



Modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento del manejo organizacional en una organización de desarrollo del noroccidente de Guatemala, a partir del análisis de los factores administrativos incidentes durante el período 2020–2024

TESIS DOCTORAL

que para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

Dany Russiny Vásquez Gómez

ASESOR

José Luis Ángel Rodríguez Silva

México, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Vásquez Gómez, Dany Russiny (2025). *Modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento del manejo organizacional en una organización de desarrollo del noroccidente de Guatemala, a partir del análisis de los factores administrativos incidentes durante el período 2020–2024* [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX].



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar los factores administrativos que inciden en el manejo de una organización de desarrollo ubicada en el Noroccidente de Guatemala, con el propósito de diseñar un modelo de gestión administrativa basado en el enfoque de cuadro de mando integral, orientado al fortalecimiento de su gestión administrativa. El estudio se enfocó en una organización con personería jurídica activa, dedicada a promover procesos de desarrollo local sostenible en pro de la fruticultura nacional. Se utilizó un enfoque mixto con diseño de estudio de caso, aplicando técnicas cuantitativas y cualitativas para recolectar información. Entre los instrumentos utilizados destacan el cuestionario tipo Likert, el instrumento OCAI para evaluar la cultura organizacional, entrevistas semiestructuradas y grupos focales, además del análisis documental. Los resultados permitieron identificar deficiencias en los procesos de planificación, organización, dirección y control administrativo, así como la existencia de una cultura organizacional dominante de tipo jerárquico, que limita la adaptabilidad y la innovación. Asimismo, se evidenció la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna, la formación del talento humano y la planificación estratégica. Como aporte principal, se propone un Modelo de Cuadro de Mando Integral para el fortalecimiento de la gestión administrativa, adaptado al contexto territorial y organizativo de la institución objeto de estudio. Este modelo busca contribuir a una gestión más eficiente, transparente y alineada con los objetivos de desarrollo institucional.

Palabras clave: gestión administrativa, cultura organizacional, modelo de cuadro de mando, organización de desarrollo

ABSTRACT

This research aimed to analyze the administrative factors that influence the management of a development organization located in the Northwestern region of Guatemala, with the purpose of designing an administrative management model based on the Balanced Scorecard approach, aimed at strengthening its administrative management. The study focused on an organization with active legal status, dedicated to promoting sustainable local development processes in support of national fruit production.

A mixed-methods approach with a case study design was employed, applying quantitative and qualitative techniques for data collection. The instruments used included a Likert-type questionnaire, the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to evaluate organizational culture, semi-structured interviews, focus groups, and documentary analysis.

The results allowed for the identification of deficiencies in planning, organization, leadership, and administrative control processes, as well as the presence of a dominant hierarchical organizational culture that limits adaptability and innovation. Additionally, the need to strengthen internal communication mechanisms, human talent development, and strategic planning was evidenced.

As the main contribution, the study proposes a Balanced Scorecard Model for strengthening administrative management, adapted to the territorial and organizational context of the institution under study. This model seeks to contribute to a more efficient, transparent, and strategically aligned management with the institution's development objectives.

Keywords: administrative management, organizational culture, balanced scorecard model, development organization.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la vida, la salud, el bienestar y el trabajo, así como por la energía que me permite fluir, perseverar y avanzar con claridad en cada etapa de este proceso académico, y alcanzar los propósitos que dan sentido a mi vocación personal y profesional.

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX) por el acompañamiento académico brindado a lo largo del programa doctoral, así como por las orientaciones metodológicas que hicieron posible el desarrollo y culminación de la presente investigación.

Agradezco de manera especial a los docentes, revisores y asesores que, con sus observaciones y sugerencias, contribuyeron al fortalecimiento del rigor académico y la calidad científica de este trabajo.

Asimismo, manifiesto mi reconocimiento a la organización objeto de estudio y a los actores institucionales que colaboraron durante el proceso de investigación, facilitando el acceso a la información necesaria para el desarrollo del estudio.

Finalmente, agradezco a mi familia por su apoyo constante, comprensión y estímulo permanente, elementos fundamentales para alcanzar este logro académico.

DEDICATORIAS

Dedico la presente tesis a mi familia, por su apoyo constante, comprensión y acompañamiento a lo largo de este proceso académico, los cuales fueron fundamentales para la culminación de este logro. De manera especial, la dedico a mis hijas, como testimonio de que el camino del conocimiento, recorrido con tenacidad, fortaleza y valentía, permite alcanzar todo aquello que se propongan, manteniendo siempre la convicción, la disciplina y la fe en sus propios sueños.

Asimismo, dedico este trabajo a todas las personas y organizaciones comprometidas con el desarrollo, cuya labor diaria inspira la búsqueda permanente de una gestión más eficiente, ética y orientada al bienestar colectivo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1. PROYECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación, México	16
1.2. Planteamiento del problema	17
1.3. Formulación del problema (pregunta de investigación):	18
1.4. Justificación	19
1.5. Objetivos	20
1.5.1. Objetivo General	20
1.5.2. Objetivos Específicos	20
1.6. Hipótesis	21
1.6.2. Hipótesis Específicas	21
1.7. Alcances y delimitaciones	22
1.7.1. Delimitación espacial:	22
1.7.2. Delimitación temporal:	22
1.7.3. Delimitación temática, sustantiva/científica:	22
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	23
2.2. Marco teórico	25
2.2.1. Teoría General de la Administración	26
2.2.2. Teoría de Sistemas	27

	7
2.2.3 Teoría del Comportamiento Organizacional	28
2.2.4 Teoría de Contingencia	30
2.2.5 Modelos de Gestión de la Calidad	31
2.2.6 Desarrollo Organizacional	34
2.2.7 Modelos contemporáneos de gestión estratégica	36
2.2.8 Liderazgo y Cultura Organizacional	39
2.2.9 Gobernanza Organizacional:	41
2.2.10 Gestión por Resultados:	42
2.2.11 Desempeño Institucional:	44
2.3 Marco Conceptual	47
2.3.1 Modelo de gestión	48
2.3.2 Factores administrativos	49
2.3.3 Organización de desarrollo	50
2.3.4 Gestión del cambio	51
2.3.5 Indicadores de gestión	52
2.3.6 Modelo ADKAR	54
2.3.7 Balanced Scorecard	55
2.4. Marco histórico y actual	57
2.4.1 Origen y evolución del Programa Moscamed	57
2.4.2 Desarrollo institucional y estructura operativa	57

	8
2.4.3 Contexto actual y desafíos administrativos	58
2.5 Marco legal y normativo	59
2.5.1 Instrumentos internacionales	60
2.5.2 Legislación nacional	61
2.5.3 Análisis crítico del marco normativo	62
CAPÍTULO 3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	64
3.1 Fundamento metodológico	64
3.2. Diseño Metodológico	68
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis	69
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	70
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos	71
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección	72
3.2.5. Trabajo de campo	74
3.2.6. Aplicación de los instrumentos	75
3.2.7. Procesamiento de la información	76
3.3. Análisis de los resultados en los datos obtenidos	77
3.3.1 Relación del Modelo Administrativo percibido:	77
3.3.2 Indicadores de procesos:	80
3.3.3 Indicadores de Servicios:	82

	9
3.3.4 Indicadores Administrativos Incidentes.	84
Integración y análisis cualitativo de los factores administrativos.	86
3.3.6 Indicador Perfil de Cultura Organizacional	91
3.3.6 Indicador Costo-Efectividad	94
3.3.7 Indicador: Relación Beneficio/Costo	97
3.3.8 Indicador Porcentaje de Fidelidad	99
3.4. Redacción de resultados y discusión	103
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN	105
4.1. Fundamentación de propuesta de transformación	106
4.2. Estructura de la propuesta de transformación	108
4.2.1 Objetivos de la propuesta	109
4.2.2 Aparato teórico–conceptual y referencial	110
4.2.3 Cuerpo operacional–instrumental	111
4.2.4 Indicadores propuestos	114
4.2.5 Responsables, recursos y cronograma	120
4.3 Instrumentación, recursos y productos de la propuesta	121
4.3.1 Matriz de instrumentación por fases	122
4.3.2 Recursos necesarios para la aplicación en el territorio	124
4.4 Cumplimiento de requisitos del resultado propositivo	126
4.5. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación	128

	10
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	140
Anexo 1. Instrumentos de recolección de datos	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Perfil del Modelo Administrativo percibido	79
Figura 2 Puntuación promedio de los indicadores de procesos	81
Figura 3 Puntuación promedio de los indicadores de servicio	83
Figura 4 Factores administrativos destacados en la entrevista	85
Figura 5 Mapa conceptual de categorías y subcategorías temáticas de la entrevista	87
Figura 6 Categorías emergentes identificadas en el grupo focal	89
Figura 7 Perfil cultural organizacional según OCAI	92
Figura 8 Gráfica poblacional de la plaga Quinquenio 2020-2024	95

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Síntesis comparativa de teorías aplicadas a la investigación	46
Cuadro No. 2 Operacionalización de variables	65
Cuadro No. 3 Matriz de Congruencia	66
Cuadro No. 4 Cronograma tipo Gantt del trabajo de campo (semanal):	75
Cuadro No. 5 Necesidades Administrativas Identificadas:	88
Cuadro No. 6 Fortalezas percibidas y oportunidades de mejora.	90
Cuadro No. 7 Costo Efectividad de la inversión, Quinquenio 2020-2024	94
Cuadro No. 8 Presupuesto del Quinquenio 2020 -2024	95
Cuadro No. 9 Resultados Relación Beneficio Costo:	97
Cuadro No. 10 Fidelidad de comunidades y Fincas	99
Cuadro No. 11 Niveles de fidelidad por tipo de unidad	99
Cuadro No. 12 Nivel de fidelidad alta	100
Cuadro No. 13 Retractores identificados por tipo de unidad	101
Cuadro No. 14 Cuerpo operacional-Instrumental	111
Cuadro No. 15 Fichas Técnicas de Indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI)	114
Cuadro No. 16 Responsable, recursos y cronograma de la propuesta	121
Cuadro No. 17 Matriz de instrumentación por fases, en la propuesta.	122
Cuadro No. 18 Recursos necesarios para desarrollar la propuesta	125
Cuadro No. 19 Cumplimiento de requisitos en la propuesta	126

Cuadro No. 20 Indicadores de evaluación considerados

128

Cuadro No. 21 Criterios de validación de la propuesta

129

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa en organizaciones de desarrollo representa un campo crítico de análisis en contextos donde los recursos públicos o de cooperación deben transformarse en resultados tangibles y sostenibles. En Guatemala, estas organizaciones cumplen un rol estratégico en el desarrollo territorial, particularmente en regiones con alta vulnerabilidad social, económica o ambiental. Entre estas instituciones destaca el Programa Moscamed, una organización trinacional orientada al control fitosanitario, que ha demostrado ser un modelo técnico-operativo con alto impacto para la región del Noroccidente del país.

La importancia del presente estudio radica en la necesidad de comprender cómo los factores administrativos inciden en la calidad de la inversión y en los resultados alcanzados por dicho programa. Si bien Moscamed cuenta con una base legal sólida, apoyo técnico internacional y presencia territorial consolidada, persisten desafíos asociados a la eficiencia de sus procesos administrativos, a la alineación de sus recursos con los objetivos estratégicos y a la gestión de la participación de actores clave. La investigación se enfoca específicamente en el Centro de Operaciones Noroccidente, con sede en Huehuetenango, el cual opera anualmente con aproximadamente tres millones de dólares y enfrenta condiciones operativas que requieren análisis técnico desde una perspectiva de gestión.

El estudio se vincula a la línea de investigación de Gestión Gerencial y Corporativa de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), con énfasis en nuevos enfoques y procedimientos para la gestión corporativa en la optimización de proyectos de desarrollo. Su aporte se orienta a la formulación de un modelo de gestión que integre factores administrativos clave para mejorar el desempeño institucional en organizaciones de desarrollo, especialmente en aquellas que, como Moscamed, combinan financiamiento público, cooperación internacional y mandatos técnicos.

En cuanto a los antecedentes más relevantes, se identifican diversos estudios recientes. A nivel nacional, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, 2023) propone un Modelo de Gestión Institucional del Sector Público por Procesos, resaltando la eficiencia y orientación a resultados. Desde el ámbito académico, la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC,

2019) presenta el Modelo GERT-USAC, centrado en liderazgo transformacional y gestión adaptativa en instituciones públicas. En el ámbito internacional, autores como Turner y Müller (2005), Ebrahim (2003) y Khang y Moe (2008) aportan modelos y enfoques teóricos que destacan el liderazgo, la rendición de cuentas, la evaluación continua y la gestión por ciclo de vida como factores determinantes para el éxito organizacional en programas de desarrollo.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque mixto, con diseño exploratorio secuencial. Inicia con una fase cualitativa para identificar percepciones y estructuras administrativas mediante entrevistas y grupos focales, seguida por una fase cuantitativa para validar los hallazgos mediante encuestas estructuradas. La población de estudio está compuesta por actores estratégicos del Programa Moscamed en su Centro de Operaciones Noroccidente, lo que permite focalizar el análisis en un entorno operativo específico.

El documento está estructurado en cuatro capítulos, de conformidad con el protocolo de investigación de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX). El Capítulo I, Proyección de la investigación, presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, las hipótesis y las delimitaciones del estudio. El Capítulo II, Fundamentación teórica, integra el estado del arte y el marco teórico, conceptual, histórico, contextual y legal que sustenta la investigación. El Capítulo III, Fundamentos metodológicos y resultados de investigación, desarrolla el diseño metodológico, los procedimientos aplicados en el trabajo de campo, la validación de los instrumentos utilizados y el análisis de los resultados obtenidos, permitiendo evaluar el estado del problema en el contexto de estudio. El Capítulo IV, Propuesta de transformación, presenta la propuesta derivada de la contrastación entre los fundamentos teóricos y los resultados del estudio, así como su validación y evaluación, orientada al fortalecimiento de la gestión administrativa de la organización objeto de investigación.

CAPÍTULO 1. PROYECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca en el campo científico de la gestión gerencial y corporativa, orientada al análisis de los factores administrativos que inciden en el manejo de las organizaciones de desarrollo. Su propósito central es comprender cómo dichos factores condicionan la eficiencia y efectividad institucional, y a partir de esa comprensión, generar una propuesta de modelo de gestión que permita contribuir a la solución de los problemas detectados. De esta forma, se busca dar respuesta a las dudas existentes respecto al desempeño administrativo de una organización de desarrollo, reconociendo sus orígenes, limitaciones y fines, en un marco de compromiso académico y práctico.

Con base en una revisión documental, se establecen los antecedentes en los que se fundamenta la investigación. En el contexto guatemalteco, el Programa Moscamed ha sido reconocido como la instancia oficial encargada de la detección, control, supresión y erradicación de la mosca del Mediterráneo, desarrollando actividades estratégicas de interés económico y social. No obstante, su desempeño enfrenta retos que deben ser analizados desde la óptica administrativa, tanto a nivel macro —en relación con la gobernanza, la eficiencia de la inversión pública y la seguridad alimentaria— como a nivel micro —donde la planificación, el control, la evaluación y el seguimiento por indicadores de desempeño resultan esenciales para garantizar su sostenibilidad.

A partir de estos antecedentes, se identifican las principales problemáticas que persisten en la gestión del programa, vinculadas a la dispersión de procesos, la falta de estandarización administrativa y la débil articulación entre los actores responsables de la ejecución. Tales regularidades constituyen la situación problemática que motiva esta investigación: pese a la existencia de inversión financiera significativa, marcos normativos claros y objetivos estratégicos bien definidos, los resultados obtenidos no siempre corresponden con los esperados, lo que refleja una contradicción entre lo proyectado y lo alcanzado en la práctica.

De manera precisa, la situación problemática surge de la aparente paradoja entre lo que se planifica y los resultados reales, lo que no resulta comprensible desde el conocimiento administrativo disponible. En consecuencia, el planteamiento del problema se convierte en el eje de la proyección de la investigación y en el punto de atracción para sumergir al lector en el

análisis propuesto. Este planteamiento constituye una base de credibilidad y persuasión, que permitirá establecer más adelante la relación directa entre los hallazgos de la investigación y las conclusiones que de ella se derivarán.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación, México

La presente investigación se inscribe en la línea de Gestión Gerencial y corporativa de la Universidad de Innovación e Investigación de México (UIIX), específicamente en la sublínea orientada a nuevos enfoques y procedimientos para la gestión corporativa en la optimización de proyectos de desarrollo. Esta línea de investigación se caracteriza por vincular la teoría administrativa con la práctica institucional, con el fin de dar respuesta a los problemas que enfrentan las organizaciones en su desempeño operativo y estratégico.

La formación profesional y la experiencia acumulada por el investigador le permiten definir de manera precisa el tema de estudio en correspondencia con los objetivos académicos del programa de Doctorado. En este sentido, se destaca que el investigador posee 30 años de experiencia en Desarrollo Rural con la Cooperación Internacional en la región geográfica del estudio, Noroccidente de Guatemala, lo que le otorga un conocimiento profundo del contexto, de sus dinámicas institucionales y de las exigencias de gestión administrativa que enfrenta el Programa Moscamed en dicho territorio.

La línea de investigación se articula con las necesidades del contexto nacional e internacional, pues responde a exigencias actuales relacionadas con la eficiencia en el uso de los recursos, la transparencia administrativa y la capacidad de las instituciones para alcanzar resultados sostenibles. Asimismo, se orienta a la generación de soluciones aplicables a través de un modelo de gestión que integre los factores identificados y se convierta en una herramienta de apoyo a la toma de decisiones y al fortalecimiento institucional.

De esta manera, la investigación no solo cumple con la pertinencia académica establecida en el marco de la UIIX, sino que también aporta al campo de la gestión gerencial y corporativa, enriquecida por la trayectoria profesional del investigador, y contribuye con un enfoque práctico que puede replicarse en otras organizaciones de desarrollo con características similares.

1.2. Planteamiento del problema

En Guatemala, el Programa Moscamed es la institución oficial responsable de la detección, control, supresión y erradicación de la mosca del Mediterráneo, plaga que representa un riesgo para la productividad agrícola, la apertura de mercados internacionales y la seguridad alimentaria del país. El Centro de Operaciones Noroccidente, con sede en Huehuetenango, administra un presupuesto anual aproximado de tres millones de dólares y coordina acciones estratégicas en una región de alta relevancia productiva. A pesar de contar con respaldo normativo y financiero significativo, la gestión administrativa del programa presenta limitaciones que afectan la calidad de la inversión y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre las principales problemáticas detectadas se encuentra la dispersión de procesos administrativos, la débil estandarización de la planificación y del control, así como la falta de integración de información confiable para la toma de decisiones. Estas deficiencias generan una contradicción entre lo proyectado en los planes estratégicos y los resultados alcanzados en la práctica, configurando una situación problemática que limita la eficiencia institucional.

En este escenario, el problema científico de la investigación radica en la ausencia de un modelo de gestión que articule los factores administrativos incidentes y que garantice un uso más eficiente de los recursos asignados al Programa Moscamed en el Noroccidente de Guatemala. La identificación y análisis de dichos factores permitirá explicar las causas de las debilidades actuales y fundamentar la formulación de una propuesta que fortalezca la administración institucional.

Aunado a lo anterior, se evidencia que las limitaciones en la gestión administrativa no solo responden a aspectos operativos, sino también a una estructura organizacional que privilegia la centralización de decisiones y restringe la participación de los niveles operativos en los procesos estratégicos. Esta situación incide directamente en la capacidad de adaptación institucional, la innovación en los procesos y la eficiencia en la ejecución de las acciones en campo. En consecuencia, se genera una brecha entre la planificación institucional y la realidad operativa, lo que debilita la capacidad del programa para responder de manera oportuna y efectiva a las dinámicas propias del control de la plaga en territorios complejos.

1.3. Formulación del problema (pregunta de investigación):

La presente investigación se orienta a analizar los factores administrativos que inciden de manera significativa en la gestión del Centro de Operaciones Noroccidente del Programa Moscamed en Guatemala, considerando su impacto directo en la calidad de la inversión pública y en la eficiencia institucional. Este centro administra un presupuesto anual aproximado de tres millones de dólares, lo que implica una alta responsabilidad en la planificación, ejecución y control de los recursos asignados.

Si bien el programa cuenta con respaldo legal, normativo y financiero, la evidencia empírica muestra la persistencia de limitaciones en los procesos administrativos que afectan la articulación entre la planificación estratégica y la operación en campo, así como la capacidad institucional para generar resultados sostenibles. Estas limitaciones se reflejan en debilidades en la toma de decisiones, en la integración de la información y en la eficiencia en el uso de los recursos, configurando un problema que trasciende lo operativo y se sitúa en el ámbito de la gestión administrativa.

En este sentido, resulta fundamental considerar que la gestión administrativa en organizaciones de desarrollo como el Programa Moscamed no solo debe evaluarse en función del cumplimiento de metas operativas, sino también en su capacidad para integrar de manera efectiva los procesos de planificación, ejecución y control, articulando los distintos niveles organizacionales. La ausencia de esta integración limita la generación de valor institucional y reduce la eficiencia en el uso de los recursos, especialmente en contextos donde la dinámica territorial y la complejidad operativa demandan respuestas ágiles, coordinadas y basadas en información confiable.

En este contexto, la formulación del problema de investigación adquiere relevancia al enfocarse en la necesidad de comprender cómo los factores administrativos condicionan el desempeño institucional y la calidad de la inversión, así como en identificar alternativas que permitan fortalecer la gestión mediante enfoques más integradores, participativos y orientados a resultados.

En consecuencia, la pregunta de investigación se plantea de la siguiente manera:

¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la administración institucional del Programa Moscamed en el Noroccidente de Guatemala, a partir del análisis de los factores administrativos incidentes en la calidad de la inversión durante el periodo 2020–2024?

1.4. Justificación

La presente investigación aporta un conocimiento nuevo al analizar de manera sistemática los factores administrativos incidentes en la calidad de la inversión de una organización de desarrollo como el Programa Moscamed en el Noroccidente de Guatemala, y al proponer un modelo de gestión aplicable a su contexto institucional. Este aporte se traduce en un avance tanto para el ámbito académico como para la práctica administrativa, beneficiando al propio programa y a otras instituciones de desarrollo que enfrentan desafíos similares.

Desde el punto de vista teórico, la investigación enriquece el conocimiento en la disciplina de la administración y gestión de organizaciones de desarrollo, ofreciendo evidencia empírica y un modelo conceptual aplicable en un contexto real y específico. El estudio genera un aporte académico al integrar la teoría gerencial con la práctica administrativa en programas públicos con financiamiento internacional.

Desde el aspecto práctico, el estudio busca aportar soluciones concretas que fortalezcan la eficiencia en el uso de los recursos financieros, optimicen los procesos de planificación y control, y generen una base sólida para la toma de decisiones. Se prevé que los resultados permitan reducir la dispersión de procesos administrativos y mejorar la efectividad en la gestión institucional.

