del tiempo que le demandará a la institución de aplicarlo, luego será revisada por la gestión entrante para la mejora continua del modelo.

5.12 Retos

La propuesta estará liderada por la, administración y demás áreas, lo cual depende de su compromiso para aplicarla e implementarla en su totalidad y de manera sostenible. Para ello, es importante adoptar la propuesta y emitir la documentación pertinente para su funcionamiento.

Capítulo 6

Cierre

6.1 Conclusiones

La propuesta se estableció para fortalecer la deficiente articulación de todos los actores involucrados en la institución desde la planificación, organización, dirección y control, que dificulta el cumplimiento de metas; a su vez, fortalece la deficiente confianza y comunicación entre los colaboradores, ayudando fortalecer el liderazgo, para mejorar la deficiente motivación, para una mejor productividad y cumplimiento de metas de la institución.

La gestión participativa en la gerencia territorial Bajo Mayo tiene un nivel regular de 43%, con escasa articulación y participación en elaboración de planes específicos y/o objetivos que pertenecen a la planificación, lo que conlleva a una deficiente organización, dirección y control de la institución. Así mismo, existe nodos críticos como, escasa participación en la planificación, escaso involucramiento en elaboración de instrumentos de gestión, organización vertical, escaso liderazgo y comunicación, motivación, escaso involucramiento y escucha de aportes y escaso cumplimiento de metas en nivel regular.

La productividad de los colaboradores de la gerencia territorial Bajo Mayo, tuvo un nivel regular 45% y 38% deficiente; indicando que falta mejorar la comunicación, motivación, que afectan directamente a la eficacia, eficiencia y efectividad que atañe directamente a la productividad de los colaboradores.

La propuesta tuvo un diseño en función al diagnóstico situacional de las variables de estudio; tiene 4 fases, desde el diagnóstico que concierne a miradas, horizontes, negociación y pacto de los actores; todo esto está enlazado al proceso de planificación, organización, dirección y control, articulada a todas las áreas de la gerencia territorial Bajo Mayo.

La propuesta estuvo validada por 5 expertos en el tema de investigación, con una valoración positiva de 8.22%, para ser socializada y aplicada.

6.2 Recomendaciones

Al Gerente Territorial Bajo Mayo, tomar la propuesta sustentada en la gestión participativa y articulación de todas las áreas para lograr una mayor productividad en la institución.

Al Gerente Territorial Bajo Mayo y equipo administrativo, implementar políticas que vayan dirigidas a mejorar la articulación y participación desde la planificación, organización, dirección y control dentro de la organización.

A la alta dirección de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, mejorar la comunicación, confianza entre los colaboradores y los jefes, motivarlos, darles todas las herramientas de trabajo para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento de metas de la institución.

A los representantes de la alta dirección de la Gerencia Territorial Bajo Mayo, dar viabilidad a la propuesta presentada para ser ejecutada en beneficio de la institución.

Se recomienda validar la propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad de los colaboradores administrativos de la gerencia Territorial Bajo Mayo, para darle una opinión de expertos y la propuesta esté lista para su aplicación.

Referencias

- Amado, A., y Mendoza B. (2017). Importance of administrative management for the innovation of medium-sized commercial enterprises in the city of Manta. *Revista Dom. Cien.*, 3(2), 947-964.
- Assunção S., Acevedo, B., y Rodríguez, G. (2016). The Martis work in the environment management for the sustainable development. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(1).
- Banco Central de Reserva del Perú-BCRP, (2017). *Informe Económico y Social Región San Martín. Informe Económico, San Martín*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2017/san-martin/ies-san-martin-2017.pdf>
- Beltrán, B., Torres, O., y Díaz, L. (2019). Networks of health research teams for the participative management of professionals. *Revista Medicent Electrón*, 23(1).
- Bonnal, J., Cenerini, L. (2013). El desarrollo territorial participativo y negociado (DTPN). La facilitación para la gobernanza territorial. *Revista FAO*, (4). S.N. <http://www.fao.org/docrep/019/mi207s/mi207s.pdf>
- Buele, I., & Vidueira, P. (2018). Presupuesto participativo: una revisión de la investigación científica y sus implicaciones democráticas del 2000 al 2016. *Revista Universitas*, 28, 159-176. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4761/476154745008/html/index.html>
- Cárdenas, P. (2016). Las teorías de la organización: ¿Funcionan para explicar de manera integral a las organizaciones? *Revista Científica de FAREM-Estelí. Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 18(5). <https://repositorio.unan.edu.ni/6550/1/259-960-2-PB.pdf>
- Carro, R., y Gonzales, D. (2016). *Productividad y competitividad. Informe de art.* (S.N). http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