Desde el aspecto social, la investigación beneficia de manera indirecta a los productores agrícolas, sectores exportadores y a la sociedad en general, al contribuir a la sostenibilidad del Programa Moscamed, el cual es vital para mantener la competitividad agrícola del país y salvaguardar la seguridad alimentaria.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se justifica en la necesidad de abordar de manera integral la complejidad de los factores administrativos que inciden en el manejo de organizaciones de desarrollo, los cuales presentan tanto dimensiones cuantificables como elementos cualitativos asociados a la dinámica organizacional y la cultura institucional. En este

sentido, el enfoque mixto resulta pertinente al permitir la triangulación de información y una comprensión más completa del fenómeno de estudio, fortaleciendo la validez de los resultados obtenidos. Asimismo, el diseño de estudio de caso posibilita el análisis profundo en un contexto real y específico, garantizando que la propuesta formulada responda a las condiciones particulares de la organización objeto de estudio y sea metodológicamente coherente con los objetivos de la investigación.

Desde el aspecto personal, el estudio constituye una oportunidad para que el investigador, con más de 30 años de experiencia en desarrollo rural y cooperación internacional, aporte desde su conocimiento acumulado una propuesta de valor académico y práctico, reafirmando su compromiso con el fortalecimiento institucional de programas estratégicos para el país.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la administración institucional del Programa Moscamed en el Noroccidente de Guatemala, a partir del análisis de los factores administrativos incidentes en la calidad de la inversión durante el período 2020–2024.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Establecer los fundamentos teóricos, conceptuales y referenciales de la gestión administrativa en organizaciones de desarrollo, desde el enfoque de la gestión y desarrollo organizacional.
2. Identificar los factores administrativos que inciden en la gestión administrativa del Programa Moscamed en el Noroccidente de Guatemala.
3. Analizar la relación entre los factores administrativos identificados y los resultados institucionales, en términos de calidad de la inversión y eficiencia administrativa.
4. Evaluar los procesos de planificación, organización, control y toma de decisiones del Programa Moscamed, en función de sus objetivos estratégicos institucionales.

5. Elaborar un modelo de gestión administrativa que integre los factores analizados y contribuya al fortalecimiento de la administración institucional del Programa Moscamed.

1.6. Hipótesis

Dado que la presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial, resulta pertinente la formulación de hipótesis. Estas permiten orientar la parte cuantitativa del estudio, en la cual se busca comprobar y contrastar relaciones entre los factores administrativos y la gestión del Programa Moscamed. Al mismo tiempo, se complementan con las preguntas de investigación que guían la dimensión cualitativa, garantizando así la coherencia metodológica.

1.6.1 Hipótesis General:

Un modelo de gestión administrativa basado en el análisis de los factores administrativos incidentes en la calidad de la inversión durante el período 2020–2024 contribuirá al fortalecimiento de la administración institucional del Programa Moscamed en el Noroccidente de Guatemala.

1.6.2 Hipótesis Específicas

1. La identificación de los factores administrativos permitirá evidenciar las debilidades y fortalezas de la gestión en el Centro de Operaciones Noroccidente del Programa Moscamed.
2. El análisis de la relación entre los factores administrativos y la calidad de la inversión demostrará que las limitaciones en procesos de planificación, control y toma de decisiones impactan en la eficiencia institucional.
3. La evaluación de los procesos de gestión administrativa permitirá confirmar la necesidad de un modelo que integre los factores críticos detectados.
4. El diseño de un modelo de gestión basado en los factores identificados contribuirá a mejorar la administración y fortalecer la sostenibilidad del Programa Moscamed en el Noroccidente de Guatemala.

1.7. Alcances y delimitaciones

1.7.1 Delimitación espacial:

La investigación se circunscribe al Centro de Operaciones Noroccidente del Programa Moscamed en Guatemala, con sede en el departamento de Huehuetenango. Este centro concentra recursos financieros, técnicos y humanos estratégicos para la ejecución del programa en una región de alta relevancia agrícola, siendo el espacio geográfico donde se aplicarán los instrumentos y se desarrollará el análisis de los factores administrativos.

1.7.2 Delimitación temporal:

El estudio comprende el período 2020-2024, tomando como referencia la documentación oficial, los informes de gestión y los datos empíricos recopilados en ese lapso. Este marco temporal permite analizar la evolución administrativa reciente y generar conclusiones pertinentes para la formulación del modelo de gestión propuesto.

1.7.3 Delimitación temática, sustantiva/científica:

La investigación se centra en los factores administrativos incidentes en la calidad de la inversión dentro de una organización de desarrollo, específicamente el Programa Moscamed. Su alcance teórico se enmarca en la gestión gerencial y corporativa, incorporando el análisis de procesos, servicios e indicadores administrativos. Metodológicamente, se sustenta en un enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial, integrando métodos cualitativos y cuantitativos. En el plano práctico, el alcance se limita a la formulación de un modelo de gestión aplicable al Programa Moscamed en el Noroccidente, sin pretender generalizar de manera automática sus resultados a todas las organizaciones de desarrollo, aunque sí ofrece bases que pueden ser replicadas o adaptadas en contextos semejantes.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

El presente capítulo se estructura con el fin de proporcionar el marco de referencia necesario para la investigación, articulando los componentes académicos, conceptuales, históricos y jurídicos vinculados al objeto de estudio. Se organiza en cinco secciones principales: el estado del arte, orientado a revisar estudios previos y hallazgos relevantes sobre los factores administrativos en organizaciones de desarrollo; el marco teórico, que expone las corrientes y enfoques administrativos que fundamentan la propuesta; el marco conceptual, en el que se precisan las definiciones de los términos clave y las variables de análisis; el marco histórico y actual, que describe la evolución del Programa Moscamed y su contexto operativo; y el marco legal y normativo, que recoge las disposiciones nacionales e internacionales que enmarcan su funcionamiento. En su conjunto, estos apartados ofrecen la base necesaria para el análisis y la construcción de la propuesta de gestión que se plantea en la investigación.

2.1. Estado del arte

La literatura especializada coincide en señalar que el liderazgo y la toma de decisiones constituyen factores determinantes en el desempeño de las organizaciones orientadas al desarrollo. En este sentido, Turner y Müller (2005) destacan que el estilo de liderazgo del gerente de proyectos influye de manera directa en el éxito organizacional, al incidir en la capacidad de comunicación, el alineamiento estratégico y la coherencia en la toma de decisiones. De forma complementaria, Khang y Moe (2008) proponen un modelo de gestión basado en el ciclo de vida de los proyectos, enfatizando la planificación estratégica, la supervisión técnica y la evaluación continua como elementos clave para garantizar resultados sostenibles. No obstante, estos enfoques se mantienen en un nivel general y no profundizan en las particularidades administrativas de organizaciones técnicas vinculadas a sectores especializados, como el agrícola o fitosanitario.

Desde la perspectiva de la gestión administrativa y la rendición de cuentas, Ebrahim (2003) analiza los mecanismos de accountability en organizaciones no gubernamentales, concluyendo que la existencia de estructuras administrativas claras fortalece la eficiencia y la legitimidad institucional. Sin embargo, su estudio no aborda de manera específica la gestión de indicadores

de desempeño ni los desafíos administrativos derivados de esquemas de cooperación internacional, especialmente en programas técnicos de carácter binacional, donde la complejidad operativa demanda modelos de gestión más integrales.

En el ámbito nacional, los aportes académicos e institucionales permiten establecer una conexión entre los marcos internacionales de gestión y la realidad guatemalteca. El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, 2023) plantea un modelo de gestión institucional del sector público basado en procesos, con énfasis en la eficiencia y la generación de valor público. De manera complementaria, la Universidad de San Carlos de Guatemala (2008) resalta la importancia de la comunicación interna como un recurso estratégico para facilitar procesos de cambio organizacional, subrayando el papel de la cultura organizacional en la eficacia administrativa. Asimismo, la tesis doctoral desarrollada en la USAC (2019) propone el modelo GERT-USAC, orientado al liderazgo transformacional y a la flexibilidad en la toma de decisiones, aunque su alcance se encuentra limitado al entorno académico y no contempla la complejidad de programas técnicos operativos.

A nivel gubernamental, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) ha impulsado instrumentos como el Plan Estratégico Institucional 2021–2025 y la Guía para la Identificación y Gestión de Alianzas para el Desarrollo (2023), los cuales promueven la articulación interinstitucional y una gestión orientada a resultados. Sin embargo, estas herramientas presentan limitaciones cuando se aplican a programas técnicos regionales que operan bajo esquemas de cooperación internacional, donde las dinámicas administrativas requieren adaptaciones específicas para garantizar eficiencia y sostenibilidad.

El análisis de los aportes revisados permite identificar que la literatura especializada ha abordado de manera recurrente dimensiones clave de la gestión administrativa, particularmente en lo relativo al liderazgo, la planificación estratégica, la comunicación organizacional y la rendición de cuentas. No obstante, estos enfoques tienden a desarrollarse de forma segmentada, sin una integración sistémica que articule los distintos factores administrativos dentro de un modelo de gestión aplicado a contextos organizacionales complejos.

En este sentido, se observa que los estudios analizados aportan elementos relevantes para comprender la incidencia de variables como la planificación, organización, dirección y control en

el desempeño institucional; sin embargo, existe una limitada vinculación entre dichos factores y su impacto específico en la calidad de la inversión, particularmente en organizaciones de desarrollo que operan bajo esquemas de cooperación internacional.

Asimismo, desde la perspectiva metodológica, los antecedentes revisados privilegian enfoques generales o contextos académicos y administrativos tradicionales, lo cual limita su aplicabilidad en programas técnicos operativos con dinámicas territoriales complejas. Esta situación evidencia la necesidad de desarrollar modelos de gestión administrativa que integren de manera coherente los factores identificados y respondan a las condiciones específicas de organizaciones de desarrollo en contextos regionales.

En consecuencia, la presente investigación se posiciona en la intersección de estas variables, proponiendo un modelo de gestión administrativa que articula los factores administrativos incidentes con la calidad de la inversión y el fortalecimiento institucional, contribuyendo a cerrar la brecha identificada en la literatura y aportando una propuesta contextualizada y aplicable al caso de estudio.

En conjunto, la revisión de estos antecedentes evidencia un avance progresivo desde enfoques centrados en el liderazgo y la rendición de cuentas hacia propuestas de gestión por procesos, comunicación organizacional y planificación estratégica. No obstante, persisten vacíos en relación con la integración de estos factores en modelos de gestión aplicables a programas técnicos binacionales de carácter operativo, como el Programa Moscamed. En este contexto, la presente investigación retoma los aportes existentes, identifica las fronteras del conocimiento en el período 2020–2024 y plantea una propuesta de modelo de gestión administrativa orientada al fortalecimiento institucional, evitando la reiteración de estudios previos y superando las limitaciones identificadas en los referentes consultados.

2.2 Marco teórico

El presente marco teórico sustenta científicamente la investigación a partir de una revisión crítica de enfoques clásicos y contemporáneos de la administración, analizados en función de su evolución y de su capacidad explicativa para comprender la gestión administrativa en

organizaciones de desarrollo. Los aportes teóricos se examinan considerando sus principales contribuciones, limitaciones y su posicionamiento dentro del estado actual del conocimiento, con énfasis en su relación con los factores administrativos que inciden en la calidad de la inversión. En este contexto, el Balanced Scorecard se adopta como marco teórico-metodológico central de la propuesta, al permitir la articulación entre la gestión estratégica, los procesos administrativos y los indicadores de desempeño, complementándose con la teoría de sistemas y la gestión del cambio organizacional (ADKAR), como enfoques que fortalecen la coherencia y sostenibilidad del modelo propuesto.

La selección de los enfoques teóricos considerados en esta investigación responde a la necesidad de abordar la gestión administrativa desde una perspectiva integradora, que permita comprender tanto los fundamentos clásicos de la administración como las dinámicas contemporáneas de organizaciones de desarrollo que operan en contextos complejos. En este sentido, los aportes de la teoría clásica, sistémica, del comportamiento organizacional y de la contingencia se analizan de manera articulada, en función de su capacidad para explicar los factores administrativos que inciden en la planificación, organización, dirección y control, así como su relación con la calidad de la inversión institucional. Esta integración teórica permite superar visiones fragmentadas y sustentar la construcción de un modelo de gestión administrativa coherente con las necesidades del contexto estudiado.

2.2.1 Teoría General de la Administración

Henri Fayol (1916) aportó principios de administración (unidad de mando, división del trabajo, autoridad) y cinco funciones básicas (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar), constituyendo un referente fundacional. Frederick Taylor (1911), desde la administración científica, introdujo la eficiencia productiva mediante la estandarización de tareas. Aunque ambos aportes fueron esenciales para profesionalizar la gestión, resultan insuficientes para explicar dinámicas actuales de organizaciones de desarrollo, caracterizadas por estructuras flexibles, financiamiento externo y necesidad de articulación interinstitucional.

A pesar de la relevancia de los aportes de Fayol (1916) y Taylor (1911), diversos autores contemporáneos coinciden en que los enfoques clásicos presentan limitaciones para abordar la complejidad de las organizaciones modernas, especialmente aquellas orientadas al desarrollo.

Según Robbins y Coulter (2018), los principios tradicionales de la administración, si bien establecen bases fundamentales, requieren ser complementados con enfoques más dinámicos que incorporen variables como la adaptabilidad, la innovación y la interacción con entornos cambiantes.

En el caso específico de organizaciones de desarrollo, Drucker (1999) señala que la gestión administrativa debe trascender la eficiencia operativa y orientarse hacia la generación de valor social, lo que implica redefinir las funciones administrativas en función de resultados e impacto. De igual manera, Chiavenato (2014) plantea que la administración contemporánea debe integrar elementos estratégicos y humanos para responder a contextos organizacionales complejos, donde la toma de decisiones no depende únicamente de estructuras jerárquicas, sino de procesos colaborativos e interinstitucionales.

En este sentido, los principios de la teoría clásica constituyen un punto de partida, pero requieren ser reinterpretados a la luz de las necesidades actuales de organizaciones que operan bajo esquemas de cooperación internacional, como el Programa Moscamed, donde la eficiencia administrativa debe estar alineada con la calidad de la inversión y el logro de objetivos estratégicos.

2.2.2 Teoría de Sistemas

Ludwig von Bertalanffy (1968) concibió a las organizaciones como sistemas abiertos, interdependientes y en constante retroalimentación. Esta visión resulta pertinente para el Programa Moscamed, que opera en interacción permanente con actores nacionales e internacionales. No obstante, su generalidad limita la especificación de herramientas prácticas para medir factores administrativos concretos, lo que exige complementar esta visión con modelos de gestión estratégica.

La teoría de sistemas ha sido ampliamente desarrollada en el campo de la administración moderna como un enfoque que permite comprender la organización en su totalidad, considerando la interacción entre sus componentes internos y su relación con el entorno. De acuerdo con Kast y Rosenzweig (1988), las organizaciones deben ser analizadas como sistemas abiertos que reciben

insumos del entorno, los transforman mediante procesos internos y generan productos o servicios que retroalimentan dicho entorno.

En esta misma línea, Senge (1990) introduce el concepto de organizaciones inteligentes, destacando la importancia del aprendizaje organizacional y la capacidad de adaptación como elementos clave para la sostenibilidad institucional. Este enfoque resulta especialmente pertinente en organizaciones de desarrollo, donde la dinámica operativa está influenciada por múltiples actores, condiciones territoriales cambiantes y demandas institucionales diversas.

Asimismo, Checkland (1999) plantea que los sistemas organizacionales no solo deben analizarse desde una perspectiva estructural, sino también desde su dimensión social, incorporando la percepción de los actores involucrados en los procesos. Este planteamiento permite comprender que la gestión administrativa no se limita a estructuras formales, sino que está mediada por relaciones, cultura organizacional y procesos de toma de decisiones.

En el caso de programas como el Programa Moscamed, la aplicación del enfoque sistémico permite entender la interdependencia entre las áreas técnicas, administrativas y estratégicas, así como su relación con actores externos a nivel nacional e internacional. Sin embargo, tal como lo señalan Daft (2015) y Robbins y Coulter (2018), la teoría de sistemas presenta limitaciones al no proporcionar herramientas específicas para la medición del desempeño administrativo, lo que hace necesario complementarla con modelos de gestión estratégica orientados a resultados.

Bajo esta perspectiva, el enfoque sistémico permite comprender que la gestión administrativa no puede abordarse de manera fragmentada, sino como un conjunto de elementos interrelacionados cuyo desempeño depende de la coherencia entre sus componentes. Esta visión resulta clave para la presente investigación, ya que permite interpretar los factores administrativos como parte de un sistema integrado que incide directamente en los resultados organizacionales, particularmente en la calidad de la inversión y en la eficiencia institucional.

2.2.3 Teoría del Comportamiento Organizacional

Elton Mayo resaltó la influencia de los factores sociales y emocionales en la productividad (experimentos de Hawthorne), mientras que Douglas McGregor (1960) propuso las teorías X y Y

sobre motivación laboral. Estos enfoques permiten comprender la relevancia del liderazgo participativo y la motivación en organizaciones de desarrollo, pero requieren adaptaciones al contexto de programas técnicos con plantillas amplias y estructuras jerárquicas complejas.

El comportamiento organizacional ha evolucionado hacia enfoques más integrales que consideran la interacción entre factores individuales, grupales y organizacionales en contextos dinámicos. De acuerdo con Robbins y Judge (2017), el análisis del comportamiento organizacional permite comprender cómo las actitudes, percepciones y motivaciones de los colaboradores inciden en el desempeño institucional, constituyéndose en un elemento clave para mejorar la eficacia de la gestión administrativa.

En este contexto, el liderazgo ha adquirido un enfoque más estratégico, donde la capacidad de influir, motivar y generar compromiso en los equipos de trabajo se vincula directamente con los resultados organizacionales. Northouse (2019) plantea que los estilos de liderazgo contemporáneos, particularmente aquellos orientados a la participación y al desarrollo del talento humano, contribuyen a fortalecer la cohesión organizacional y la toma de decisiones en entornos complejos.

Asimismo, el clima y la cultura organizacional han sido reconocidos como factores determinantes en el desempeño institucional. Según Schein (2017), la cultura organizacional influye en la forma en que los miembros de la organización interpretan y responden a los desafíos del entorno, afectando directamente la implementación de estrategias y la eficiencia de los procesos administrativos.

Desde una perspectiva aplicada, autores como Luthans y Doh (2021) destacan que el comportamiento organizacional en contextos internacionales y de desarrollo requiere considerar variables adicionales como la diversidad cultural, la interacción entre actores y la adaptación a entornos cambiantes, elementos que caracterizan a programas como el Programa Moscamed.

No obstante, aunque estos enfoques permiten comprender la dinámica humana dentro de las organizaciones, su aplicación aislada resulta insuficiente para garantizar mejoras en la gestión administrativa, siendo necesario integrarlos con sistemas de medición del desempeño y modelos

de gestión estratégica que permitan vincular el comportamiento organizacional con resultados concretos en la calidad de la inversión.

Bajo esta lógica, el comportamiento organizacional se constituye como un componente transversal en la gestión administrativa, en la medida en que influye en la ejecución de los procesos, la adopción de decisiones y la efectividad de las estrategias implementadas. Su adecuada comprensión permite interpretar los factores administrativos desde una dimensión humana, complementando el análisis técnico de la gestión institucional.

2.2.4 Teoría de Contingencia

Lawrence y Lorsch (1967) sostienen que no existe una única forma correcta de organizar; las estructuras deben adaptarse al entorno específico. Este planteamiento es particularmente útil en Moscamed, que enfrenta realidades diversas según las zonas de operación (libre, de baja prevalencia, de supresión). Sin embargo, la teoría no define indicadores específicos de gestión, lo que obliga a complementarla con enfoques orientados a resultados.

En el contexto de la administración contemporánea, la teoría de contingencia ha evolucionado hacia enfoques más dinámicos que reconocen la complejidad de los entornos organizacionales y la necesidad de adaptación constante. De acuerdo con Donaldson (2012), no existe una única estructura organizacional óptima, sino que la efectividad administrativa depende del ajuste entre las características internas de la organización y las condiciones del entorno en el que opera.

Este planteamiento cobra especial relevancia en organizaciones de desarrollo, donde la gestión administrativa se encuentra influenciada por factores externos como la cooperación internacional, la diversidad territorial y las dinámicas sociopolíticas. En este sentido, autores como Daft (2015) destacan que las organizaciones deben desarrollar estructuras flexibles que les permitan responder de manera oportuna a cambios en el entorno, fortaleciendo su capacidad de adaptación y resiliencia institucional.

Asimismo, el enfoque contingente se ha vinculado con teorías de complejidad organizacional, donde se reconoce que las decisiones administrativas no pueden ser estandarizadas, sino que deben considerar múltiples variables interrelacionadas. Según Uhl-Bien y Arena (2018), las

organizaciones que operan en entornos complejos requieren modelos de gestión que integren la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y la toma de decisiones descentralizada.

En el caso de programas como el Programa Moscamed, donde las condiciones operativas varían según las zonas de intervención (áreas libres, de baja prevalencia y de supresión), la aplicación del enfoque contingente permite comprender la necesidad de ajustar las estrategias administrativas en función de las particularidades de cada contexto. No obstante, como señalan Robbins y Coulter (2018), la teoría de contingencia presenta limitaciones al no proporcionar herramientas específicas para la medición del desempeño, lo que hace necesario complementarla con modelos de gestión estratégica que permitan traducir la adaptación organizacional en resultados medibles.

Desde una perspectiva integradora, los enfoques clásicos, sistémicos y de contingencia permiten comprender que la gestión administrativa no puede ser abordada desde una única lógica universal, sino que debe adaptarse a las condiciones específicas del entorno organizacional. En el caso de organizaciones de desarrollo como el Programa Moscamed, donde convergen dinámicas técnicas, territoriales e institucionales, la articulación de estos enfoques resulta fundamental para explicar la variabilidad en el desempeño administrativo. No obstante, estos modelos presentan limitaciones al no incorporar de manera explícita indicadores de desempeño vinculados a la calidad de la inversión, lo que evidencia la necesidad de complementarlos con herramientas de gestión estratégica orientadas a resultados.

Bajo esta lógica, el enfoque de contingencia permite interpretar los factores administrativos como elementos dinámicos que deben ajustarse a las condiciones del entorno, lo cual resulta clave para comprender las variaciones en la eficiencia institucional. Esta perspectiva refuerza la necesidad de integrar mecanismos de medición que permitan evaluar el impacto de dichas adaptaciones en los resultados organizacionales.

2.2.5 Modelos de Gestión de la Calidad

Deming (1986) propuso el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) como base para la mejora continua, mientras Juran (1988) desarrolló la trilogía de calidad (planificación, control y mejora). Estos modelos aportan metodologías prácticas para optimizar procesos, aunque su

aplicación aislada se centra en control interno y deja fuera dimensiones estratégicas como la legitimidad y la sostenibilidad.

En el ámbito de la administración contemporánea, los modelos de gestión de la calidad han evolucionado hacia enfoques integrales que trascienden el control de procesos para centrarse en la generación de valor, la mejora continua y la sostenibilidad organizacional. De acuerdo con Evans y Lindsay (2017), la gestión de la calidad moderna no se limita a la inspección de resultados, sino que implica la integración de principios estratégicos orientados a la eficiencia, la satisfacción de los usuarios y el logro de objetivos institucionales.

En este sentido, la norma ISO 9001:2015 ha establecido un marco de referencia ampliamente adoptado para la gestión de la calidad, basado en principios como el enfoque a procesos, la gestión del riesgo y la mejora continua. Según la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2015), este enfoque permite a las organizaciones estructurar sus operaciones de manera sistemática, asegurando la coherencia entre la planificación, la ejecución y la evaluación de sus actividades.

Asimismo, el enfoque de gestión por procesos ha cobrado relevancia como un mecanismo para optimizar el desempeño organizacional. Tal como lo plantea Jeston y Nelis (2014), la identificación, documentación y mejora de procesos permite reducir ineficiencias, mejorar la coordinación interna y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia. Este enfoque resulta especialmente pertinente en organizaciones de desarrollo, donde la ejecución de proyectos requiere una articulación eficiente entre múltiples áreas funcionales.

Desde una perspectiva estratégica, la gestión de la calidad también se vincula con la medición del desempeño organizacional. Autores como Kaplan y Norton (2016) destacan que los sistemas de gestión deben incorporar indicadores que permitan evaluar no solo la eficiencia operativa, sino también el impacto de las acciones institucionales. En este contexto, la calidad de la inversión se convierte en un indicador clave que refleja la capacidad de la organización para utilizar sus recursos de manera eficiente y generar resultados sostenibles.

En el caso de organizaciones como el Programa Moscamed, la aplicación de modelos de gestión de la calidad permite fortalecer la planificación operativa, mejorar los mecanismos de control y

garantizar la trazabilidad de las acciones ejecutadas. No obstante, como señalan Goetsch y Davis (2016), estos modelos presentan limitaciones cuando no se integran con enfoques estratégicos que permitan vincular la calidad con los objetivos institucionales, lo que refuerza la necesidad de articularlos con herramientas como el Balanced Scorecard.

En consecuencia, la gestión de la calidad se posiciona como un componente fundamental dentro del modelo de gestión administrativa, al proporcionar los elementos necesarios para garantizar la eficiencia, la transparencia y la mejora continua en la ejecución de las intervenciones institucionales.

Desde una perspectiva operativa, la gestión de la calidad implica la estandarización de procesos, la definición de criterios de desempeño y la implementación de mecanismos de seguimiento que permitan garantizar la consistencia en la ejecución de las actividades. Este enfoque resulta clave en organizaciones donde la variabilidad en los procesos puede afectar directamente los resultados institucionales y la eficiencia en el uso de los recursos.

En este marco, la calidad no debe entenderse únicamente como el cumplimiento de estándares técnicos, sino como la capacidad de la organización para generar resultados alineados con sus objetivos estratégicos. Esto implica que los procesos administrativos deben ser diseñados no solo para funcionar correctamente, sino para aportar valor y contribuir al logro de resultados sostenibles.

Bajo esta lógica, la gestión de la calidad se vincula directamente con la mejora continua, entendida como un proceso sistemático de evaluación y ajuste de las prácticas organizacionales. Este proceso permite identificar desviaciones, corregir ineficiencias y fortalecer la capacidad institucional para responder a las exigencias del entorno, especialmente en contextos dinámicos y de alta complejidad.

Asimismo, la incorporación de criterios de calidad en la gestión administrativa permite fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, al establecer parámetros claros para evaluar el desempeño organizacional. Este aspecto resulta particularmente relevante en organizaciones de desarrollo, donde el uso eficiente de los recursos y la generación de resultados verificables constituyen elementos fundamentales para la sostenibilidad institucional.

Desde el enfoque de la presente investigación, la gestión de la calidad se relaciona directamente con la variable calidad de la inversión, en la medida en que permite evaluar cómo los procesos administrativos inciden en el uso eficiente de los recursos y en la generación de resultados. Esta relación refuerza la necesidad de integrar modelos de calidad con herramientas de gestión estratégica que permitan medir, monitorear y mejorar el desempeño institucional.

2.2.6 Desarrollo Organizacional

Kurt Lewin (1951) planteó el modelo de cambio en tres fases (descongelar, cambiar, recongelar), y Beckhard (1969) desarrolló la noción de intervenciones planificadas. Ambos enfoques resultan valiosos para comprender la gestión del cambio en Moscamed, particularmente frente a ajustes estructurales y renovación de convenios. Sin embargo, carecen de herramientas cuantitativas para medir desempeño.

En la literatura contemporánea, el desarrollo organizacional se concibe como un proceso planificado y sistemático orientado a mejorar la efectividad institucional mediante cambios en la cultura, las capacidades internas, el liderazgo y las formas de interacción entre los miembros de la organización. De acuerdo con Anderson (2017), el desarrollo organizacional no se limita a intervenir estructuras o procesos de manera aislada, sino que busca transformar integralmente a la organización para incrementar su capacidad de adaptación, aprendizaje y sostenibilidad en entornos dinámicos.

Desde esta perspectiva, el cambio organizacional efectivo requiere no solo la formulación de intervenciones, sino también la participación activa de los actores institucionales, la comunicación interna y la consolidación de capacidades para sostener las mejoras en el tiempo. Cummings y Worley (2019) señalan que el desarrollo organizacional contemporáneo se fundamenta en intervenciones planificadas basadas en evidencia, cuyo propósito es fortalecer el desempeño organizacional a través de la alineación entre estrategia, estructura, personas y cultura.

Asimismo, el desarrollo organizacional adquiere especial relevancia en instituciones que operan en contextos complejos, donde la adaptación continua constituye una condición para la permanencia y efectividad de las intervenciones. En este sentido, Burke (2018) plantea que los

procesos de cambio deben considerar tanto los factores estructurales como los comportamentales, dado que la resistencia al cambio, la falta de alineación estratégica y las debilidades en el liderazgo suelen limitar la implementación de mejoras administrativas.

En organizaciones de desarrollo como el Programa Moscamed, este enfoque resulta particularmente pertinente, ya que las exigencias operativas, los compromisos interinstitucionales y las variaciones territoriales demandan ajustes permanentes en la gestión administrativa. Bajo estas condiciones, el desarrollo organizacional permite comprender que el fortalecimiento institucional no depende únicamente de rediseñar procesos, sino de consolidar capacidades internas, mejorar la coordinación entre áreas y favorecer una cultura orientada a resultados.

No obstante, aunque el desarrollo organizacional ofrece herramientas valiosas para comprender y conducir procesos de cambio, su aplicación aislada no garantiza por sí misma la medición objetiva del desempeño institucional. Por ello, como sostienen Cummings y Worley (2019), las intervenciones de cambio requieren complementarse con modelos de gestión que incorporen indicadores, mecanismos de seguimiento y criterios de evaluación, de manera que el cambio organizacional pueda traducirse en mejoras verificables en la administración y en la calidad de la inversión.

Desde una perspectiva operativa, el desarrollo organizacional implica la implementación de cambios orientados a mejorar la eficiencia de los procesos administrativos, fortalecer la coordinación entre áreas y optimizar la toma de decisiones. Este enfoque permite que las transformaciones organizacionales no se limiten a ajustes estructurales, sino que se traduzcan en mejoras concretas en el desempeño institucional.

En este marco, el desarrollo organizacional se vincula directamente con la capacidad de la institución para adaptar sus procesos administrativos a nuevas condiciones operativas, lo cual resulta fundamental en entornos caracterizados por la variabilidad y la complejidad. Esta capacidad de adaptación no solo depende de la estructura organizativa, sino también del nivel de compromiso del personal, la claridad en los procesos y la existencia de mecanismos de seguimiento que permitan evaluar los cambios implementados.

Bajo esta lógica, el desarrollo organizacional se relaciona con los factores administrativos, en la medida en que cualquier mejora en la planificación, organización, dirección y control requiere procesos de cambio estructurados que permitan su implementación efectiva. Esta relación evidencia que la transformación institucional no puede lograrse únicamente a través del diseño de nuevas estrategias, sino mediante la gestión adecuada del cambio en todos los niveles de la organización.

Asimismo, el desarrollo organizacional se constituye como un elemento clave para la implementación de modelos de gestión orientados a resultados, ya que permite asegurar que las propuestas de mejora sean adoptadas y sostenidas en el tiempo. En este sentido, su integración con herramientas de medición del desempeño resulta fundamental para garantizar que los cambios realizados generen impactos verificables en la calidad de la inversión y en la eficiencia institucional.

2.2.7 Modelos contemporáneos de gestión estratégica

Kaplan y Norton (1996) introdujeron el Balanced Scorecard, que traduce la estrategia en indicadores de desempeño en cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. Este enfoque resulta clave para vincular los factores administrativos con indicadores de gestión específicos (rendimiento per cápita, beneficio/costo, fidelidad, apertura social, retractoros). De igual manera, el modelo ADKAR (Hiatt, 2006) proporciona un marco para gestionar el cambio individual y colectivo, reforzando la sostenibilidad de las transformaciones administrativas.

Los modelos contemporáneos de gestión estratégica, particularmente el Balanced Scorecard, representan un avance significativo al permitir la traducción de la estrategia en indicadores medibles y vinculados a resultados organizacionales. Este enfoque resulta especialmente pertinente para la presente investigación, ya que posibilita integrar los factores administrativos identificados con dimensiones clave del desempeño institucional, tales como la eficiencia en el uso de recursos, la calidad de la inversión y la generación de valor público. Asimismo, la incorporación del modelo ADKAR complementa esta visión al introducir la dimensión del cambio organizacional, elemento indispensable para garantizar la implementación efectiva de las propuestas de mejora en contextos institucionales complejos.

La gestión estratégica ha evolucionado como un enfoque fundamental para la dirección de las organizaciones, permitiendo establecer una relación directa entre la formulación de objetivos, la asignación de recursos y la obtención de resultados. De acuerdo con David y David (2017), la gestión estratégica implica un proceso sistemático que comprende la formulación, implementación y evaluación de estrategias orientadas al logro de ventajas organizacionales sostenibles.

En este contexto, la planificación estratégica constituye uno de los pilares de la gestión administrativa, al proporcionar una hoja de ruta que orienta las acciones institucionales hacia el cumplimiento de objetivos de mediano y largo plazo. Según Hill, Jones y Schilling (2014), una planificación estratégica efectiva permite a las organizaciones anticiparse a cambios del entorno, identificar oportunidades y mitigar riesgos, fortaleciendo su capacidad de respuesta ante escenarios complejos.

Asimismo, la gestión estratégica contemporánea incorpora el enfoque de creación de valor, el cual trasciende la visión tradicional centrada en resultados financieros. Autores como Rothaermel (2021) destacan que las organizaciones deben generar valor no solo para sus estructuras internas, sino también para los actores externos, incluyendo beneficiarios, instituciones aliadas y entornos territoriales, lo que resulta particularmente relevante en organizaciones de desarrollo.

Desde esta perspectiva, la implementación de estrategias requiere de mecanismos efectivos de seguimiento y control que permitan evaluar el desempeño institucional. En este sentido, Wheelen, Hunger, Hoffman y Bamford (2018) señalan que la falta de alineación entre la formulación estratégica y la ejecución operativa constituye una de las principales causas de fracaso en la gestión organizacional, lo que evidencia la necesidad de integrar herramientas que faciliten la medición y el monitoreo de resultados.

En el caso de programas como el Programa Moscamed, la gestión estratégica adquiere una dimensión operativa compleja, debido a la necesidad de coordinar acciones técnicas, administrativas y territoriales bajo lineamientos institucionales y compromisos internacionales. Esta condición exige que la estrategia no solo sea formulada, sino también adaptada y monitoreada de manera continua, en función de las condiciones del entorno.

No obstante, como lo plantean Kaplan y Norton (2016), uno de los principales desafíos de la gestión estratégica radica en la dificultad de traducir la estrategia en acciones concretas y medibles. Esta limitación ha impulsado el desarrollo de modelos como el Balanced Scorecard, los cuales permiten operacionalizar la estrategia mediante indicadores de desempeño, facilitando su implementación efectiva.

En consecuencia, la gestión estratégica se constituye como un elemento central dentro del modelo de gestión administrativa propuesto en la presente investigación, al permitir articular los factores administrativos con los objetivos institucionales, fortaleciendo la coherencia entre la planificación, la ejecución y la evaluación de resultados.

Desde una perspectiva integradora, los modelos contemporáneos de gestión estratégica permiten comprender que la efectividad organizacional no depende únicamente de la formulación de estrategias, sino de la capacidad de la institución para alinearlas con sus procesos administrativos y traducirlas en resultados medibles. Esta alineación resulta fundamental para garantizar la coherencia entre los objetivos institucionales, la ejecución operativa y los mecanismos de evaluación del desempeño.

En este marco, la gestión estratégica se vincula directamente con los factores administrativos, en la medida en que estos constituyen los medios a través de los cuales se implementan las estrategias organizacionales. La planificación define el rumbo, la organización establece la estructura, la dirección orienta la ejecución y el control permite evaluar los resultados, configurando un sistema que permite operacionalizar la estrategia dentro de la organización.

Bajo esta lógica, la incorporación de herramientas como el Balanced Scorecard permite estructurar esta relación, facilitando la medición del desempeño a través de indicadores que reflejan tanto la eficiencia operativa como el impacto de las acciones institucionales. Esta capacidad de medición resulta clave para evaluar la calidad de la inversión, ya que permite establecer vínculos claros entre el uso de los recursos y los resultados obtenidos.

Asimismo, la integración de modelos de gestión del cambio, como ADKAR, refuerza la viabilidad de la implementación estratégica, al considerar que las transformaciones organizacionales requieren procesos estructurados que aseguren la adopción de nuevas prácticas.

Esta complementariedad entre estrategia y cambio organizacional permite fortalecer la sostenibilidad de las mejoras administrativas en el tiempo.

En este sentido, los modelos contemporáneos de gestión estratégica no solo permiten diseñar estrategias, sino también garantizar su implementación efectiva y su evaluación continua, constituyéndose en un componente clave para la mejora de la gestión administrativa y el fortalecimiento institucional.

2.2.8 Liderazgo y Cultura Organizacional

Edgar Schein (1985) plantea que la cultura organizacional se estructura en niveles (artefactos, valores, supuestos), mientras Hofstede (1980) destaca dimensiones culturales que afectan el estilo de gestión. Estos aportes resultan críticos en programas como Moscamed, donde la multiculturalidad y las relaciones binacionales influyen directamente en los estilos de liderazgo y en la cohesión institucional.

En el enfoque contemporáneo de la gestión organizacional, el liderazgo y la cultura organizacional se consideran factores estratégicos que inciden directamente en el desempeño institucional y en la implementación efectiva de los procesos administrativos. De acuerdo con Northouse (2019), el liderazgo moderno trasciende el ejercicio de autoridad formal, orientándose hacia la capacidad de influir, motivar y alinear a los miembros de la organización en torno a objetivos comunes, especialmente en entornos complejos y cambiantes.

Asimismo, el liderazgo transformacional ha cobrado relevancia como un enfoque que promueve el desarrollo del talento humano, la innovación y el compromiso organizacional. Según Yukl (2020), los líderes efectivos son aquellos que logran generar confianza, fomentar la participación y facilitar la adaptación al cambio, elementos clave para organizaciones que operan en contextos dinámicos como los programas de desarrollo.

Por su parte, la cultura organizacional ha sido reconocida como un sistema de valores, creencias y prácticas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización. En este sentido, Schein (2017) plantea que la cultura influye en la forma en que se toman decisiones, se gestionan

los recursos y se enfrentan los desafíos institucionales, constituyéndose en un factor determinante para la efectividad organizacional.

Desde una perspectiva aplicada, autores como Cameron y Quinn (2011) proponen modelos de análisis de la cultura organizacional que permiten identificar tipologías culturales y su impacto en el desempeño institucional. Este enfoque resulta particularmente relevante en la presente investigación, considerando que la identificación de una cultura organizacional dominante de tipo jerárquico en el Programa Moscamed incide en la capacidad de adaptación, innovación y mejora de los procesos administrativos.

En organizaciones de desarrollo, donde convergen múltiples actores y contextos socioculturales diversos, el liderazgo y la cultura organizacional adquieren una dimensión aún más compleja. Según Luthans y Doh (2021), la gestión en entornos internacionales requiere considerar la diversidad cultural, la comunicación intercultural y la alineación de valores institucionales, factores que influyen directamente en la cohesión organizacional y en la efectividad de las intervenciones.

No obstante, aunque el liderazgo y la cultura organizacional aportan elementos fundamentales para comprender la dinámica interna de las organizaciones, su impacto en la gestión administrativa requiere ser medido y gestionado a través de herramientas que permitan vincular estos factores con indicadores de desempeño. En este sentido, su integración con modelos de gestión estratégica, como el Balanced Scorecard, permite traducir estos elementos intangibles en resultados concretos, fortaleciendo la toma de decisiones y la calidad de la inversión institucional.

En conjunto, la revisión de los enfoques teóricos evidencia que la gestión administrativa en organizaciones de desarrollo requiere una perspectiva integradora que trascienda los planteamientos aislados de cada corriente. La evolución del pensamiento administrativo muestra que ningún enfoque por sí solo logra explicar la complejidad de los procesos organizacionales en contextos dinámicos y con múltiples actores, como es el caso del Programa Moscamed. En este sentido, la articulación de los aportes clásicos, sistémicos, conductuales y estratégicos permite construir un marco teórico sólido que sustenta el análisis de los factores administrativos y su incidencia en la calidad de la inversión.

A partir de esta integración, el Balanced Scorecard se posiciona como un eje articulador que permite vincular los factores administrativos con indicadores de desempeño, facilitando la medición, seguimiento y mejora de la gestión institucional. De esta manera, el presente estudio no solo retoma los aportes existentes, sino que los integra en una propuesta aplicada que responde a las condiciones específicas del contexto analizado, fortaleciendo la coherencia entre los fundamentos teóricos, el análisis empírico y la propuesta de modelo de gestión administrativa.

2.2.9 Gobernanza Organizacional:

Rhodes (2012) define la gobernanza como el conjunto de mecanismos, procesos y relaciones mediante los cuales los actores organizacionales e institucionales toman decisiones, coordinan acciones y gestionan recursos en contextos complejos. Este enfoque permite comprender la organización más allá de estructuras jerárquicas tradicionales, incorporando la interacción entre múltiples actores y niveles de decisión. No obstante, su carácter general limita la especificación de herramientas operativas para la medición del desempeño administrativo, lo que hace necesario complementarlo con modelos orientados a resultados.

En la literatura contemporánea, la gobernanza organizacional ha evolucionado hacia enfoques que integran la toma de decisiones, la coordinación institucional y la rendición de cuentas como elementos fundamentales para el desempeño organizacional. De acuerdo con Peters (2013), la gobernanza implica la articulación entre la dirección estratégica y la ejecución operativa, permitiendo alinear los objetivos institucionales con las acciones desarrolladas por la organización.

Desde esta perspectiva, la gobernanza organizacional se vincula estrechamente con principios como la transparencia, la eficiencia y la responsabilidad en el uso de los recursos. Aguilar (2010) señala que una adecuada gobernanza permite fortalecer la legitimidad institucional, mejorar la calidad de las decisiones y garantizar que las acciones organizacionales respondan a criterios de eficiencia y sostenibilidad.

Asimismo, el enfoque de gobernanza ha sido asociado con la gestión de redes y la coordinación interinstitucional, especialmente en organizaciones que operan en entornos complejos. Klijn y Koppenjan (2016) destacan que la interacción entre actores internos y externos requiere

mecanismos de coordinación que permitan gestionar intereses diversos, reducir la incertidumbre y mejorar la efectividad de las decisiones organizacionales.

En este contexto, la gobernanza organizacional adquiere relevancia en escenarios donde se requiere articular acciones técnicas, administrativas y estratégicas, así como coordinar esfuerzos entre distintos niveles y actores. Bajo estas condiciones, la gobernanza permite comprender la forma en que se estructuran los procesos de decisión, supervisión y ejecución dentro de la organización.

No obstante, como lo plantean Hill y Jones (2014), los sistemas de gobernanza presentan limitaciones cuando no incorporan mecanismos de medición del desempeño que permitan evaluar la efectividad de las decisiones adoptadas. Esta limitación evidencia la necesidad de integrar la gobernanza organizacional con modelos de gestión estratégica que permitan vincular la toma de decisiones con resultados medibles.

Desde una perspectiva integradora, la gobernanza organizacional se relaciona directamente con los factores administrativos, en la medida en que influye en la planificación, la organización, la dirección y el control de las actividades institucionales. Esta relación permite comprender que la calidad de la gestión administrativa depende no solo de la estructura organizativa, sino también de la forma en que se gestionan los procesos de decisión, coordinación y supervisión.

En este sentido, la gobernanza organizacional se constituye como un componente clave para el fortalecimiento de la gestión administrativa, al permitir garantizar la transparencia en el uso de los recursos, mejorar la eficiencia institucional y asegurar la rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos. Su integración con herramientas de medición del desempeño resulta fundamental para evaluar la calidad de la inversión y fortalecer la toma de decisiones dentro de la organización.

2.2.10 Gestion por Resultados:

Kusek y Rist (2004) plantean la gestión por resultados como un enfoque orientado a vincular la planificación, la asignación de recursos y la ejecución de acciones con el logro de resultados concretos y medibles. Este enfoque prioriza el impacto de las intervenciones sobre la mera

ejecución de actividades, promoviendo una gestión más eficiente y orientada al cumplimiento de objetivos. No obstante, su aplicación requiere la existencia de sistemas de medición que permitan evaluar de manera objetiva el desempeño organizacional.

En la literatura contemporánea, la gestión por resultados ha evolucionado como un modelo que fortalece la toma de decisiones mediante el uso de información basada en el desempeño. De acuerdo con Moynihan (2008), este enfoque permite mejorar la eficiencia institucional al facilitar la identificación de áreas de mejora, optimizar el uso de los recursos y orientar las acciones hacia el logro de resultados verificables.

Desde esta perspectiva, la gestión por resultados se fundamenta en la definición de objetivos claros, la identificación de indicadores de desempeño y la implementación de mecanismos de seguimiento que permitan evaluar el grado de cumplimiento de las metas establecidas. Este enfoque contribuye a fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas dentro de las organizaciones.

Asimismo, la gestión por resultados se vincula estrechamente con la eficiencia y la efectividad administrativa, en la medida en que permite evaluar la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Este enfoque resulta particularmente relevante en organizaciones donde la optimización de la inversión y la generación de impacto constituyen criterios fundamentales de desempeño.