- Carta, J., y Pou, V. (2018). Productividad y eficiencia del sector público español. Observatorio Económico BBVA. <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/07/Observatorio-productividad-sector-publico-1.pdf>
- Cayotopa, C. (2018). Integrated and participatory municipal tourism management model for the strengthening of cultural tourism offer. *Revista UCV – Hacer*, 7(3). (2018),
- Cea, P., Gracia, L., Nail, O., y Paredes, D. (2018). Participative management in executives for the boarding of the school conviviality in public educational institutions. *Revista Ibero-americana de Educação*, 76(2), 153-184.
- Concytec (2017). *Dirección de Investigación y Estudios*. Lima, S.N. <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos/2014-09-12-21-19-00/direccion-de-investigacion-y-estudios>
- Chong, M. (2011). *Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada en el valle de Virú*. [Tesis pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos] <http://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/7913/Tesis%20MChongPS.pdf>
- Consortio de Investigación Económica Social – CIES – (2016). *Empleo informal y bienestar subjetivo en el Perú: Orientando las políticas públicas para un desarrollo social integral. Informe final*. https://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/empleo_informal_y_bienestar_subjetivo.pdf
- Córdova, E. (2014). *Diseño de un sistema de gestión de desarrollo territorial participativo negociado, para mejorar el rendimiento de la producción de la palma aceitera en el sector Pongo de Caynarachi–Barranquita*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Martín]. <http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/UNSM/1507>

- Darías, M., Ramírez, J., y Pérez, M. (2016). Estrategia participativa para el desarrollo del turismo rural en Hoyo de Mena. *Revista Avances*, 18(4), 288-297. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/177/524>
- Dirección Regional de Salud de Antioquía (2008). *Propuesta de modelo de gestión integrado basado en las experiencias MANA, APS y AIEPI en el marco de la protección social, Medellín*. <https://n9.cl/xdhk7>
- Duque, N. (2019). Os vazios do planejamento participativo na formulação de planos de desenvolvimento local em Bogotá. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 11, e20180193. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.011.e20180193>
- El Peruano. (2013). *Ley servir, ley N° 30057. Congreso de la República, Lima*. <https://storage.servir.gob.pe/serviciocivil/Ley%2030057.pdf>:
- Flores, M. (2013). Looking for participative negotiation: the case of the union eco-neighborhood project, Lille, France. *Revista INVI*, 27(76), 203-221, Santiago. <https://doi.org/10.1590/070801932013000070001>
- Fontalvo, T. (2016). Productivity analysis for certified and uncertified companies in the Business Anti-Smuggling Coalition (BASC) in the city of Cartagena, Colombia. Magazine Ingeniare. *Revista chilena de ingeniería*, 24(1), 113-123.
- Galindo, M., y Ríos, V. (2015). Productividad. *Serie de Estudios Económicos*, 1.
- García, F. (2016). *Breve historia de la administración de la producción y de las operaciones Universidad de los Andes*, S.N. <https://n9.cl/zcbzy>
- Garrido, M., y Hernández, A. (2015). The cultural heritage: participative management proposal. *Revista Tejuelo Magazine*, 19, 62-75.
- Garrote, D. (2018). *Teoría de la Motivación- Higiene en recursos humanos. Teoría de la motivación-higiene en recursos humanos: ¿podemos influir sobre el rendimiento de nuestros trabajadores?* [Pre-print]

- Gutierrez, G. (2013). *Teoría general de sistemas*. Universidad Santo Tomás. <http://hdl.handle.net/11634/23242>
- Hernández, E., Camargo, Z. y Martínez, P. (2015). Impact of 5S on productivity, quality, organizational climate and industrial safety in Caucho Metal Ltda. *Ingeniare Magazine*, 23(1). 107-117. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v23n1/art13.pdf>
- Hernández, H., Barios, I., y Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Revista criterio libre*, 16(28), 179-195. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130/1621>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ed. (6°), McGraw-Hill
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., y otros (2020). Design of a management model. scientific and practical basis for its elaboration. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.
- Ladino, P. (2017). *Teorías de la comunicación*. Ed (1). Fondo editorial Areandino,
- Llona, M. (2001). *Gestión Local participativa del barrio a la ciudad*. <https://n9.cl/pt11f>
- Loayza, N. (2016). La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo. *Revista estudios económicos*, 31, 9-28, Lima Perú.
- Lora, P., y Rocha, D. (2016). Promoção da inovação social a través da utilização de metodologias participativas na gestão do conhecimento. *Revista, Equidad & Desarrollo*, (25), 159-178. <http://dx.doi.org/10.19052/ed.3513>
- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Revista pensamiento & gestión*, 40, 129-158