Desde un enfoque operativo, la implementación de la gestión por resultados requiere la articulación entre la planificación estratégica, la ejecución de acciones y los mecanismos de control, lo que implica la integración de los factores administrativos dentro de un sistema orientado al logro de objetivos. Esta integración permite comprender que la calidad de la gestión administrativa no depende únicamente de la ejecución de procesos, sino de su capacidad para generar resultados verificables.

No obstante, como lo plantean Bouckaert y Halligan (2008), la gestión por resultados presenta limitaciones cuando no se cuenta con sistemas adecuados de medición o cuando los indicadores no reflejan de manera precisa el desempeño organizacional. Esta condición evidencia la

necesidad de complementar este enfoque con herramientas de gestión estratégica que permitan estructurar la medición del desempeño de manera integral.

Desde una perspectiva integradora, la gestión por resultados se relaciona directamente con los factores administrativos, en la medida en que estos determinan la capacidad de la organización para planificar, ejecutar y controlar sus acciones en función de objetivos específicos. Esta relación permite analizar cómo los procesos administrativos inciden en el logro de resultados y en la eficiencia institucional.

En este sentido, la gestión por resultados se constituye como un componente clave para evaluar la calidad de la inversión, al permitir establecer vínculos claros entre el uso de los recursos y los resultados obtenidos. Su integración con modelos como el Balanced Scorecard facilita la medición del desempeño desde múltiples dimensiones, fortaleciendo la toma de decisiones y la mejora continua de la gestión administrativa

2.2.11 Desempeño Institucional:

Bouckaert y Halligan (2008) definen el desempeño institucional como la capacidad de una organización para transformar recursos en resultados, considerando dimensiones como eficiencia, efectividad y calidad en la gestión. Este enfoque permite evaluar el grado en que las acciones institucionales contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. No obstante, su medición presenta limitaciones cuando no se dispone de indicadores adecuados que reflejen la complejidad de los procesos administrativos.

En la literatura contemporánea, el desempeño institucional ha sido abordado como un elemento central en la gestión organizacional, especialmente en contextos donde la rendición de cuentas y la generación de resultados constituyen factores clave. De acuerdo con Van Dooren, Bouckaert y Halligan (2015), el desempeño no solo implica la medición de resultados, sino también el análisis de los procesos y los insumos que intervienen en la generación de dichos resultados.

Desde esta perspectiva, la evaluación del desempeño institucional requiere la definición de indicadores que permitan medir tanto la eficiencia en el uso de los recursos como la efectividad en el logro de los objetivos. Este enfoque permite comprender que el desempeño organizacional

no depende únicamente de los resultados finales, sino de la calidad de los procesos que los generan.

Asimismo, el desempeño institucional se vincula estrechamente con la gestión administrativa, en la medida en que los procesos de planificación, organización, dirección y control inciden directamente en los resultados organizacionales. Esta relación permite analizar cómo las decisiones administrativas influyen en la eficiencia institucional y en la calidad de la inversión.

Desde un enfoque operativo, el desempeño institucional se relaciona con la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos en términos de eficiencia, calidad y sostenibilidad. Este enfoque resulta particularmente relevante en organizaciones donde la generación de resultados verificables constituye un criterio fundamental para evaluar su gestión.

No obstante, como lo plantean Moynihan (2008), la medición del desempeño institucional puede verse limitada cuando los sistemas de evaluación se enfocan exclusivamente en indicadores cuantitativos, dejando de lado aspectos cualitativos relacionados con la percepción, la calidad del servicio y el impacto de las intervenciones.

Desde una perspectiva integradora, el desempeño institucional se relaciona directamente con los factores administrativos, en la medida en que estos determinan la capacidad de la organización para planificar, ejecutar y evaluar sus acciones. Esta relación permite comprender cómo la gestión administrativa incide en la generación de resultados y en la eficiencia institucional.

En este sentido, el desempeño institucional se constituye como un elemento clave para evaluar la calidad de la inversión, al permitir establecer vínculos entre los recursos utilizados, los procesos ejecutados y los resultados obtenidos. Su integración con herramientas de medición del desempeño facilita la evaluación continua y la mejora de la gestión organizacional.

Cuadro No. 1 Síntesis comparativa de teorías aplicadas a la investigación

Autor / Teoría	Aporte principal	Limitaciones	Relación con la investigación
Fayol (1916), Taylor (1911)	Principios básicos de administración y eficiencia productiva	Rigidez, poco aplicables a entornos dinámicos	Bases para funciones administrativas (planificación, control)
Bertalanffy (1968)	Organizaciones como sistemas abiertos	General, sin indicadores específicos	Justifica interdependencia en programas binacionales
McGregor (1960), Mayo	Motivación, factores sociales en la productividad	Poca atención a indicadores de desempeño	Fundamenta liderazgo participativo y motivación
Lawrence & Lorsch (1967)	Adaptación al entorno (contingencia)	No define métricas claras	Explica variabilidad en zonas de operación
Deming (1986), Juran (1988)	Mejora continua, control de calidad	Foco interno, limitación estratégica	Aporta metodología de procesos

Lewin (1951), Beckhard (1969)	Gestión del cambio organizacional	Falta de instrumentos cuantitativos	Refuerza necesidad de gestionar cambios
Kaplan & Norton (1996)	Balanced Scorecard: estrategia → indicadores	Requiere adaptación a contexto	Herramienta central para integrar factores administrativos con indicadores
Hiatt (2006)	ADKAR: cambio individual y organizacional	Centrado en dimensión humana	Complementa sostenibilidad de cambios administrativos
Schein (1985), Hofstede (1980)	Cultura organizacional y dimensiones culturales	Poca aplicación operativa directa	Enmarca el liderazgo y la cultura organizacional

Fte. Elaboración propia con base en autores citados.

2.3 Marco Conceptual

El marco conceptual constituye el conjunto de conceptos relacionados entre sí que orientan el desarrollo de la presente investigación, permitiendo establecer una base común de comprensión para el análisis de la gestión administrativa en organizaciones de desarrollo. Su propósito es precisar y delimitar los términos fundamentales del estudio, de manera que estos se comprendan en función de su relación con el problema de investigación, las variables identificadas y los objetivos planteados.

En este sentido, el marco conceptual no se limita a definir términos de manera aislada, sino que establece la asociación entre conceptos y proposiciones que explican el fenómeno de estudio, particularmente en lo relacionado con los factores administrativos, la gestión administrativa, la calidad de la inversión y el fortalecimiento institucional. Esta articulación permite comprender cómo dichos elementos interactúan dentro del contexto organizacional analizado.

Asimismo, el marco conceptual cumple una función integradora dentro del marco teórico, al traducir los principales enfoques y fundamentos revisados en categorías comprensibles y aplicables al estudio. De esta manera, facilita la interpretación de los resultados y contribuye a la coherencia interna de la investigación, al vincular los conceptos con los procesos observados en la realidad institucional.

Bajo esta perspectiva, el presente marco conceptual se orienta a organizar y clarificar los conceptos esenciales que sustentan la investigación, permitiendo establecer relaciones entre las variables de estudio y proporcionando una base lógica para el análisis y la propuesta de mejora planteada.

2.3.1 Modelo de gestión

Se entiende como la estructura sistemática mediante la cual una organización define, implementa, monitorea y mejora sus procesos y recursos para alcanzar objetivos estratégicos. En esta investigación, el modelo de gestión constituye el marco que articula los factores administrativos con los indicadores de gestión, favoreciendo la eficiencia institucional.

En este sentido, el modelo de gestión no se limita a la definición de procedimientos o estructuras formales, sino que implica la integración de los diferentes componentes administrativos que intervienen en el funcionamiento de la organización. Esto incluye la coordinación entre áreas, la asignación de responsabilidades, la toma de decisiones y el seguimiento de los resultados, elementos que en conjunto permiten dar coherencia al accionar institucional.

Asimismo, el modelo de gestión cumple una función orientadora, al establecer una lógica de funcionamiento que facilita la alineación entre los objetivos estratégicos y las actividades operativas. Esta alineación resulta fundamental en organizaciones de desarrollo, donde la

ejecución de acciones debe responder no solo a criterios de eficiencia, sino también a la efectividad de las intervenciones y al cumplimiento de compromisos institucionales.

Desde la perspectiva de la presente investigación, el modelo de gestión se concibe como un elemento integrador que permite vincular los factores administrativos identificados con los resultados institucionales, particularmente en lo relacionado con la calidad de la inversión. En este sentido, su formulación se fundamenta en la necesidad de superar la fragmentación de los procesos administrativos, promoviendo una gestión más articulada, coherente y orientada a resultados.

De igual forma, este concepto se relaciona directamente con las variables de estudio, ya que el modelo de gestión actúa como un eje articulador entre la planificación, la organización, la dirección y el control, así como entre los indicadores de gestión y los mecanismos de seguimiento institucional. Esta relación permite comprender cómo los procesos administrativos inciden en el desempeño organizacional y en la eficiencia de la inversión realizada.

Finalmente, el modelo de gestión se establece como un concepto central dentro del marco conceptual, al sustentar la propuesta de mejora derivada del análisis realizado en la investigación y al permitir la articulación de los factores administrativos con los indicadores de gestión en función del logro de los objetivos institucionales.

2.3.2 Factores administrativos

Engloban los elementos vinculados a la planificación, organización, dirección y control, incluyendo liderazgo, estructura, gestión del talento humano y sistemas de información. Su análisis permite identificar el grado en que la administración impacta en los resultados de la organización.

Desde una perspectiva integral, los factores administrativos representan los componentes internos que determinan la forma en que la organización estructura sus procesos, coordina sus recursos y orienta sus acciones hacia el cumplimiento de sus objetivos. No se limitan únicamente a funciones operativas, sino que abarcan aspectos estratégicos y organizativos que inciden directamente en la eficiencia y efectividad institucional.

Asimismo, estos factores se manifiestan de manera interrelacionada, ya que la planificación define el rumbo institucional, la organización establece la estructura para ejecutar las acciones, la dirección orienta la toma de decisiones y el liderazgo, y el control permite evaluar los resultados y realizar ajustes oportunos. Esta interdependencia hace que los factores administrativos no puedan analizarse de forma aislada, sino como un sistema integrado que condiciona el desempeño organizacional.

Desde la perspectiva de la presente investigación, los factores administrativos se constituyen en la variable central de análisis, en la medida en que permiten identificar las fortalezas y debilidades en la gestión administrativa. Su estudio facilita comprender cómo las decisiones, los procesos y las estructuras institucionales inciden en la calidad de la inversión y en el logro de los resultados organizacionales.

De igual forma, el análisis de los factores administrativos permite establecer relaciones directas con los indicadores de gestión, ya que estos reflejan el desempeño de los procesos administrativos en términos de eficiencia, cumplimiento de objetivos y uso adecuado de los recursos. En este sentido, los factores administrativos no solo explican el funcionamiento interno de la organización, sino que también permiten interpretar los resultados obtenidos.

En el marco conceptual de la presente investigación, los factores administrativos se comprenden como un conjunto de elementos dinámicos que influyen en la gestión institucional y que requieren ser analizados de manera sistemática para orientar la toma de decisiones y la formulación de propuestas de mejora. Su adecuada comprensión resulta fundamental para sustentar el modelo de gestión planteado en la investigación y para establecer vínculos claros entre las variables analizadas.

2.3.3 Organización de desarrollo

Se define como la entidad orientada a generar impacto social, económico o ambiental, con énfasis en el bienestar colectivo. Estas organizaciones se caracterizan por promover procesos de desarrollo mediante la implementación de programas, proyectos y acciones que buscan mejorar las condiciones de vida de la población y fortalecer las capacidades productivas e institucionales en distintos contextos.

En términos operativos, una organización de desarrollo no solo ejecuta intervenciones, sino que articula esfuerzos técnicos, administrativos y territoriales en función de objetivos estratégicos, lo que implica la coordinación entre diferentes niveles de gestión y la interacción con múltiples actores, tanto internos como externos. Esta dinámica exige una adecuada estructuración de sus procesos administrativos para garantizar la eficiencia en el uso de recursos y la efectividad de las acciones implementadas.

A nivel organizacional, este tipo de entidades enfrenta desafíos relacionados con la planificación, la ejecución y el seguimiento de sus actividades, especialmente en contextos donde existen limitaciones de recursos, diversidad territorial y exigencias de cumplimiento por parte de entidades financiadoras o reguladoras. Estas condiciones hacen necesario que la gestión administrativa sea flexible, adaptable y orientada a resultados.

Desde la perspectiva de la presente investigación, la organización de desarrollo se constituye como la unidad de análisis en la que se examinan los factores administrativos y su incidencia en el desempeño institucional. Su estudio permite comprender cómo la estructura organizativa, los procesos internos y las decisiones administrativas influyen en la calidad de la inversión y en el logro de los objetivos institucionales.

En este contexto, la organización de desarrollo se concibe como un espacio en el que convergen procesos administrativos, técnicos y estratégicos, cuya adecuada articulación resulta fundamental para garantizar la sostenibilidad de las intervenciones y la generación de resultados. Esta concepción permite establecer una base conceptual clara para el análisis del fenómeno estudiado y para la formulación de propuestas orientadas al fortalecimiento de la gestión administrativa.

2.3.4 Gestión del cambio

Proceso estructurado de transformación organizacional que busca preparar y acompañar al personal en la adopción de nuevas prácticas. En el contexto organizacional, la gestión del cambio es esencial para la adaptación a marcos legales renovados y nuevas estrategias operativas.

Desde una perspectiva organizacional, la gestión del cambio no se limita a la implementación de modificaciones estructurales o procedimentales, sino que implica la transformación de

comportamientos, actitudes y formas de trabajo dentro de la institución. Este proceso requiere la alineación entre los objetivos estratégicos, las capacidades institucionales y la disposición del talento humano para asumir nuevas dinámicas operativas.

A nivel funcional, la gestión del cambio comprende una serie de acciones orientadas a facilitar la transición de un estado organizacional actual hacia uno deseado, lo cual incluye la planificación del cambio, la comunicación interna, la capacitación del personal y el seguimiento de los resultados obtenidos. Estos elementos resultan fundamentales para reducir la resistencia al cambio y asegurar la sostenibilidad de las transformaciones implementadas.

En el ámbito de la presente investigación, la gestión del cambio se relaciona directamente con la necesidad de fortalecer la gestión administrativa a partir de la implementación de un modelo de gestión. Esto implica que los ajustes en los procesos administrativos, en la estructura organizativa o en los mecanismos de control deben ser acompañados por estrategias que faciliten su adopción por parte del personal involucrado.

Asimismo, la gestión del cambio se vincula con los factores administrativos, en la medida en que cualquier modificación en la planificación, organización, dirección o control requiere un proceso de adaptación institucional. Esta relación permite comprender que la mejora de la gestión administrativa no depende únicamente del diseño de nuevas estructuras o herramientas, sino también de la capacidad de la organización para gestionar el cambio de manera efectiva.

En este sentido, la gestión del cambio se constituye como un componente clave dentro del marco conceptual, al permitir articular la propuesta de mejora con los procesos de implementación, asegurando que las transformaciones planteadas puedan traducirse en resultados concretos y sostenibles en el tiempo.

2.3.5 Indicadores de gestión

Son instrumentos cuantitativos que permiten evaluar desempeño en áreas clave como eficiencia, eficacia, calidad y sostenibilidad. Los indicadores seleccionados en esta investigación —rendimiento per cápita, beneficio/costo, fidelidad, apertura social y retractores— se vinculan directamente con los factores administrativos analizados.

Desde una perspectiva operativa, los indicadores de gestión constituyen herramientas fundamentales para medir el desempeño organizacional, ya que permiten traducir los procesos administrativos en resultados observables y cuantificables. Su función principal es proporcionar información objetiva que facilite la toma de decisiones, el seguimiento de las actividades y la evaluación del cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este sentido, los indicadores de gestión no solo reflejan resultados, sino que también permiten identificar tendencias, detectar desviaciones y establecer comparaciones en el tiempo, lo cual resulta esencial para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos. Su adecuada selección y aplicación contribuyen a fortalecer los mecanismos de control y a orientar las acciones institucionales hacia el logro de resultados concretos.

Desde el enfoque de la presente investigación, los indicadores de gestión se relacionan directamente con los factores administrativos, en la medida en que permiten evaluar el impacto de la planificación, la organización, la dirección y el control en el desempeño institucional. Esta relación facilita comprender cómo las decisiones administrativas inciden en variables como la calidad de la inversión, la eficiencia en el uso de recursos y la satisfacción de los beneficiarios.

Asimismo, los indicadores definidos en el estudio permiten establecer una base para la medición del desempeño institucional, integrando dimensiones tanto cuantitativas como cualitativas. Esta integración resulta relevante en organizaciones de desarrollo, donde los resultados no se limitan a aspectos financieros, sino que incluyen elementos relacionados con el impacto social, la percepción de los beneficiarios y la sostenibilidad de las intervenciones.

A nivel conceptual, los indicadores de gestión se constituyen como un puente entre los procesos administrativos y los resultados organizacionales, ya que permiten vincular las acciones ejecutadas con los efectos generados. Esta función resulta fundamental para sustentar la propuesta de modelo de gestión, al proporcionar los elementos necesarios para el seguimiento, control y evaluación de la gestión administrativa.

2.3.6 Modelo ADKAR

Propuesto por Hiatt (2006), describe cinco etapas críticas del cambio organizacional: Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo. Este modelo facilita la predicción de la efectividad del cambio al interior de la organización, en relación con los factores administrativos.

Desde una perspectiva aplicada, el modelo ADKAR permite comprender que el cambio organizacional no ocurre únicamente a nivel estructural, sino que depende en gran medida de la transición individual de las personas que forman parte de la organización. Cada una de sus etapas representa un componente esencial para lograr que los cambios propuestos sean adoptados de manera efectiva y sostenida en el tiempo.

La etapa de conciencia implica que los miembros de la organización comprendan la necesidad del cambio, mientras que el deseo se relaciona con la disposición individual para participar en el proceso. El conocimiento se orienta a la adquisición de información y formación necesaria para ejecutar nuevas prácticas, en tanto que la habilidad se refiere a la capacidad de aplicar dichos conocimientos en el entorno laboral. Finalmente, el refuerzo busca consolidar el cambio mediante mecanismos que garanticen su permanencia.

En el marco de la presente investigación, el modelo ADKAR se vincula directamente con la gestión del cambio, al proporcionar una estructura que permite acompañar la implementación del modelo de gestión propuesto. Esto resulta fundamental, considerando que cualquier mejora en los procesos administrativos requiere no solo ajustes técnicos, sino también la adopción de nuevas prácticas por parte del personal involucrado.

Asimismo, el modelo ADKAR se relaciona con los factores administrativos, en la medida en que los cambios en la planificación, organización, dirección y control deben ser internalizados por los actores institucionales para generar resultados efectivos. Esta relación permite comprender que la mejora de la gestión administrativa depende tanto del diseño de estrategias como de la capacidad de la organización para gestionar el cambio a nivel humano.

En este sentido, el modelo ADKAR se constituye como un componente complementario dentro del marco conceptual, al facilitar la transición entre la formulación de la propuesta de mejora y su

implementación, asegurando que las transformaciones planteadas puedan ser adoptadas, ejecutadas y sostenidas en el tiempo.

2.3.7 Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (1996) desarrollaron esta herramienta de gestión estratégica que traduce la visión en indicadores medibles en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje. En la presente investigación, el BSC se adopta como marco metodológico para relacionar los factores administrativos con los indicadores de gestión.

Desde un enfoque funcional, el Balanced Scorecard permite estructurar la gestión organizacional a partir de la vinculación entre la estrategia y los resultados, facilitando la medición del desempeño institucional mediante indicadores específicos. A diferencia de otros enfoques tradicionales centrados únicamente en variables financieras, este modelo incorpora dimensiones adicionales que permiten evaluar de manera integral el funcionamiento de la organización.

En términos operativos, la perspectiva financiera se orienta a evaluar la eficiencia en el uso de los recursos, lo cual resulta fundamental en organizaciones donde la optimización de la inversión constituye un criterio clave de desempeño. Por su parte, la perspectiva de clientes se enfoca en la satisfacción de los beneficiarios y en la percepción de valor generada por las acciones institucionales, lo que permite incorporar elementos cualitativos dentro del análisis de resultados.

Por otro lado, la perspectiva de procesos internos permite identificar las actividades críticas que inciden en el desempeño organizacional, tales como la planificación, la ejecución de acciones y los mecanismos de control. Esta dimensión resulta especialmente relevante en la presente investigación, considerando que los factores administrativos analizados se encuentran directamente vinculados con estos procesos.

A su vez, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se orienta al fortalecimiento de las capacidades institucionales, incluyendo el desarrollo del talento humano, la mejora de los sistemas de información y la promoción de una cultura organizacional orientada a resultados. Esta dimensión permite comprender que la sostenibilidad de la gestión administrativa depende de la capacidad de la organización para adaptarse y mejorar de manera continua.

Desde la lógica de la presente investigación, el Balanced Scorecard no se limita a ser una herramienta de medición, sino que se configura como un modelo integrador que permite articular los factores administrativos con los resultados institucionales. Esta articulación facilita la comprensión de cómo las decisiones administrativas inciden en el desempeño organizacional, proporcionando una base estructurada para el análisis y la interpretación de los datos obtenidos.

En relación con las variables de estudio, el BSC permite establecer vínculos claros entre los factores administrativos y los indicadores de gestión definidos, tales como el rendimiento per cápita, el beneficio/costo, la fidelidad, la apertura social y los retractsos. Esta relación posibilita evaluar el impacto de la gestión administrativa en términos concretos, superando enfoques descriptivos y orientando el análisis hacia resultados medibles.

Asimismo, el uso del Balanced Scorecard permite integrar la planificación, la ejecución y el control dentro de un mismo esquema de gestión, favoreciendo la coherencia institucional y la alineación de los objetivos estratégicos con las actividades operativas. Este aspecto resulta fundamental en organizaciones de desarrollo, donde la falta de articulación entre estos elementos suele generar ineficiencias y limitaciones en el logro de resultados.

Desde una perspectiva analítica, el BSC contribuye a identificar áreas de mejora dentro de la gestión administrativa, al evidenciar las relaciones entre procesos, resultados y desempeño institucional. Esta capacidad de análisis permite no solo evaluar la situación actual de la organización, sino también orientar la formulación de estrategias de mejora basadas en evidencia.

Bajo esta lógica, el Balanced Scorecard se posiciona como el eje central del modelo de gestión propuesto en la investigación, al proporcionar la estructura necesaria para integrar los factores administrativos, los indicadores de gestión y los mecanismos de seguimiento institucional. Su aplicación permite fortalecer la toma de decisiones, mejorar la calidad de la inversión y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

En consecuencia, el BSC se constituye como un instrumento clave dentro del marco conceptual, al permitir la operacionalización de las variables de estudio y la articulación entre el análisis conceptual y la propuesta de mejora, garantizando coherencia entre los distintos componentes de la investigación.

2.4. Marco histórico y actual

2.4.1 Origen y evolución del Programa Moscamed

El Programa Moscamed surge en 1977 como respuesta estratégica a la amenaza fitosanitaria de la mosca del Mediterráneo (*Ceratitis capitata*), una plaga de alto impacto económico para la agricultura. Su creación se formalizó mediante el Memorándum de Entendimiento entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) de Guatemala y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), y se consolidó en 1981 con el Acuerdo Cooperativo que definió las bases técnicas y operativas iniciales.

La ratificación del Decreto 43-2002 del Congreso de la República otorgó al Programa un marco legal sólido y permanente, ampliando su capacidad de acción. Posteriormente, el Decreto 44-2022 renovó los compromisos bilaterales por diez años adicionales, lo que ha permitido sostener la cooperación técnica y financiera. Estas disposiciones reflejan una evolución institucional que ha transitado desde la etapa de creación hacia la consolidación de un modelo operativo con alcance regional.

2.4.2 Desarrollo institucional y estructura operativa

El Programa divide su acción en tres grandes zonas: Área Libre, Área de Baja Prevalencia y Área de Supresión, abarcando regiones estratégicas para la protección fitosanitaria. Su despliegue técnico y territorial incluye centros de operaciones en Petén, Franja Transversal del Norte, Noroccidente y Suroccidente, además de una planta de producción de moscas estériles en Barberena y un centro de empaque en Retalhuleu.

Este crecimiento ha requerido una administración compleja, capaz de coordinar recursos técnicos, humanos y financieros en un esquema trinacional. A lo largo de su historia, Moscamed ha enfrentado ajustes normativos, ampliaciones de cobertura y renovaciones de cooperación internacional que han incidido en la manera de organizar su gestión y medir sus resultados.

2.4.3 Contexto actual y desafíos administrativos

Durante el período 2020–2024, el análisis documental evidencia que las organizaciones de desarrollo han enfrentado una creciente presión por mejorar la eficiencia en la gestión de recursos, fortalecer la articulación interinstitucional y garantizar la sostenibilidad de sus resultados en contextos dinámicos y altamente demandantes. En este escenario, se identifican desafíos recurrentes asociados a la optimización del uso de fondos, la coordinación entre actores y la capacidad de respuesta ante exigencias operativas y estratégicas.

Desde una perspectiva analítica, la revisión de informes institucionales, documentos técnicos y reportes de gestión permite identificar que las principales limitaciones administrativas se concentran en la planificación operativa, el control de recursos y la medición del desempeño. Estas limitaciones no solo afectan la eficiencia institucional, sino que también inciden directamente en la calidad de la inversión, al dificultar la trazabilidad de los resultados y la toma de decisiones basada en evidencia.

De manera paralela, el análisis documental revela la implementación de esfuerzos orientados a modernizar la gestión administrativa, tales como la incorporación de indicadores de desempeño, la automatización de procesos, el uso de herramientas de análisis georreferenciado y la participación de actores clave en los procesos de planificación y seguimiento. Estas iniciativas reflejan una tendencia hacia la adopción de enfoques más estratégicos y orientados a resultados, aunque su aplicación aún presenta niveles de desarrollo heterogéneos y carece de una articulación integral dentro de un modelo formal de gestión.

En este sentido, la evidencia recopilada permite establecer que existe una brecha entre los avances técnicos alcanzados y la consolidación de mecanismos administrativos que permitan sostener dichos logros en el tiempo. Esta situación se manifiesta particularmente en la limitada integración entre los procesos de planificación, ejecución y evaluación, así como en la necesidad de fortalecer los sistemas de control interno y rendición de cuentas.

A partir de este análisis, se concluye que los desafíos administrativos identificados no responden únicamente a factores operativos, sino a la ausencia de un modelo de gestión que articule de manera coherente los procesos administrativos con los resultados institucionales. Esta condición

justifica la pertinencia de la presente investigación, en tanto propone el diseño de un modelo de gestión administrativa orientado a mejorar la eficiencia institucional, fortalecer la calidad de la inversión y optimizar la toma de decisiones en contextos organizacionales complejos.

2.5 Marco legal y normativo

El marco legal y normativo constituye la base jurídica que regula la existencia, operación y sostenibilidad de las organizaciones, estableciendo las condiciones bajo las cuales se desarrollan sus procesos administrativos. No obstante, más allá de su función regulatoria, este marco incide directamente en la forma en que se estructuran los mecanismos de toma de decisiones, la asignación y control de recursos, así como la rendición de cuentas y la coordinación interinstitucional.

Desde una perspectiva analítica, la normativa no debe entenderse únicamente como un conjunto de disposiciones de cumplimiento obligatorio, sino como un sistema que condiciona y orienta la gestión administrativa. En este sentido, el marco legal puede facilitar la transparencia y el control institucional, pero también puede introducir rigideces que afectan la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante contextos cambiantes.

En el contexto de la presente investigación, el análisis del marco legal y normativo se aborda desde su incidencia en la gestión administrativa, particularmente en la forma en que influye en la calidad de la inversión, la eficiencia institucional y la toma de decisiones. Este enfoque permite trascender la descripción normativa para identificar cómo las disposiciones legales impactan en los procesos administrativos y en los resultados organizacionales.

Bajo esta lógica, la selección de los instrumentos normativos internacionales y nacionales considerados en este apartado responde a su incidencia directa en la gestión administrativa, permitiendo analizar no solo su contenido jurídico, sino también sus implicaciones prácticas en la planificación, ejecución y control de las acciones institucionales. De esta manera, el marco legal se posiciona como un elemento estructurante que influye en la calidad de la gestión administrativa y en la implementación de modelos de gestión orientados a resultados.

2.5.1 Instrumentos internacionales

En el ámbito internacional, Guatemala ha suscrito acuerdos clave para enfrentar la amenaza de la mosca del Mediterráneo. El Memorándum de Entendimiento entre el MAGA y el USDA, firmado en 1977, marcó el inicio de la cooperación técnica binacional. Posteriormente, el Acuerdo Cooperativo de 1981 reforzó este compromiso, definiendo responsabilidades y asegurando la asistencia técnica y financiera del gobierno de los Estados Unidos. Estas disposiciones fueron ratificadas en Guatemala, otorgando plena validez jurídica a la operación del Programa.

En un marco más amplio, el país también se adscribe a las Normas Internacionales de Medidas Fitosanitarias (NIMF) establecidas por la FAO y la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF), las cuales orientan el control y erradicación de plagas de importancia económica. De manera regional, Guatemala participa en las instancias del OIRSA, que promueven la cooperación en sanidad agropecuaria.

En conjunto, estos instrumentos internacionales no solo legitiman jurídicamente la operación del Programa Moscamed, sino que configuran un marco de obligaciones técnicas, administrativas y financieras que inciden directamente en la forma en que se planifican, ejecutan y controlan los recursos, condicionando la eficiencia administrativa y la calidad de la inversión.

Desde una perspectiva crítica, estos instrumentos internacionales, si bien fortalecen la legitimidad institucional y aseguran la continuidad de la cooperación técnica y financiera, también introducen condicionantes en la gestión administrativa que inciden en la autonomía operativa y en la flexibilidad de la toma de decisiones. La necesidad de cumplir con lineamientos, compromisos y estándares internacionales implica la adopción de procedimientos formales que, en determinados contextos, pueden limitar la eficiencia en la ejecución de acciones y la capacidad de respuesta ante necesidades emergentes.

Asimismo, la dependencia de esquemas de cooperación internacional condiciona la planificación y asignación de recursos, lo que puede generar desafíos en la sostenibilidad de las intervenciones y en la articulación de los procesos administrativos. Esta situación evidencia que, aunque el marco internacional proporciona soporte técnico y normativo, no garantiza por sí mismo una

gestión administrativa eficiente, siendo necesario complementarlo con modelos de gestión que permitan optimizar el uso de los recursos y fortalecer la orientación a resultados.

2.5.2 Legislación nacional

En el plano nacional, el Decreto 36-98, Ley de Sanidad Vegetal y Animal, establece la normativa para la protección fitosanitaria, regulando la prevención, control y erradicación de plagas como la mosca del Mediterráneo. Entre sus disposiciones relevantes se encuentran los artículos que facultan al MAGA a coordinar programas especiales y a establecer convenios internacionales para proteger la producción agrícola.

El Decreto 43-2002 ratifica los acuerdos internacionales entre Guatemala y el USDA, consolidando la operación legal del Programa Moscamed en el país. Más recientemente, el Decreto 44-2022 renueva los compromisos por diez años adicionales, asegurando exenciones fiscales y beneficios administrativos para garantizar la continuidad del Programa.

Asimismo, la aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) en la gestión financiera del Programa contribuye a la transparencia, la rendición de cuentas y el control administrativo, requisitos indispensables para el manejo de fondos públicos y de cooperación internacional.

Estas disposiciones nacionales refuerzan el rol del Estado guatemalteco en la conducción del Programa Moscamed y establecen las bases legales para la gestión administrativa, financiera y operativa del mismo, influyendo de manera directa en los mecanismos de control interno, transparencia y rendición de cuentas analizados en la presente investigación.

La normativa nacional configura un marco jurídico sólido que fortalece la institucionalidad y garantiza la continuidad operativa; sin embargo, también introduce elementos de rigidez en la gestión administrativa. La centralización de facultades, el cumplimiento de procedimientos establecidos y la sujeción a disposiciones legales pueden limitar la agilidad en la toma de decisiones y la capacidad de adaptación frente a contextos operativos cambiantes.

Por otra parte, si bien las disposiciones legales y contables promueven la transparencia, la rendición de cuentas y el control de los recursos, su énfasis en el cumplimiento normativo puede

derivar en una gestión centrada en procesos más que en resultados. Esta condición evidencia una brecha entre el control administrativo y la eficiencia institucional, particularmente en lo relacionado con la calidad de la inversión, donde el cumplimiento legal no garantiza necesariamente una asignación óptima de los recursos ni la maximización de los resultados.

En consecuencia, el marco normativo nacional, aunque indispensable para la regulación y legitimidad institucional, requiere ser complementado con enfoques de gestión que permitan articular el cumplimiento legal con la eficiencia administrativa, la medición del desempeño y la orientación a resultados, elementos fundamentales para fortalecer la gestión administrativa en contextos organizacionales complejos.

2.5.3 Análisis crítico del marco normativo

El marco legal y normativo vigente ha sido determinante para legitimar y sostener la operación del Programa Moscamed, permitiendo su consolidación como un referente de cooperación en materia fitosanitaria. No obstante, en términos de gestión administrativa, dicho marco presenta desafíos que trascienden su solidez jurídica. La dependencia de convenios internacionales, la rigidez de determinados procedimientos y la necesidad de actualización constante de las disposiciones legales generan tensiones en la gestión de recursos, la toma de decisiones y los mecanismos de rendición de cuentas.

En consecuencia, aunque la normativa vigente proporciona estabilidad institucional, su alcance resulta limitado para garantizar por sí sola una gestión administrativa eficiente y orientada a resultados. Esta situación pone en evidencia la necesidad de complementar el marco legal con enfoques de gestión que permitan optimizar los procesos administrativos, fortalecer los sistemas de control interno y mejorar la calidad de la inversión.

Bajo esta lógica, el análisis del marco normativo no solo permite identificar las condiciones que regulan la operación institucional, sino también reconocer sus implicaciones en la eficiencia administrativa y en la generación de resultados. En este sentido, la incorporación de modelos de gestión orientados al desempeño se presenta como una necesidad para articular el cumplimiento normativo con la eficiencia institucional y la toma de decisiones basada en evidencia.

En conjunto, el marco teórico, conceptual y legal desarrollado sustenta de manera integral el estudio del problema de investigación, al articular los enfoques clásicos y contemporáneos de la gestión administrativa con los factores contextuales propios de organizaciones de desarrollo de carácter técnico y binacional. La integración de los aportes teóricos —particularmente la teoría de sistemas, la gestión estratégica mediante el Balanced Scorecard y la gestión del cambio organizacional (ADKAR)—, junto con el análisis del marco normativo vigente, proporciona los fundamentos conceptuales y analíticos que orientan la definición de las variables, la selección de los indicadores de gestión y el enfoque metodológico adoptado.

De esta manera, este capítulo establece la base científica y normativa que guía el diseño metodológico de la investigación, la interpretación de los resultados y la formulación del modelo de gestión propuesto, asegurando coherencia entre el análisis teórico y los alcances empíricos del estudio.

CAPÍTULO 3. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

3.1 Fundamento metodológico

En la presente investigación se definieron como variables centrales el Modelo Administrativo (independiente) y los Indicadores de Gestión (dependiente), las cuales se operacionalizaron a través de dimensiones e indicadores que permiten medir de forma objetiva los factores administrativos incidentes en el manejo de la organización de desarrollo seleccionada como estudio de caso. El Modelo Administrativo se estructuró en dimensiones vinculadas a procesos de planificación, organización, dirección y control, con indicadores específicos que permiten observar el nivel de formalidad y eficiencia en cada etapa. Por su parte, los Indicadores de Gestión se desagregaron en criterios de rendimiento, beneficio/costo, fidelidad, apertura social y reductores, los cuales reflejan el grado de efectividad de la gestión administrativa en relación con los resultados esperados.

A cada variable se le asignó una definición conceptual y una definición operacional, facilitando su traducción práctica en instrumentos de recolección de datos. Las dimensiones fueron sustentadas en teorías de la administración y de la gestión organizacional, con base en lo desarrollado en el marco teórico, lo cual garantiza la validez de los indicadores propuestos. En algunos casos, los indicadores se midieron mediante escalas de tipo Likert, mientras que otros fueron definidos a partir de métricas documentales y registros internos de la organización.

La elaboración de la matriz de consistencia científica metodológica permitió verificar la coherencia interna entre el título de la investigación, la formulación del problema, los objetivos y la hipótesis, relacionándolos directamente con las variables, dimensiones e indicadores seleccionados. Esta matriz incluyó además el diseño metodológico, los métodos, la población y la muestra de estudio, de modo que se consolidó como un instrumento de verificación lógica y de pertinencia académica. De esta manera se aseguró la correspondencia entre los componentes teóricos y metodológicos de la investigación, garantizando la solidez del análisis posterior y la confiabilidad de los resultados obtenidos en el contexto del Programa Moscamed.

Cuadro No. 2 Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Técnicas e instrumentos
Modelo Administrativo (Independiente)	Conjunto de procesos y prácticas administrativas que estructuran, dirigen y controlan una organización de desarrollo.	Nivel de aplicación de procesos de planificación, organización, dirección y control en el Programa Moscamed.	Planificación, Organización, Dirección, Control	Existencia de planes estratégicos, estructura organizativa formal, liderazgo ejercido, mecanismos de control aplicados	Escala Likert (1-5) y métricas documentales	Encuestas, entrevistas, análisis documental
Indicadores de Gestión (Dependiente)	Medidas que permiten evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión administrativa.	Resultados alcanzados por la organización en términos de rendimiento, beneficio/costo, fidelidad y apertura social.	Rendimiento, Relación Beneficio/Costo, Fidelidad, Apertura social, Retractores	Nivel de productividad, porcentaje de fidelidad, grado de apertura social, porcentaje de retractores	Escala Likert (1-5) y métricas porcentuales	Encuestas, cuestionarios, análisis de registros internos

Fte. Elaboración propia del investigador, a partir de la revisión teórica.

Cuadro No. 3 Matriz de Congruencia

Objetivos específicos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas / Instrumentos
1. Establecer los fundamentos teóricos, conceptuales y referenciales de la gestión administrativa en organizaciones de desarrollo, desde el enfoque de la gestión y desarrollo organizacional.	No corresponde por tratarse de un objetivo de carácter teórico-documental.	No aplica	Enfoques de gestión administrativa	Modelos teóricos de gestión administrativa	Análisis documental
2. Identificar los factores administrativos que inciden en la gestión administrativa del Programa Moscamed en el Noroccidente de Guatemala.	La gestión administrativa presenta factores que inciden en su gestión administrativa y en la calidad de la inversión.	Variable independiente: Factores administrativos	Planificación, organización, dirección y control	Modelo autocrático Modelo de custodia Modelo laissez faire Modelo estructurado	Entrevistas semiestructuradas Guía de grupo focal
3. Analizar la relación entre los factores administrativos identificados y los resultados institucionales, en términos de calidad de la	El análisis de la relación entre los factores administrativos y la calidad de la inversión demostrará que las limitaciones en planificación,	Variable dependiente: Indicadores de gestión	Desempeño institucional	Rendimiento per cápita Relación beneficio/costo % Fidelidad % Apertura social % Retractores	Análisis documental SPSS – análisis estadístico

inversión y eficiencia administrativa.	control y toma de decisiones impactan en la eficiencia institucional.				
4. Evaluar los procesos de planificación, organización, control y toma de decisiones del Programa Moscamed, en función de sus objetivos estratégicos institucionales.	La evaluación de los procesos de gestión administrativa permitirá confirmar su incidencia en el logro de los objetivos estratégicos institucionales.	Ambas variables	Gestión estratégica	Índice de correlación entre dimensiones	SPSS – análisis estadístico Atlas.ti – análisis cualitativo
5. Elaborar un modelo de gestión administrativa que integre los factores analizados y contribuya al fortalecimiento de la administración institucional del Programa Moscamed.	El diseño de un modelo de gestión administrativa basado en los factores identificados contribuirá al fortalecimiento de la gestión institucional.	Síntesis de ambas variables	Modelo de gestión propuesto	Componentes estructurales y funcionales del modelo	Triangulación de resultados Validación con expertos

Fuente: Elaboración propia con base en el diseño metodológico de la investigación.

3.2. Diseño Metodológico

El diseño metodológico de la investigación se estructuró considerando la naturaleza del problema, los objetivos planteados y las hipótesis formuladas, adoptando un enfoque mixto con un diseño exploratorio secuencial (cualitativo, cuantitativo). Este diseño permitió abordar el fenómeno de estudio desde una perspectiva integral, combinando la profundidad interpretativa del enfoque cualitativo con la rigurosidad del análisis cuantitativo.

En la fase cualitativa, se empleó un diseño de carácter exploratorio con alcance descriptivo, orientado a comprender en profundidad las percepciones, experiencias y prácticas relacionadas con los factores administrativos que inciden en la gestión institucional. Este tipo de diseño permite examinar fenómenos desde la perspectiva de los actores involucrados y caracterizar sus elementos principales, siendo pertinente para estudios que buscan comprender dinámicas organizacionales complejas.

Este enfoque resultó adecuado para identificar los factores administrativos desde la experiencia de los participantes, así como para generar categorías analíticas que sirvieran de base para el desarrollo de la fase cuantitativa. En este sentido, el diseño cualitativo permitió profundizar en la dinámica interna de la organización, incorporando elementos que no pueden ser captados exclusivamente mediante instrumentos cuantitativos.

Para la recolección de información, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a personal directivo y grupos focales con personal operativo, lo que facilitó la identificación de patrones, categorías emergentes y elementos clave asociados a los procesos administrativos. Estos hallazgos constituyeron el sustento conceptual y empírico para la construcción de los instrumentos utilizados en la fase cuantitativa, asegurando la coherencia metodológica del estudio.

Posteriormente, la fase cuantitativa adoptó un diseño no experimental, de tipo transeccional y correlacional, mediante la aplicación de una encuesta estructurada en escala tipo Likert, dirigida a una muestra de colaboradores seleccionados bajo criterios intencionales. Esta fase tuvo como propósito medir la relación entre los factores administrativos identificados y los resultados institucionales, en términos de calidad de la inversión y eficiencia administrativa. El instrumento

fue sometido a juicio de expertos y validación piloto, garantizando su pertinencia, confiabilidad y validez antes de su aplicación definitiva.

El diseño metodológico contempló además la triangulación de la información obtenida en ambas fases, utilizando Atlas.ti para el análisis cualitativo y SPSS para el procesamiento estadístico de los datos cuantitativos, fortaleciendo así la validez interna y externa de los resultados. Esta integración metodológica permitió articular la riqueza interpretativa del enfoque cualitativo con la objetividad del enfoque cuantitativo dentro de un mismo marco analítico.

En síntesis, el diseño metodológico adoptado respondió a la necesidad de comprender de manera integral los factores administrativos que inciden en la gestión de una organización de desarrollo, asegurando coherencia con los objetivos de la investigación, el marco teórico referencial y la naturaleza propositiva del estudio.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, ya que integra componentes cualitativos y cuantitativos con el propósito de obtener una comprensión integral de los factores administrativos que inciden en la gestión de la organización de desarrollo estudiada. El enfoque cualitativo permitió explorar de manera profunda percepciones y experiencias a través de entrevistas semiestructuradas y grupos focales, mientras que el enfoque cuantitativo brindó la posibilidad de medir de forma objetiva las variables definidas mediante encuestas estructuradas en escala tipo Likert y análisis documental.

El diseño adoptado fue de carácter exploratorio secuencial, dado que en una primera etapa se recolectó información cualitativa que orientó la construcción de los instrumentos aplicados en la fase cuantitativa. Este diseño favoreció la triangulación de datos y la validación de los hallazgos desde diferentes perspectivas, fortaleciendo la consistencia de la investigación.

El tipo de investigación se enmarca en el nivel descriptivo y correlacional. Se considera descriptivo en tanto buscó caracterizar las dimensiones del modelo administrativo y los indicadores de gestión observados en el Programa Moscamed, y correlacional porque pretendió establecer relaciones entre las variables independientes y dependientes planteadas en la hipótesis.

Este abordaje permitió responder a los objetivos específicos y contrastar la hipótesis con base en datos empíricos y sistemáticamente analizados.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

En la presente investigación se emplearon métodos correspondientes a los niveles teórico y empírico del conocimiento científico, articulados bajo un enfoque mixto que permitió obtener información complementaria y triangulada, en coherencia con los objetivos del estudio y el diseño metodológico adoptado.

En el nivel teórico, se utilizaron los métodos analítico–sintético, inductivo–deductivo y comparativo, los cuales permitieron examinar críticamente los enfoques conceptuales y teóricos relacionados con la gestión administrativa, los factores administrativos y los modelos de gestión aplicables a organizaciones de desarrollo. Estos métodos facilitaron la sistematización del marco teórico y conceptual, así como la fundamentación de la propuesta del modelo de gestión.

En el nivel empírico, se recurrió a métodos de investigación cualitativos y cuantitativos. En la fase cualitativa, se utilizaron métodos empíricos orientados a la comprensión de las percepciones, experiencias y prácticas de los actores clave en relación con los factores administrativos que inciden en la gestión organizacional.

Para la recolección de información, se emplearon técnicas como la entrevista semiestructurada dirigida a personal directivo y la realización de grupos focales con personal operativo. Como instrumentos, se utilizaron guías de entrevista y guías de discusión grupal, las cuales permitieron la recopilación de testimonios y la identificación de categorías relevantes para el análisis.

En la fase cuantitativa, el estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental de tipo descriptivo–correlacional, orientado a medir las variables de estudio e identificar las relaciones existentes entre el modelo administrativo y los indicadores de gestión.