- Marín, F., Riquett, M., Pinto, M., Romero, S., y Paredes, A. (2017). Participative management and educational quality in the context of Plan Colombia Institutional Improvement in Schools. *Revista Opción*, 33(82), 344-365.
- Maroto, A. (2013). Las relaciones entre servicios y productividad: Un tema a impulsar en el ámbito regional y territorial. *Revista Investigaciones Regionales*, 27, 157-183.
- Martínez, M. (s.f). *El concepto de productividad en el análisis económico*. [En línea] (s.p). <https://n9.cl/qixue>
- Martínez, R. (2012). *Medición de productividad. Informe, Universidad Centrocidental*. <https://n9.cl/3x3l>
- Matabanchoy, S., Álvarez, k, y Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Revista Univ. Salud*, 21(2), 176-187. <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Mendoza, M., y Boca, B. (2017). La Gerencia Educativa Practicada desde el Dialogo. Garante de un Clima Organizacional Armónico y Equilibrado. *Revista Investigación y Formación Pedagógica*, (7), 88-97.
- Montoya, C., y boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20.
- Morales, C., Masis, A. (2014). Measuring value added productivity: an empirical application in an agroalimentary cooperative in Costa Rica. *Revista Tec Empresarial Magazine*, 8(2), 41-49.
- Naranjo, F. (2015). Sistemas de Gestión: Valor Estratégico de las Organizaciones. *Blog S.N.* <http://blog.seidor.com/infraestructura/sistemas-de-gestion-valor-estrategico-de-las-organizaciones/>
- On – Time (S.F). *Dinámica de desarrollo profesional*. <https://on-time.es/productividad/teoria-5w/when/>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura–FAO (2013). *Enfoque Territorial Participativo. Metodología válida para el diseño de emprendimientos estratégicos articuladores vinculados a la Soberanía y Seguridad Alimentaria*. <http://www.fao.org/3/a-as831s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación–FAO. (2005). *Un enfoque para el desarrollo rural: Desarrollo Territorial participativo y negociado (DTPN)*. <http://www.fao.org/3/ak228s.pdf>
- Organización Panamericana de la Salud OPS/OMS (2008). *Propuesta del Modelo de Gestión Integrado basado en las experiencias MANA, APS y AIEPI en el marco de la Protección Social, Gobernación de Antioquía, Medellín*. <https://n9.cl/xdhk7>
- Ortíz, I. (2016). Introducción a la gestión. *Informe de Blog (S.N)*. <http://dooplayer.es/11694909-Introduccion-a-la-gestion.html>
- Parra, D., Parra, P., y Cerezo, B. (2018). Productivity labor and its economic cost related to the food habits of the workers of the state technical university of Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(2), 232-236. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n2/2218-3620-rus-11-02-232.pdf>
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Revista AGLAL*, 7(1).
- Ramírez, N., Arana, N., y Guevara, M. (2019). Participative management model for humanizing public spaces. Anasco neighborhood, Puebla, Mexico. *Revista Bitácora Urbano Territorial*, 29 (1), 43-52.
- Ramírez, N., Calderón, B., y Milián, M. (2017). Participatory management in the development of strategies of urbano revitalization for the historic district of San José, Puebla. *Nova scientia magazine*, 18(18)

- Salgado, S., Flores, M., y Romero, M. (2017). Participative management to improve urban accessibility conditions: La Hacienda, Puebla. *Nova Scientia magazine*, 9(18).
- Salvador, Y., Llanes, M., y Velásquez, R. (2017). Apuntes de la participación ciudadana, modelos y herramientas para su gestión. *Rev. Reflexiones*, 96(2), 83-92.
- Sifuentes, H. (2014). *Modelo de gestión participativa de la productividad para mejorar el desempeño del personal administrativo de la universidad nacional de Trujillo*. [Tesis de Post grado, Universidad Nacional De Trujillo].
- Sigalat, E., Calvo, R., Roig, B., y Buitrago, J. (2019). Participatory action research in the business sector. *EMPIRIA, revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 44, 47-78.
- Sumanth, D. (1979). *Productividad y Desarrollo Económico*. [Tesis pregrado, Universidad de Sonora] <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/7268/Capitulo1.pdf>
- Vélez, X. (2015). La contribución de los modelos de gestión participativos en el desarrollo de los gobiernos municipales. *Revista ECA Sinergia*, 7(2), https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v6i2.344
- Zúñiga, D. (2017). *Teoría de las organizaciones*. Ed. (1). Fondo editorial Are Andino.



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



RELIGACIÓN
CICSHAL

Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanidades
desde América Latina

Autores

Elia Anacely Córdova Calle
Edman Junior Silva Huamantumba
Marina Victoria Huamantumba Palomino
Walther Fructuoso Chávez Quesquén Grethel
Silva Huamantumba
Cianina Villoslada Azang

Gestión participativa y productividad

**Una propuesta para personal de tipo
administrativo**



Religación
Press

Ideas desde el Sur Global

ISBN: 978-9942-7099-9-8



9 789942 709998