En el nivel empírico, se empleó como método la encuesta, la cual permitió recolectar información de manera sistemática en relación con las variables analizadas. Como técnica, se utilizó el cuestionario estructurado en escala tipo Likert, aplicado a una muestra de colaboradores seleccionados bajo criterios intencionales.

Como instrumento, se empleó una guía de cuestionario, la cual fue sometida a un proceso de validación mediante juicio de expertos y prueba piloto, asegurando su confiabilidad y pertinencia en el contexto del estudio.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos

El desarrollo de los instrumentos de obtención de datos respondió a la necesidad de contar con herramientas válidas y confiables que permitieran recoger información de manera precisa y sistemática, en coherencia con la operacionalización de las variables. Para la fase cualitativa se elaboró una guía de entrevista semiestructurada, dirigida a los responsables de la gestión administrativa, con preguntas abiertas que permitieron explorar percepciones, experiencias y prácticas vinculadas con los procesos de planificación, organización, dirección y control. Asimismo, se diseñó una guía para grupos focales aplicada a personal operativo, orientada a profundizar en la identificación de fortalezas y debilidades en la implementación de los indicadores de gestión.

Para la fase cuantitativa se diseñó un cuestionario estructurado en escala tipo Likert de cinco puntos, dirigido a colaboradores seleccionados según criterios de pertinencia e intencionalidad. Este cuestionario incluyó ítems vinculados a cada dimensión e indicador de las variables de estudio, con el propósito de medir el grado de acuerdo o desacuerdo en torno a las prácticas administrativas y los resultados de gestión.

Ambos instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación por juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia de los ítems, la claridad del lenguaje y la congruencia con los objetivos de investigación. Posteriormente se realizó una prueba piloto con una muestra reducida, a fin de identificar posibles ajustes en redacción, secuencia y comprensión. Los resultados de esta fase confirmaron la validez y confiabilidad de los instrumentos, que luego fueron aplicados en el trabajo de campo de forma definitiva.

De esta manera, el desarrollo de los instrumentos garantizó que la información recopilada fuera consistente con la matriz de operacionalización y la matriz de consistencia, fortaleciendo la rigurosidad metodológica del estudio y asegurando que los datos obtenidos pudieran ser analizados con solidez científica.

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección

La muestra de la investigación se definió en coherencia con el enfoque mixto adoptado y con las variables operacionalizadas, procurando que los participantes representaran los diferentes niveles de responsabilidad en la gestión administrativa. Se trató de una muestra no probabilística e intencional, seleccionada en función de la pertinencia y la disponibilidad de los actores para aportar información valiosa en relación con las dimensiones e indicadores propuestos.

En la fase cualitativa, la muestra incluyó a directivos y jefes de área seleccionados por su experiencia y vinculación directa con los procesos de planificación, organización, dirección y control. Estos participantes fueron entrevistados individualmente y también formaron parte de dinámicas grupales, lo que permitió recoger información de carácter interpretativo y reflexivo.

En la fase cuantitativa, la muestra estuvo conformada por colaboradores operativos y técnicos del Programa, quienes respondieron al cuestionario estructurado en escala Likert. El tamaño de la muestra se determinó de acuerdo con los criterios de accesibilidad, relevancia funcional y representatividad de las distintas áreas de trabajo, de modo que se asegurara la diversidad de perspectivas dentro del contexto organizacional.

El criterio de selección combinó la intencionalidad, al elegir a quienes cumplieran un rol clave en el proceso administrativo, con la disponibilidad y accesibilidad para garantizar la aplicación efectiva de los instrumentos durante el trabajo de campo. Este procedimiento aseguró que la información recogida fuera pertinente y representativa, consolidando así la validez interna de la investigación.

En términos de población, el estudio consideró un total de 250 colaboradores directos del Centro de Operaciones Noroccidente, distribuidos en distintos niveles jerárquicos y funcionales dentro de la gestión administrativa.

Para la fase cualitativa, se seleccionó una muestra intencional de 14 participantes, conformada por 1 Director Nacional, 1 Jefatura Ejecutiva, 1 Gerencia de Operaciones, 4 Jefes de Centro de Operaciones y 7 Supervisores, quienes fueron elegidos por su experiencia, nivel de responsabilidad y vinculación directa con los procesos administrativos analizados.

En la fase cuantitativa, la muestra estuvo integrada por 16 técnicos de campo, seleccionados bajo criterios de accesibilidad y representatividad operativa, quienes respondieron al cuestionario estructurado en escala tipo Likert.

La selección de la muestra en ambas fases respondió a criterios de intencionalidad, pertinencia funcional y accesibilidad, procurando asegurar la participación de actores clave en los distintos niveles de la estructura organizacional, lo que permitió obtener información relevante, diversa y consistente para el análisis de los factores administrativos y su incidencia en la gestión institucional.

Cabe señalar que la selección de la muestra no respondió a un criterio probabilístico, debido a la naturaleza del estudio y al enfoque metodológico adoptado. En investigaciones de enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial, la selección intencional de participantes resulta pertinente cuando el objetivo no es la generalización estadística de los resultados, sino la comprensión y análisis de fenómenos específicos a partir de actores clave.

En este sentido, la elección de los participantes se fundamentó en su nivel de responsabilidad, experiencia y vinculación directa con los procesos administrativos analizados, lo que permitió obtener información relevante y contextualizada para el estudio. Este enfoque resulta consistente con lo planteado por Hernández Sampieri et al. (2020), quienes señalan que en estudios no experimentales y de carácter exploratorio, la selección intencional permite profundizar en el análisis del fenómeno investigado.

Asimismo, en la fase cuantitativa, si bien se aplicó un instrumento estructurado, el propósito del análisis no fue inferir resultados a toda la población mediante estimaciones probabilísticas, sino identificar tendencias, relaciones y comportamientos entre las variables de estudio, en coherencia con los objetivos planteados en la investigación.

En consecuencia, el uso de un muestreo no probabilístico e intencional se considera metodológicamente válido y pertinente, en tanto responde a la lógica del diseño de investigación adoptado y garantiza la coherencia entre los objetivos, las técnicas de recolección de información y el alcance del estudio.

3.2.5. Trabajo de campo

El trabajo de campo se organizó en fases secuenciales que abarcaron desde la preparación de los instrumentos hasta la verificación de la información recolectada. El procedimiento constituyó una guía metodológica orientada a la obtención y análisis de datos, respaldado en un cronograma de acciones que permitió definir responsables, participantes y recursos, asegurando la coherencia con el diseño metodológico planteado.

En la fase preparatoria se validaron los instrumentos mediante juicio de expertos y se realizó una prueba piloto con un grupo reducido, lo que permitió ajustar la redacción y secuencia de los ítems. Posteriormente, en la fase de aplicación, se ejecutaron entrevistas semiestructuradas a directivos, grupos focales con personal operativo y encuestas estructuradas a colaboradores seleccionados. La fase de registro y sistematización contempló la transcripción y codificación de la información cualitativa en Atlas.ti y la tabulación y análisis estadístico de las encuestas en SPSS. Finalmente, en la fase de verificación se contrastaron los hallazgos con documentación institucional y se elaboraron anexos de evidencia, garantizando la trazabilidad del proceso.

Cuadro No. 4 Cronograma tipo Gantt del trabajo de campo (semanal):

Fase / Actividad	Responsable	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7
Fase preparatoria - Validación de instrumentos	Investigador	■	■					
Fase preparatoria - Prueba piloto	Investigador/Asist.		■					
Fase de aplicación - Entrevistas a directivos	Investigador			■				
Fase de aplicación - Grupos focales	Investigador/Asist.				■			
Fase de aplicación - Encuestas a colaboradores	Investigador/Asist.				■	■		
Fase de registro - Codificación cualitativa (Atlas.ti)	Investigador					■		
Fase de registro - Tabulación y análisis (SPSS)	Investigador						■	
Fase de verificación - Contrastación documental	Investigador							■
Fase de verificación - Elaboración de anexos	Investigador							■

Fte. Elaboración del investigador con base en planificación de la investigación.

3.2.6. Aplicación de los instrumentos

La aplicación de los instrumentos se realizó de manera planificada y en coherencia con el diseño metodológico, asegurando la participación de la población y muestra seleccionada. Entre los logros se resalta la disposición y colaboración del personal participante, lo que permitió un desarrollo fluido de las entrevistas semiestructuradas, grupos focales y encuestas. Entre los aspectos negativos se identificaron limitaciones de tiempo en algunos colaboradores, lo que obligó a reprogramar sesiones y a implementar medidas de flexibilidad para garantizar la cobertura de la muestra.

Con el fin de garantizar la viabilidad de los instrumentos y su aplicabilidad, se realizaron acciones específicas como la coordinación previa con jefaturas de área, la asignación de horarios adecuados y el acompañamiento constante del investigador durante las sesiones de aplicación. Estas medidas permitieron reducir la posibilidad de sesgos y asegurar que las respuestas fueran dadas con plena comprensión de los objetivos del estudio.

Previamente a la aplicación definitiva, se efectuó una prueba piloto que consistió en la aplicación en menor escala de los instrumentos, con el propósito de evaluar aspectos logísticos y de pertinencia en el contexto de estudio. Esta prueba permitió corroborar la claridad de los ítems, verificar la comprensión por parte de los participantes y ajustar la redacción de algunas preguntas. Asimismo, sirvió para anticipar posibles dificultades en la ejecución, evitando errores en la etapa de aplicación general.

La prueba piloto se constituyó en un recurso metodológico pertinente para la fase cuantitativa, en tanto permitió confirmar la claridad, pertinencia y consistencia de los ítems del cuestionario, posibilitando su ajuste previo a la aplicación definitiva.

En contraste, en la fase cualitativa, la validez de los instrumentos se aseguró a partir de su aplicación en campo, mediante la interacción directa con los participantes y la flexibilidad propia del enfoque cualitativo, lo que permitió ajustar de manera progresiva las preguntas y profundizar en los aspectos relevantes del fenómeno estudiado.

De esta manera, la información obtenida en el trabajo de campo cumplió con criterios de rigor metodológico, consolidando la base empírica para el análisis posterior.

3.2.7. Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se desarrolló siguiendo un procedimiento sistemático que permitió transformar los datos recolectados en evidencias útiles para el análisis y la discusión de resultados. Una vez concluida la aplicación de los instrumentos, la información obtenida se organizó en dos grandes bloques: datos cualitativos y datos cuantitativos, de acuerdo con el diseño metodológico mixto planteado.

En la fase cualitativa, las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales fueron transcritos íntegramente y posteriormente analizados con el software Atlas.ti. Mediante un proceso de codificación abierta, axial y selectiva, se identificaron categorías emergentes y patrones de comportamiento en torno a las dimensiones del modelo administrativo y los indicadores de gestión. Este procedimiento permitió una interpretación profunda de las percepciones y

experiencias de los participantes, generando hallazgos relevantes para la comprensión del fenómeno estudiado.

En la fase cuantitativa, los cuestionarios estructurados fueron revisados para verificar su completitud y luego tabulados en una base de datos en SPSS. Se aplicaron análisis de estadística descriptiva para caracterizar las respuestas y, posteriormente, procedimientos de estadística inferencial que permitieron contrastar la hipótesis planteada y establecer relaciones entre la variable independiente (Modelo Administrativo) y la variable dependiente (Indicadores de Gestión).

La triangulación de la información se efectuó contrastando los resultados cualitativos y cuantitativos con la documentación institucional y los registros. Este procedimiento aseguró la validez y confiabilidad de los resultados, fortaleciendo la coherencia interna de la investigación.

El procesamiento de la información, en su conjunto, permitió garantizar la trazabilidad de los datos y su análisis riguroso, sentando las bases para la redacción de los resultados y la discusión en los apartados siguientes del presente capítulo.

Adicionalmente, se establecieron criterios de control de calidad en el procesamiento de la información, tales como la revisión de consistencia en los registros, la depuración de datos incompletos y la verificación de coherencia en las respuestas obtenidas. En el caso de los datos cuantitativos, se realizó una validación previa del instrumento mediante juicio de expertos y prueba piloto, lo que permitió asegurar su claridad, pertinencia y aplicabilidad en el contexto del estudio. Para los datos cualitativos, se fortaleció la validez mediante la triangulación de fuentes y la saturación de la información, garantizando que las categorías identificadas reflejaran de manera consistente las percepciones de los participantes. Este enfoque permitió reducir sesgos y asegurar la confiabilidad del análisis desarrollado.

3.3. Análisis de los resultados en los datos obtenidos

3.3.1 Relación del Modelo Administrativo percibido:

Para representar gráficamente los resultados obtenidos en relación con el modelo administrativo percibido por el personal del Centro de Operaciones Noroccidente del Programa Moscamed, se

utilizaron los ítems de la Sección 1 del cuestionario estructurado tipo Likert. Esta sección incluyó seis afirmaciones vinculadas a los estilos de gestión, estructura jerárquica, apertura a la participación y planificación estratégica.

Los datos recolectados fueron representados mediante una gráfica de radar que muestra la puntuación promedio para cada ítem evaluado. Esta visualización permite identificar de forma clara el perfil administrativo percibido. En este caso, la figura evidencia una alineación con el modelo autocrático, caracterizado por un énfasis en la jerarquía, centralización de decisiones y estructuras operativas definidas.

Entre las principales conclusiones derivadas de la graficación se destacan:

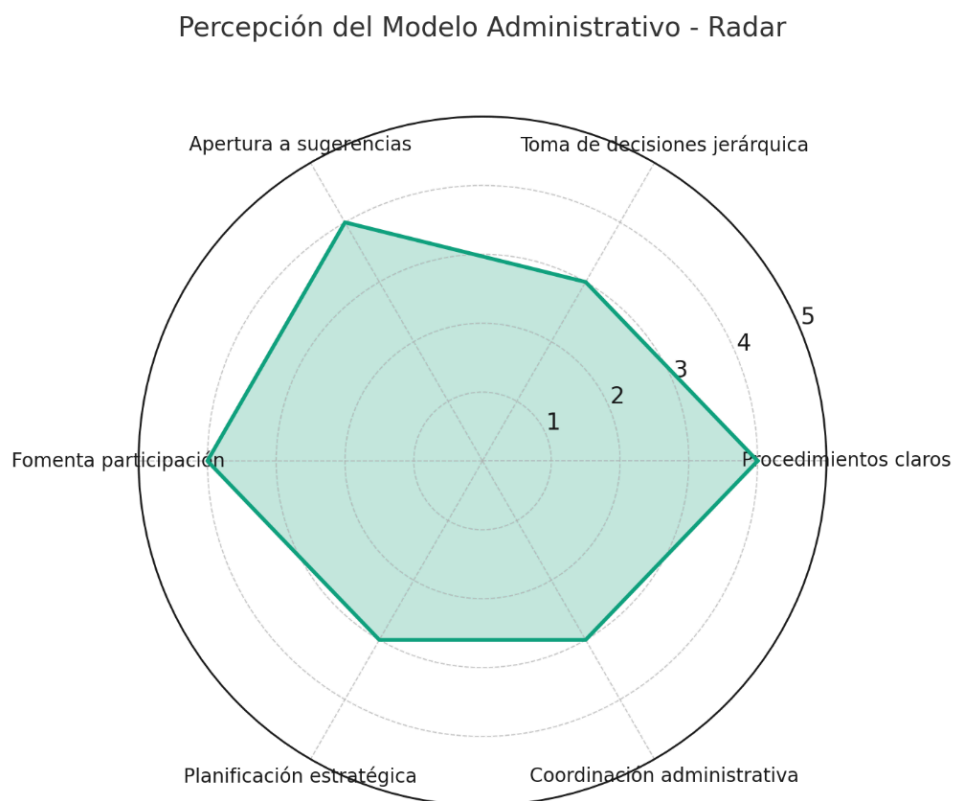
- La gestión se percibe como estructurada y basada en procedimientos formales.
- Existe claridad en la planificación, pero la toma de decisiones sigue una lógica jerárquica tradicional.
- Aunque se reconoce apertura de la jefatura para recibir sugerencias, la participación efectiva del equipo operativo es limitada.
- La coordinación operativa centralizada es reconocida, pero también cuestionada en términos de dinamismo y adaptabilidad.

En conjunto, la representación gráfica valida la conclusión de que el modelo administrativo percibido es predominantemente autocrático, lo cual coincide con los hallazgos cualitativos obtenidos mediante entrevistas y grupos focales. Este hallazgo sugiere la necesidad de replantear mecanismos de participación, descentralización y liderazgo colaborativo para fortalecer la eficiencia institucional.

Este comportamiento organizacional también puede interpretarse como un factor que condiciona la eficiencia en la ejecución de las acciones operativas, ya que la centralización de decisiones tiende a limitar la capacidad de respuesta oportuna en contextos territoriales dinámicos. En escenarios como los que enfrenta el Programa Moscamed, donde las condiciones de campo requieren ajustes continuos, la concentración de la toma de decisiones en niveles superiores puede generar retrasos en la implementación de acciones y una menor apropiación de los procesos por parte del personal operativo. En este sentido, el modelo administrativo identificado

no solo define la estructura organizativa, sino que incide directamente en la capacidad institucional para adaptarse, innovar y sostener resultados en el tiempo.

Figura 1 Perfil del Modelo Administrativo percibido



Fte. Resultados de la investigación. Aplicación de cuestionario estructurado.

Desde una perspectiva analítica, los resultados obtenidos evidencian que el modelo administrativo percibido presenta una orientación predominantemente estructurada y centralizada, lo cual, si bien favorece el orden y la claridad en los procesos, también limita la flexibilidad organizacional y la participación efectiva del personal operativo.

En relación con los factores administrativos, este comportamiento se vincula con la predominancia de enfoques tradicionales en las dimensiones de dirección y control, donde la toma de decisiones se concentra en niveles jerárquicos superiores, reduciendo la capacidad de respuesta ante dinámicas operativas cambiantes.

Asimismo, este patrón organizacional tiene implicaciones directas en la calidad de la inversión, ya que la centralización de decisiones puede generar ineficiencias en la asignación de recursos y limitar la incorporación de criterios operativos en la planificación y ejecución de las intervenciones. La limitada participación del personal operativo, aunque existe apertura a sugerencias, refleja una brecha en la articulación interna que incide en la eficiencia institucional.

En este sentido, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer mecanismos de participación, descentralización y liderazgo colaborativo, como elementos clave para mejorar la gestión administrativa. Este hallazgo aporta un insumo fundamental para la construcción del modelo de gestión propuesto, particularmente en lo relacionado con la gobernanza interna y la toma de decisiones estratégicas.

3.3.2 Indicadores de procesos:

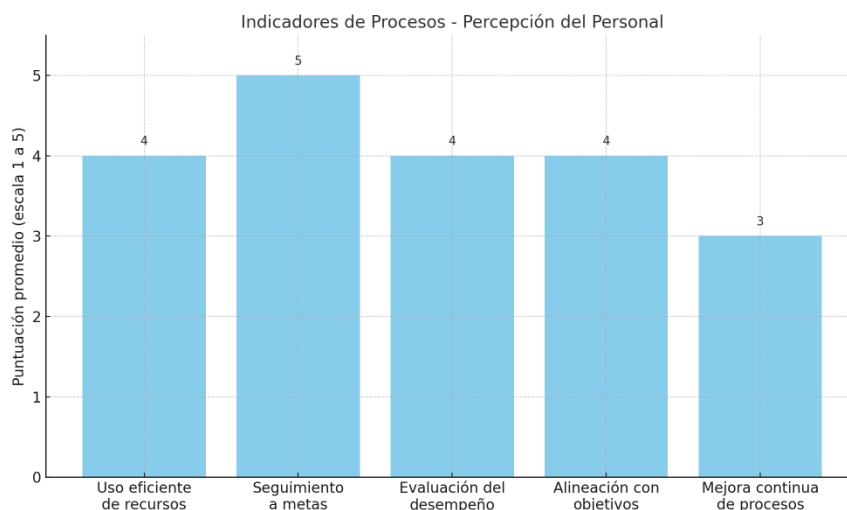
La graficación de los indicadores de procesos permite visualizar la percepción del personal respecto al desempeño institucional en cuanto a la eficiencia operativa, alineación estratégica y evaluación del rendimiento. Para ello, se consideraron cinco ítems extraídos del cuestionario tipo Likert, los cuales fueron agrupados conforme a los indicadores de la variable dependiente "Procesos".

La gráfica de barras revela que el indicador con mayor valoración es el relacionado con el seguimiento a metas, con un promedio de 5 en la escala de Likert. Este hallazgo sugiere un fuerte compromiso institucional con el monitoreo de objetivos y cumplimiento de planes operativos. Los ítems referidos al uso eficiente de recursos, evaluación del desempeño y alineación con objetivos presentan una percepción sólida, con puntuaciones promedio de 4.

Sin embargo, el indicador de mejora continua en los procesos obtuvo la calificación más baja, con una media de 3. Este resultado indica que, si bien se reconocen avances operativos, existe una percepción de estancamiento en la actualización o innovación de los procedimientos internos, lo cual representa un área clave para fortalecer.

En conjunto, los resultados reflejan una estructura operativa funcional con oportunidades de mejora en cuanto a la retroalimentación y modernización de procesos. Esta visualización apoya la toma de decisiones estratégicas para optimizar la gestión del programa.

Figura 2 Puntuación promedio de los indicadores de procesos



Fte. Resultados de la investigación. Aplicación de cuestionario estructurado.

Desde una perspectiva analítica, los resultados evidencian una gestión de procesos con niveles aceptables de desempeño en términos de control y seguimiento, pero con debilidades en la incorporación de mecanismos de mejora continua. El alto valor asignado al seguimiento de metas refleja una organización orientada al cumplimiento de objetivos, con énfasis en el control operativo y la supervisión de resultados.

No obstante, la menor puntuación en el indicador de mejora continua sugiere la ausencia o limitada implementación de procesos sistemáticos de retroalimentación, innovación y aprendizaje organizacional. Esta situación puede generar rigidez en los procesos administrativos, afectando la capacidad de adaptación ante cambios en el entorno operativo.

En relación con los factores administrativos, estos resultados se vinculan con las dimensiones de planificación y control, donde se evidencia un enfoque tradicional centrado en el cumplimiento de metas, pero con menor desarrollo en la evaluación estratégica y la mejora de procesos. La falta de fortalecimiento en este componente limita la evolución del desempeño institucional y reduce las posibilidades de optimización de los recursos.

Asimismo, este comportamiento tiene implicaciones directas en la calidad de la inversión, ya que la ausencia de procesos consolidados de mejora continua puede derivar en ineficiencias operativas, duplicidad de esfuerzos y limitada innovación en la ejecución de acciones institucionales.

En este sentido, los resultados ponen de manifiesto la necesidad de incorporar enfoques de gestión orientados a la mejora continua, promoviendo la retroalimentación sistemática, la evaluación periódica de procesos y la adopción de prácticas innovadoras. Este hallazgo constituye un insumo relevante para el diseño del modelo de gestión administrativa propuesto, particularmente en el componente de gestión por procesos y mejora continua.

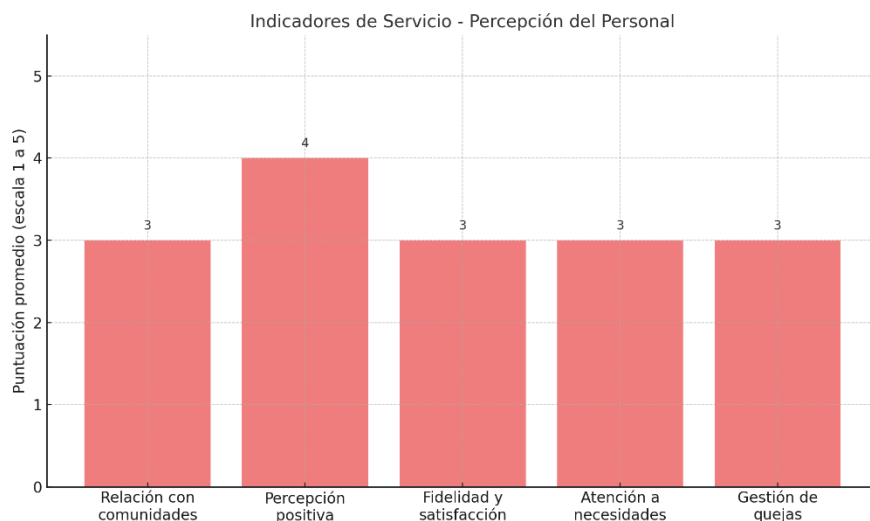
3.3.3 Indicadores de Servicios:

Los indicadores de servicio permiten evaluar la percepción del personal respecto a la calidad de atención brindada, la relación con las comunidades atendidas y la capacidad institucional para responder a las necesidades de sus partes interesadas. Para ello, se utilizaron cinco ítems del cuestionario tipo Likert agrupados en esta dimensión.

La gráfica de barras evidencia que la percepción más favorable se encuentra en el indicador relacionado con la percepción positiva del programa, con una media de 4. Este resultado sugiere un reconocimiento del impacto y visibilidad institucional en el entorno de trabajo. Sin embargo, el resto de los indicadores presenta una valoración promedio de 3, lo cual indica una percepción neutral o moderada por parte del personal.

Entre estos aspectos destacan la fidelidad de los usuarios, la atención a sus necesidades, la relación con las comunidades y la gestión de quejas o inconformidades. La media constante en estos indicadores puede interpretarse como una alerta institucional sobre la necesidad de fortalecer los canales de comunicación con las partes interesadas, así como implementar mecanismos más eficientes de respuesta y seguimiento a reclamos.

En conjunto, los datos reflejan una oportunidad de mejora en la dimensión de servicio, que podría traducirse en mayor satisfacción y compromiso de los beneficiarios, especialmente si se promueven estrategias de apertura, transparencia y gestión participativa.

Figura 3 Puntuación promedio de los indicadores de servicio

Fte. Resultados de la investigación. Aplicación de cuestionario estructurado.

Los resultados obtenidos muestran que la dimensión de servicios presenta un nivel de desempeño moderado, en el que predomina una percepción institucional favorable, aunque sin alcanzar niveles óptimos en la calidad de atención. El hecho de que únicamente el indicador relacionado con la percepción positiva del programa alcance una valoración superior sugiere que la imagen institucional es sólida, pero no necesariamente acompañada por una experiencia de servicio diferenciada en todos sus componentes.

En relación con los factores administrativos, este comportamiento se asocia con la dimensión de dirección y coordinación, donde pueden identificarse limitaciones en los mecanismos de comunicación, atención y seguimiento a las necesidades de los usuarios. La uniformidad en las valoraciones de indicadores como fidelidad, atención a necesidades y gestión de quejas refleja una estructura funcional, pero con escasa evolución hacia esquemas de mejora continua en la prestación del servicio.

Este comportamiento tiene implicaciones directas en la calidad de la inversión, ya que niveles moderados de satisfacción pueden afectar la percepción de valor de las intervenciones institucionales y limitar su impacto en las comunidades beneficiarias. La ausencia de avances

significativos en estos indicadores puede traducirse en menor legitimidad social y en una disminución del compromiso de los actores involucrados.

En consecuencia, los hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer la gestión de servicios mediante la implementación de estrategias orientadas a mejorar la experiencia del usuario, optimizar los canales de comunicación y consolidar mecanismos efectivos de atención y respuesta. Este resultado aporta elementos clave para el modelo de gestión administrativa propuesto, particularmente en el componente de orientación al usuario y gestión de partes interesadas.

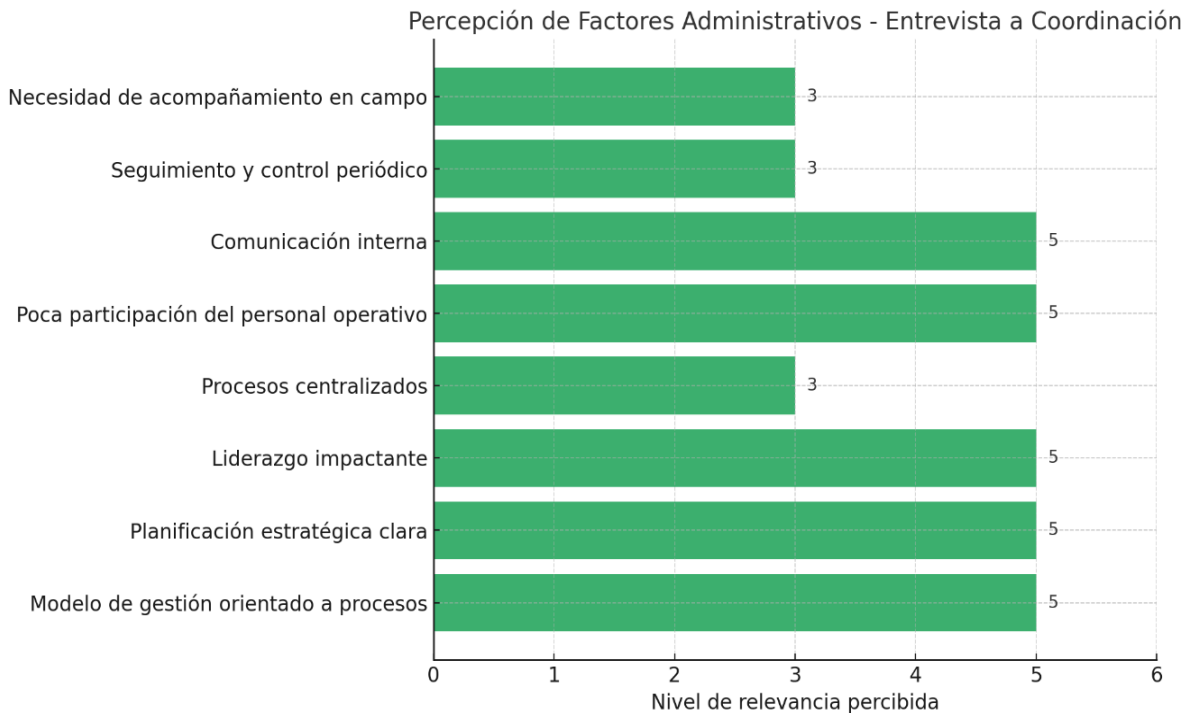
3.3.4 Indicadores Administrativos Incidentes.

A partir del análisis cualitativo de la entrevista realizada al Jefe Ejecutivo y Coordinadores de Operaciones de Campo, se identificaron varios factores administrativos que inciden en el desempeño del Centro de Operaciones Noroccidente del Programa Moscamed. Estos factores fueron categorizados y valorados según su nivel de énfasis o reiteración en las respuestas de los entrevistados.

La gráfica de barras horizontales muestra ocho factores administrativos, de los cuales seis fueron considerados con alta relevancia, reflejando una percepción clara sobre la influencia que tienen en la gestión institucional. Entre ellos destacan: el modelo de gestión orientado a procesos, la planificación estratégica clara, el liderazgo impactante, la comunicación interna, y la poca participación del personal operativo. Estos elementos se repiten de forma consistente en las narrativas como aspectos claves del funcionamiento institucional.

Por otro lado, se identifican factores con relevancia media como los procesos centralizados, el seguimiento y control periódico y la necesidad de acompañamiento en campo. Aunque no fueron mencionados con la misma intensidad, su inclusión en el análisis refuerza la importancia de evaluar continuamente la estructura organizacional, el vínculo con el equipo operativo y la cercanía de los niveles de decisión con el terreno.

Esta graficación permite traducir los hallazgos cualitativos en una representación visual útil para la toma de decisiones estratégicas y la planificación de acciones de mejora institucional.

Figura 4 Factores administrativos destacados en la entrevista

Fte. Resultados de la investigación. Aplicación de cuestionario estructurado.

Los hallazgos obtenidos permiten identificar un patrón administrativo caracterizado por una combinación de fortalezas estructurales y limitaciones en la participación organizacional. La alta relevancia atribuida a factores como la planificación estratégica, el liderazgo y la orientación a procesos evidencia una base administrativa sólida, con énfasis en la organización y el cumplimiento de objetivos institucionales.

Sin embargo, la reiterada mención de la limitada participación del personal operativo y la presencia de procesos centralizados pone de manifiesto una brecha en la articulación interna, particularmente entre los niveles estratégicos y operativos. Esta condición sugiere que, aunque la estructura organizacional es funcional, su dinámica de gestión tiende a concentrar la toma de decisiones, lo que puede restringir la adaptabilidad y la capacidad de respuesta en el contexto operativo.

En términos de factores administrativos, estos resultados se relacionan directamente con las dimensiones de dirección, comunicación y control, evidenciando la necesidad de fortalecer mecanismos de participación, descentralización y retroalimentación interna. La coexistencia de

liderazgo fuerte con baja participación operativa refleja un modelo de gestión con características tradicionales, que requiere evolucionar hacia esquemas más colaborativos.

Este comportamiento tiene implicaciones relevantes en la calidad de la inversión, ya que la centralización de procesos y la limitada inclusión del personal operativo pueden afectar la pertinencia de las decisiones y la eficiencia en la ejecución de recursos. La falta de integración entre niveles organizacionales puede derivar en desajustes entre la planificación estratégica y la realidad operativa.

En consecuencia, los resultados evidencian la necesidad de fortalecer la gobernanza interna mediante la promoción de liderazgo participativo, la descentralización de decisiones y la mejora de los canales de comunicación organizacional. Este hallazgo constituye un insumo clave para la formulación del modelo de gestión administrativa propuesto, particularmente en los componentes de liderazgo, comunicación y estructura organizacional.

Asimismo, la transformación de estos elementos no solo implica ajustes estructurales, sino también la incorporación de prácticas sistemáticas de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto de las decisiones administrativas en el desempeño institucional. La adopción de herramientas de gestión basadas en indicadores, junto con mecanismos de retroalimentación continua, facilitará la generación de evidencia para la toma de decisiones y contribuirá a consolidar un modelo de gestión más dinámico, coherente y orientado a resultados.

Integración y análisis cualitativo de los factores administrativos.

El presente apartado expone la integración y análisis de la información cualitativa obtenida a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas al Jefe Ejecutivo y a los Coordinadores de Operaciones de Campo. Mediante un proceso sistemático de análisis de contenido, se identificaron categorías temáticas que permiten comprender los factores administrativos que inciden en el funcionamiento del Centro de Operaciones Noroccidente del Programa Moscamed.

Estas categorías no solo reflejan las percepciones de los actores clave, sino que también permiten estructurar una interpretación integral de la dinámica administrativa, evidenciando patrones, fortalezas y limitaciones en la gestión institucional. De esta manera, el análisis cualitativo se

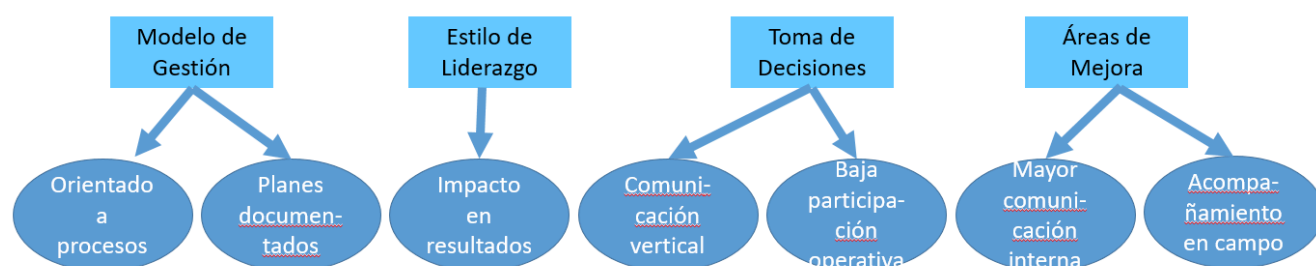
constituye en un insumo fundamental para la comprensión del fenómeno estudiado y para la formulación del modelo de gestión administrativa propuesto.

El mapa conceptual presentado organiza estas categorías en cuatro núcleos temáticos principales: Modelo de Gestión, Estilo de Liderazgo, Toma de Decisiones y Áreas de Mejora. Cada uno de estos núcleos agrupa subcategorías derivadas de las narrativas expresadas por los entrevistados.

Por ejemplo, el Modelo de Gestión se asocia con una orientación a procesos y la existencia de planes documentados como evidencia de estructura organizativa. El Estilo de Liderazgo se percibe como influyente en los resultados, mientras que la Toma de Decisiones se caracteriza por una comunicación vertical y escasa participación operativa. Finalmente, las Áreas de Mejora identifican oportunidades como la necesidad de fortalecer la comunicación interna y aumentar el acompañamiento en campo por parte de los niveles superiores.

Este mapa facilita una visión estructurada de los hallazgos cualitativos y puede ser utilizado como insumo para la reflexión institucional y la toma de decisiones orientadas a la mejora continua.

Figura 5 Mapa conceptual de categorías y subcategorías temáticas de la entrevista



Fte. Resultados de la investigación. Aplicación de cuestionario estructurado.

Con base en los hallazgos obtenidos a través de la entrevista a los mandos ejecutivos del Centro de Operaciones Noroccidente, se elabora la siguiente tabla resumen que sistematiza las principales necesidades administrativas identificadas. Esta tabla permite visualizar la situación actual, el problema subyacente y la propuesta o cambio sugerido en cada caso.

Cuadro No. 5 Necesidades Administrativas Identificadas:

Tema	Situación actual	Propuesta o cambio sugerido
Modelo de gestión	Predomina una estructura orientada a procesos con fuerte control jerárquico.	Fomentar mecanismos de evaluación y flexibilidad operativa.
Participación del personal operativo	Poca participación en decisiones clave.	Incorporar espacios participativos formales y retroalimentación periódica.
Planificación estratégica	Existe planificación formal, pero limitada al nivel central.	Ampliar la planificación participativa y adaptarla al contexto local.
Liderazgo	Percepción de liderazgo fuerte pero verticalista.	Fomentar un liderazgo colaborativo y de proximidad.
Comunicación interna	Flujo vertical descendente, poco retorno desde campo.	Diseñar canales bidireccionales e integrar herramientas digitales.
Acompañamiento a campo	Escaso acompañamiento del nivel ejecutivo al nivel operativo.	Implementar visitas regulares de supervisión y apoyo técnico.

Fte. Resultados de la investigación. Aplicación de cuestionario estructurado.

Del ejercicio participativo realizado con personal operativo mediante la técnica de grupo focal, se identificaron diversas categorías temáticas que reflejan la percepción sobre el modelo de gestión, la participación, la comunicación y las oportunidades de mejora.

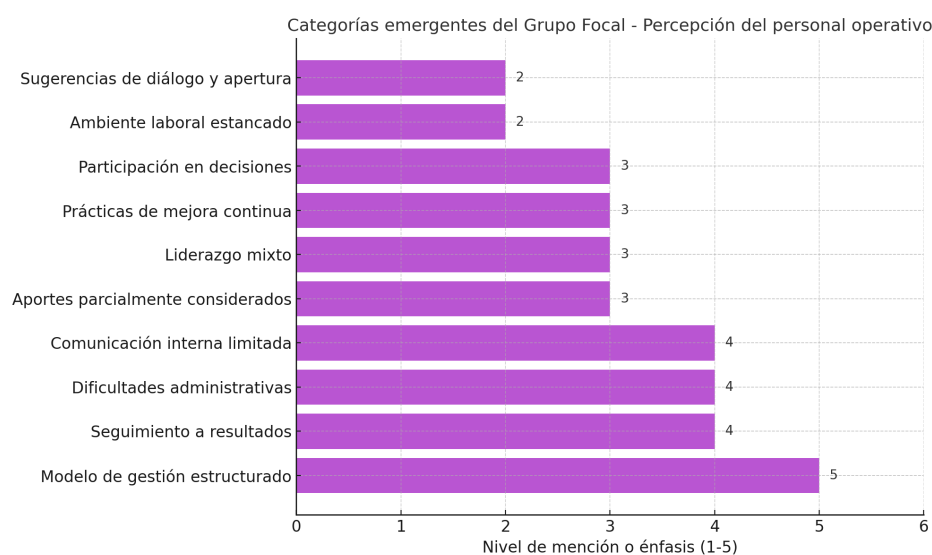
La gráfica de barras horizontales resume estas categorías emergentes según el nivel de mención o énfasis observado en las intervenciones grupales. Destacan con alta frecuencia aspectos como el modelo de gestión estructurado, el seguimiento a resultados y las dificultades administrativas (principalmente relacionadas con trámites y tiempos burocráticos).

Asimismo, se señalaron limitantes en la comunicación interna, la escasa consideración de los aportes del personal, y un estilo de liderazgo mixto que, si bien muestra apertura, aún se percibe

distante. La participación en la toma de decisiones fue mencionada con frecuencia media, mientras que otras categorías como el ambiente laboral estancado y las sugerencias para abrir espacios de diálogo obtuvieron menor mención.

Este tipo de representación gráfica permite visualizar con claridad los elementos más sentidos por el equipo operativo, constituyéndose en una herramienta clave para el rediseño de estrategias administrativas centradas en la escucha activa y la mejora institucional continua.

Figura 6 Categorías emergentes identificadas en el grupo focal



Fte. Resultados de la investigación. Aplicación de cuestionario estructurado.

Con base en el análisis cualitativo derivado del grupo focal, se estructuró la siguiente matriz como instrumento de síntesis que organiza las percepciones del personal operativo en dos dimensiones analíticas: fortalezas institucionales percibidas y áreas u oportunidades de mejora administrativa. Esta categorización permite no solo sistematizar la información recopilada, sino también identificar patrones recurrentes en la dinámica organizacional.

La matriz facilita una interpretación más estructurada de los hallazgos, al evidenciar las relaciones entre los elementos positivos de la gestión y las limitaciones identificadas, orientando de manera directa la definición de acciones estratégicas para el fortalecimiento organizacional y la mejora de la eficiencia institucional.

Cuadro No. 6 Fortalezas percibidas y oportunidades de mejora.

Fortalezas percibidas	Oportunidades de mejora
Modelo de gestión estructurado y con seguimiento a procesos.	Simplificar trámites administrativos y agilizar tiempos de respuesta.
Existencia de planificación operativa y cumplimiento de resultados.	Mejorar la comunicación interna entre niveles jerárquicos.
Liderazgo formalmente reconocido y jerarquía institucional definida.	Fomentar mayor participación del personal operativo en la toma de decisiones.
Se reconocen buenas prácticas técnicas y enfoque hacia resultados.	Atender el estancamiento percibido en el ambiente laboral.
Existencia de espacios de formación y capacitación.	Establecer mecanismos permanentes de retroalimentación y diálogo.

Fte. Resultados de la investigación. Aplicación de cuestionario estructurado.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos permiten establecer una comprensión integral del modelo administrativo percibido y de los factores que inciden en la gestión institucional. En términos generales, se evidencia la existencia de una estructura organizativa sólida, caracterizada por una orientación a procesos, claridad en la planificación y un liderazgo reconocido por su impacto en el cumplimiento de objetivos.

No obstante, el análisis conjunto de los hallazgos revela la presencia de limitaciones significativas en aspectos relacionados con la participación del personal operativo, la comunicación interna y la mejora continua de los procesos. Estas debilidades se manifiestan tanto en los resultados cuantitativos —particularmente en los indicadores de mejora continua y servicios— como en los hallazgos cualitativos derivados de entrevistas y grupos focales, donde se identifican patrones de centralización, comunicación vertical y escasa retroalimentación organizacional.

La convergencia de estos resultados pone de manifiesto una brecha entre la estructura formal de la organización y su dinámica operativa, evidenciando la necesidad de fortalecer la articulación entre los niveles estratégicos y operativos. Asimismo, se identifica que, si bien la organización cuenta con mecanismos de planificación y control consolidados, existe una limitada

incorporación de enfoques participativos y de mejora continua que permitan optimizar la eficiencia administrativa y la calidad de la inversión.

En este contexto, los resultados obtenidos no solo permiten caracterizar el modelo administrativo actual, sino que también orientan la identificación de áreas críticas de intervención, tales como la descentralización de la toma de decisiones, el fortalecimiento de la comunicación bidireccional, la promoción del liderazgo colaborativo y la implementación de mecanismos sistemáticos de retroalimentación y mejora.

En consecuencia, este conjunto de hallazgos constituye la base empírica para la formulación del modelo de gestión administrativa propuesto, el cual se orienta a integrar los factores identificados en un esquema más flexible, participativo y orientado a resultados, en coherencia con las necesidades institucionales identificadas en el presente estudio.

3.3.6 Indicador Perfil de Cultura Organizacional

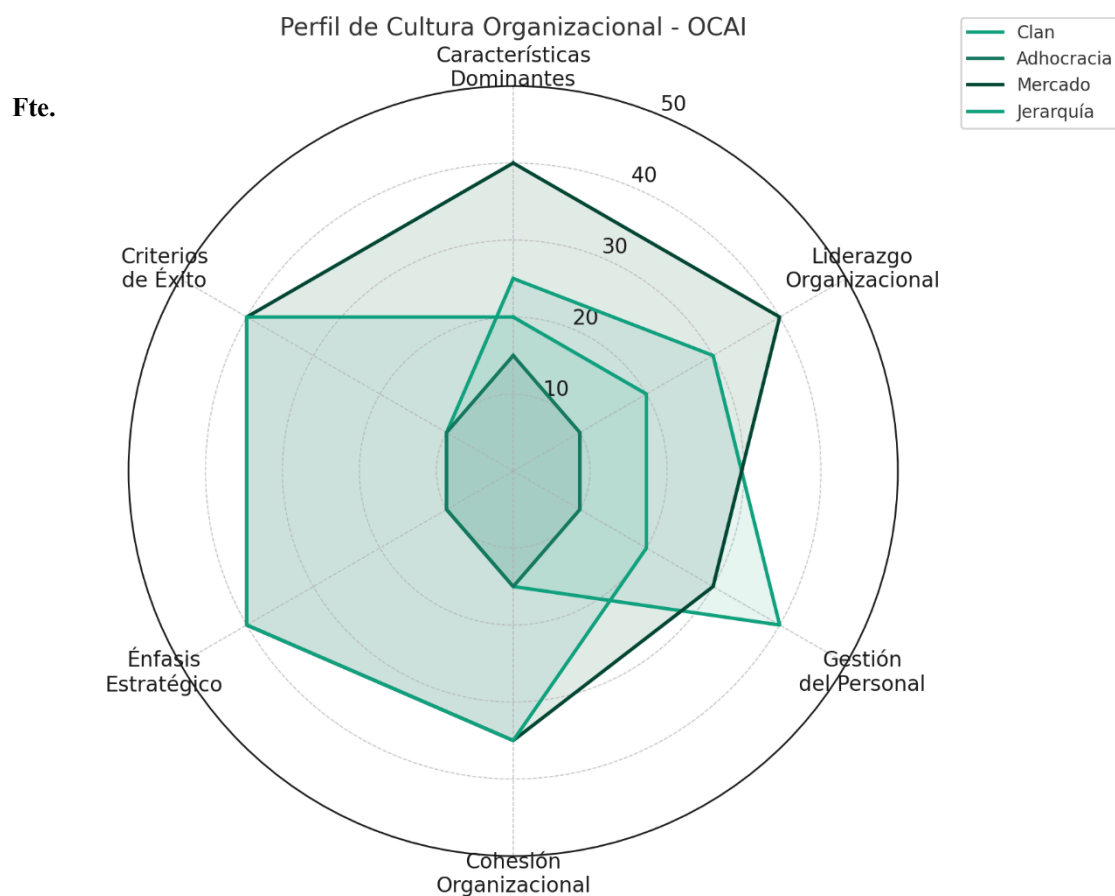
El perfil de cultura organizacional fue evaluado a través del instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), el cual clasifica la cultura institucional en cuatro tipos: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía. Cada tipo de cultura fue evaluado en función de seis dimensiones: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión del personal, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito.

La gráfica radar muestra que los puntajes más altos se encuentran en los tipos de cultura Mercado y Jerarquía, lo cual indica una orientación institucional centrada en la eficiencia, los resultados, el control y la estabilidad. Esto sugiere que el contexto organizacional promueve el cumplimiento de objetivos, el seguimiento de normas y el control administrativo como pilares de la gestión.

En contraste, los valores obtenidos para las culturas Clan y Adhocracia son considerablemente más bajos. Esto evidencia una baja presencia de prácticas colaborativas, enfoque en el desarrollo humano, innovación o adaptabilidad al cambio. Estos hallazgos sugieren que las relaciones humanas, el trabajo en equipo y la flexibilidad podrían no estar siendo prioritarios dentro del esquema de funcionamiento institucional.

Este perfil cultural refleja una organización altamente estructurada y orientada a resultados, pero con desafíos importantes en términos de apertura, participación, liderazgo horizontal y fortalecimiento del sentido de pertenencia. Dichos aspectos podrían ser trabajados a través de iniciativas estratégicas de cambio cultural.

Figura 7 Perfil cultural organizacional según OCAI



Resultados de la investigación. Aplicación de instrumento OCAI.

Los resultados obtenidos reflejan una cultura organizacional con predominio de los enfoques de mercado y jerarquía, lo que evidencia una orientación institucional centrada en el cumplimiento de resultados, el control de procesos y la estabilidad organizacional. Este patrón cultural favorece la eficiencia operativa y la claridad en la ejecución de funciones, pero al mismo tiempo limita el desarrollo de dinámicas más flexibles, innovadoras y colaborativas.

La baja presencia de las culturas tipo clan y adhocracia pone de manifiesto debilidades en aspectos relacionados con la cohesión organizacional, el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación al cambio. Este comportamiento sugiere que la organización prioriza la formalización y el control sobre el desarrollo del talento humano y la innovación, lo cual puede restringir la evolución de prácticas administrativas más participativas.

En relación con los factores administrativos, estos resultados se vinculan con las dimensiones de liderazgo, comunicación y toma de decisiones, evidenciando un modelo de gestión con características verticales, donde la autoridad y el cumplimiento de normas tienen mayor peso que la colaboración y la generación de ideas. Esta configuración cultural influye directamente en la forma en que se gestionan los procesos y se implementan las estrategias institucionales.

Asimismo, este perfil cultural tiene implicaciones relevantes en la calidad de la inversión, ya que una cultura orientada al control y con limitada apertura a la innovación puede afectar la capacidad de la organización para optimizar sus recursos, adaptarse a cambios en el entorno y generar mejoras sostenibles en su desempeño.

En consecuencia, los resultados evidencian la necesidad de promover un proceso de transformación cultural que incorpore elementos de colaboración, innovación y aprendizaje organizacional, fortaleciendo el liderazgo participativo y la cohesión interna. Este proceso no solo implica ajustes en los valores y prácticas institucionales, sino también la implementación de mecanismos sistemáticos que permitan medir, acompañar y consolidar dichos cambios en el tiempo. En este sentido, el fortalecimiento de la cultura organizacional se vincula directamente con la mejora del desempeño institucional y la calidad de la inversión, al favorecer entornos más adaptativos, participativos y orientados a resultados.

De esta manera, este hallazgo constituye un insumo fundamental para el modelo de gestión administrativa propuesto, particularmente en el componente de cultura organizacional y gestión del cambio, al establecer las bases para una transformación sostenible sustentada en evidencia, seguimiento continuo y alineación

3.3.6 Indicador Costo-Efectividad

Se define como el cociente entre la inversión anual ejecutada (en dólares estadounidenses) y el número de capturas fértiles registradas. Permite estimar la eficiencia del Programa Moscamed en el Noroccidente de Guatemala. Un menor número de capturas fértiles, combinado con una inversión adecuada, refleja un mejor control de la plaga. El análisis documental realizado permitió encontrar:

Cuadro No. 7 Costo Efectividad de la inversión, Quinquenio 2020-2024

Año	Inversión (USD)	Capturas fértiles	Rendimiento (USD por captura)
2020	\$2,124,645.69	234,303	\$9.07
2021	\$4,559,467.36	53,747	\$84.83
2022	\$4,006,240.40	94,840	\$42.24
2023	\$1,569,430.29	158,721	\$9.89
2024	\$3,358,451.76	205,901	\$16.31

El rendimiento acumulado para el período 2020–2024 fue calculado como la relación entre la inversión total ejecutada y las capturas fértiles acumuladas. El valor resultante fue de:

USD 20.89 por captura fértil

El análisis refleja una alta variabilidad en la eficiencia del control durante el quinquenio. En 2021 se registró el mayor rendimiento (USD 84.83 por captura fértil), mientras que en 2020 y 2023 el indicador estuvo por debajo de USD 10, reflejando mayor número de capturas por dólar invertido. Este indicador es útil como línea base para decisiones futuras y evaluación del impacto de la estrategia de control en campo.

Este comportamiento evidencia que la eficiencia del control no depende exclusivamente del volumen de inversión, sino de la oportunidad y calidad de las decisiones operativas implementadas en campo. La variabilidad observada sugiere la influencia de factores como la planificación de las intervenciones, la focalización de recursos, la coordinación operativa y las condiciones propias del entorno, lo que refuerza la necesidad de integrar este indicador dentro de un sistema de monitoreo continuo. En este sentido, el rendimiento acumulado se posiciona como una herramienta clave para la gestión estratégica, al permitir identificar desviaciones, ajustar

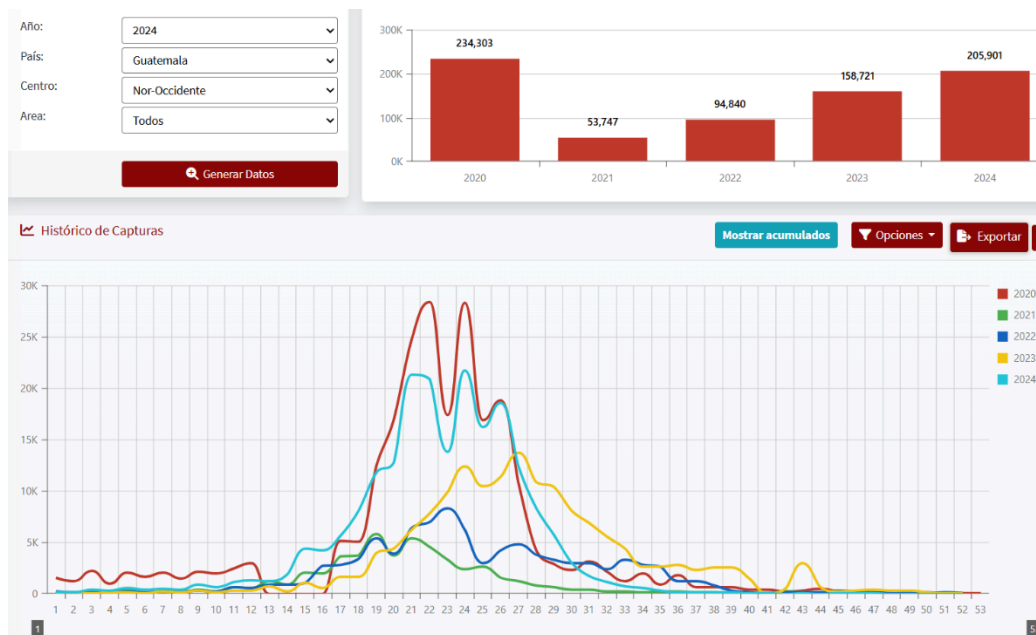
oportunamente las acciones de control y optimizar el uso de los recursos disponibles, contribuyendo directamente a mejorar la eficiencia institucional y la calidad de la inversión.

Cuadro No. 8 Presupuesto del Quinquenio 2020 -2024

Estados Presupuestales -Comparativos Anuales- (Resumen por Grupo de C						
Centro de Operaciones: CENTRO DE OPERACIONES NOROCCIDENTE Ejercicio Fiscal Comparado: 2020 - 2024 I						
ID	Descripción del Grupo	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
1000	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	104,970.32	88,923.17	431,864.00	911.53	151,623.88
4000	PERSONAL	899,727.97	1,273,180.63	1,354,932.19	631,092.35	2,241,350.10
4100	GASTOS DE VIAJES DE PERSONAL	24,812.59	29,971.85	52,282.60	17,915.32	51,962.30
4200	GASTOS DE TRANSPORTE DE MATERIALES	7,154.62	16,288.75	28,132.52	11,578.51	25,725.85
4300	SERVICIOS	321,023.00	194,884.24	1,084,862.76	763,382.38	177333.83
4400	SUMINISTROS Y MATERIALES	766,957.19	2,956,218.72	1,054,166.33	144,550.20	710,455.80
		2,124,645.69	4,559,467.36	4,006,240.40	1,569,430.29	3,358,451.76

Fte. Análisis documental, software de presupuestos.

Figura 8 Gráfica poblacional de la plaga Quinquenio 2020-2024



Fte. Análisis documental, software de información técnica PM.

Los resultados obtenidos permiten evidenciar una marcada variabilidad en la relación entre la inversión ejecutada y la efectividad del control de la plaga durante el período analizado, lo cual refleja la influencia de factores operativos, estratégicos y contextuales en el desempeño

institucional. La diferencia significativa entre los valores registrados en los distintos años sugiere que la eficiencia del gasto no depende exclusivamente del monto invertido, sino de la forma en que se planifican, ejecutan y controlan las intervenciones.

En particular, el año 2021 presenta el mayor costo por captura fértil, lo que indica una menor eficiencia en la utilización de los recursos, posiblemente asociada a condiciones adversas, debilidades en la planificación operativa o desajustes en la implementación de las estrategias de control. En contraste, los valores más bajos observados en 2020 y 2023 evidencian escenarios de mayor eficiencia, donde la relación entre inversión y resultados operativos fue más favorable.

Este comportamiento se vincula directamente con los factores administrativos analizados previamente, especialmente en lo relacionado con la planificación, el control y la toma de decisiones. La variabilidad en el indicador sugiere la existencia de brechas en la consistencia de la gestión administrativa, lo que impacta en la capacidad institucional para mantener niveles estables de eficiencia en el tiempo.

Asimismo, la tendencia observada en la dinámica poblacional de la plaga refuerza la interpretación de que el desempeño del indicador no puede analizarse de forma aislada, ya que responde a una interacción compleja entre factores biológicos, condiciones territoriales y decisiones administrativas. La presencia de picos poblacionales en determinados períodos implica mayores exigencias operativas y puede incidir directamente en el comportamiento del costo por captura.

Desde la perspectiva de la calidad de la inversión, estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer los mecanismos de planificación estratégica, monitoreo y evaluación del desempeño, con el fin de optimizar el uso de los recursos y mejorar la efectividad de las intervenciones. La identificación de variaciones significativas en el indicador sugiere la importancia de incorporar herramientas de gestión que permitan anticipar escenarios, ajustar estrategias y asegurar una mayor eficiencia en la ejecución del presupuesto.

En consecuencia, el indicador de costo-efectividad se constituye en un elemento clave para la toma de decisiones institucionales, al proporcionar información relevante sobre el desempeño de las acciones implementadas. Este hallazgo aporta insumos fundamentales para el modelo de

gestión administrativa propuesto, particularmente en lo relacionado con el componente de evaluación del desempeño, control estratégico y optimización de recursos.

3.3.7 Indicador: Relación Beneficio/Costo

Este indicador estima la eficiencia del Programa Moscamed Noroccidente en el control de la mosca del Mediterráneo, utilizando como "beneficio" la reducción proporcional de capturas fértiles respecto al valor máximo registrado en el quinquenio 2020–2024.

El costo corresponde a la inversión anual en dólares. A mayor relación B/C, mayor eficiencia en la inversión realizada.

- Índice de Reducción = Capturas Máximas / Capturas del año
- Relación B/C = Índice de Reducción / Inversión Anual (USD)

Cuadro No. 9 Resultados Relación Beneficio Costo:

Año	Inversión (USD)	Capturas fértiles	Índice de Reducción	Relación B/C
2020	\$2,124,645.69	234,303	1.000000	4.71×10^{-7}
2021	\$4,559,467.36	53,747	4.359369	9.56×10^{-7}
2022	\$4,006,240.40	94,840	2.470508	6.17×10^{-7}
2023	\$1,569,430.29	158,721	1.476194	9.41×10^{-7}
2024	\$3,358,451.76	205,901	1.137940	3.39×10^{-7}

Fte. Análisis del investigador con base a datos documentados.

Durante el periodo 2020–2024 se observa una variabilidad significativa en la eficiencia del programa.

El año 2021 alcanzó la mayor Relación B/C, reflejando una alta efectividad en la reducción de capturas fértiles respecto al costo.

En cambio, el año 2024 mostró una menor eficiencia relativa, lo cual sugiere que pese a mantener una inversión considerable, las capturas fértiles aumentaron, posiblemente por factores operativos, climáticos o de dispersión de la plaga.

Los resultados obtenidos evidencian que la relación beneficio/costo presenta una variabilidad significativa a lo largo del período analizado, lo que confirma que la eficiencia del programa no depende únicamente del nivel de inversión, sino de la efectividad con la que se implementan las

estrategias de control en campo. La alta relación B/C registrada en 2021 sugiere un escenario en el que la combinación de condiciones operativas, planificación y ejecución permitió maximizar los resultados con respecto a los recursos invertidos.

En contraste, la disminución progresiva del indicador en años posteriores, particularmente en 2024, pone de manifiesto una reducción en la eficiencia relativa del programa, a pesar de mantenerse niveles importantes de inversión. Este comportamiento sugiere la posible existencia de factores que afectan la efectividad de las intervenciones, tales como variaciones en la dinámica poblacional de la plaga, limitaciones en la cobertura operativa o ajustes en la estrategia de control.

En relación con los factores administrativos, estos resultados se vinculan directamente con las dimensiones de planificación, seguimiento y control, evidenciando la necesidad de fortalecer la articulación entre la asignación de recursos y la ejecución operativa. La variabilidad del indicador refleja posibles inconsistencias en la toma de decisiones y en la capacidad institucional para sostener niveles óptimos de desempeño en el tiempo.

Asimismo, desde la perspectiva de la calidad de la inversión, la relación beneficio/costo constituye un indicador clave para evaluar la eficiencia del gasto público y la efectividad de las acciones institucionales. La disminución del rendimiento en ciertos períodos sugiere la necesidad de incorporar mecanismos de evaluación continua que permitan ajustar oportunamente las estrategias y optimizar el uso de los recursos disponibles.

En este sentido, los hallazgos evidencian la importancia de integrar enfoques de gestión basados en resultados que permitan monitorear de manera sistemática la relación entre inversión y desempeño operativo, superando esquemas tradicionales centrados únicamente en la ejecución del gasto. La incorporación de indicadores que vinculen eficiencia, productividad e impacto institucional posibilita una lectura más integral del desempeño, facilitando la identificación de desviaciones y la implementación de acciones correctivas de manera oportuna.

De esta forma, este resultado no solo aporta elementos fundamentales para el modelo de gestión administrativa propuesto, sino que también establece las bases para fortalecer el control

estratégico y la toma de decisiones basada en evidencia, promoviendo una gestión más eficiente, transparente y orientada a la optimización de los recursos en contextos operativos complejos.

3.3.8 Indicador Porcentaje de Fidelidad

Cuadro No. 10 Fidelidad de comunidades y Fincas

Fte.

	Nivel de fidelidad	Comunidades	Fincas
1	Sin fidelidad	12	1
2	Fidelidad baja	14	2
3	Fidelidad media	75	3
4	Fidelidad alta	638	100
5	Total	739	106

Análisis documental, Sistema de Información Técnica, PM.

El presente análisis integra los niveles de fidelidad observados tanto en comunidades como en fincas dentro del área de trabajo del Programa Moscamed - Noroccidente, con base en datos documentales del año 2024. El objetivo es calcular el porcentaje de fidelidad general como indicador de aceptación y sostenibilidad del programa.

Cuadro No. 11 Niveles de fidelidad por tipo de unidad

Nivel de fidelidad	Comunidades	Fincas
Sin fidelidad	12	1
Fidelidad baja	14	2
Fidelidad media	75	3
Fidelidad alta	638	100
Total	739	106

Fte. Análisis documental, Sistema de Información Técnica, PM.

$\% \text{ Fidelidad} = ((\text{Fidelidad media} + \text{Fidelidad alta en Comunidades y Fincas}) / (\text{Total Comunidades} + \text{Total Fincas})) \times 100$

$\% \text{ Fidelidad} = ((75 + 638 + 3 + 100) / (739 + 106)) \times 100 = (816 / 845) \times 100 \approx 96.57\%$

El resultado obtenido refleja un alto nivel de fidelidad por parte de las unidades intervenidas por el Programa Moscamed en Noroccidente, alcanzando un 96.57%, lo que evidencia una sólida aceptación institucional y una disposición activa de colaboración por parte de las comunidades y fincas participantes. Este comportamiento no solo fortalece la sostenibilidad operativa del programa en la región, sino que también constituye un indicador clave de legitimidad social, al demostrar la confianza de los actores territoriales en las acciones implementadas.

Asimismo, este nivel de fidelidad incide directamente en la eficiencia de la gestión, al facilitar la ejecución de las intervenciones, reducir la resistencia operativa y optimizar el uso de los recursos disponibles. En este sentido, la fidelidad se posiciona como un activo estratégico para la gestión administrativa, al contribuir a la continuidad de las acciones en campo y al fortalecimiento de los resultados institucionales en el tiempo.

Indicador: % de Apertura Social - Basado en Fidelidad Alta

Este indicador estima el grado de apertura social hacia el Programa Moscamed en la región Noroccidente, considerando únicamente aquellas comunidades y fincas que han manifestado una actitud de alta fidelidad. Este enfoque resalta la aceptación total y colaborativa como base para medir la apertura.

Cuadro No. 12 Nivel de fidelidad alta

Nivel de fidelidad	Comunidades	Fincas
Fidelidad alta	638	100
Total	739	106

Fte. Análisis documental, Sistema de Información Técnica, PM.

$\% \text{ Apertura Social} = ((\text{Comunidades} + \text{Fincas con fidelidad alta}) / (\text{Total comunidades} + \text{Total fincas})) \times 100$. $\% \text{ Apertura Social} = ((638 + 100) / (739 + 106)) \times 100 = (738 / 845) \times 100 \approx 87.34\%$

El resultado obtenido indica que el 87.34% del total de unidades territoriales (comunidades y fincas) en el área Noroccidente han manifestado una apertura social favorable al Programa Moscamed, al ser clasificadas con niveles de fidelidad alta. Este comportamiento evidencia no solo aceptación, sino también una disposición activa de los actores territoriales para colaborar con las acciones implementadas, lo cual constituye un elemento fundamental para la viabilidad operativa del programa.

Asimismo, este nivel de apertura social fortalece la sostenibilidad institucional, al facilitar la implementación de las estrategias de control, reducir barreras de acceso en campo y favorecer la continuidad de las intervenciones en el tiempo. En este sentido, la apertura social se configura como un indicador estratégico que refleja la calidad de la relación entre la institución y las comunidades, incidiendo directamente en la eficiencia de la gestión administrativa y en la efectividad de los resultados alcanzados.

% de Retractores - Análisis Documental

El indicador % de Retractores representa la proporción de comunidades y fincas que han mostrado rechazo o una actitud negativa hacia las actividades del Programa Moscamed en la región Noroccidente. Este análisis se basa en datos de fidelidad clasificados en los niveles de 'sin fidelidad' y 'fidelidad baja', considerados como señales de resistencia o no apertura.

Cuadro No. 13 Retractores identificados por tipo de unidad

Nivel de fidelidad	Comunidades	Fincas
Sin fidelidad	12	1
Fidelidad baja	14	2
Subtotal retractores	26	3
Total unidades evaluadas	739	106

Fte. Análisis documental, Sistema de Información Técnica, PM.

$\% \text{ Retractores} = ((\text{Comunidades} + \text{Fincas con sin fidelidad o fidelidad baja}) / (\text{Total comunidades} + \text{Total fincas})) \times 100$
 $\% \text{ Retractores} = ((12 + 14 + 1 + 2) / (739 + 106)) \times 100 = (29 / 845) \times 100$
 $\approx 3.43\%$

El resultado indica que el 3.43% del total de comunidades y fincas evaluadas presentan actitudes de rechazo o bajo nivel de apertura al Programa Moscamed en Noroccidente. Este bajo porcentaje de retractores evidencia una favorable aceptación social del programa en la región, aunque también señala la importancia de trabajar estrategias de divulgación y comunicación en los sectores identificados como resistentes.

El resultado indica que el 3.43% del total de comunidades y fincas evaluadas presentan actitudes de rechazo o bajo nivel de apertura al Programa Moscamed en Noroccidente. Este bajo porcentaje de retractores confirma la existencia de un contexto general favorable para la implementación de las acciones institucionales, consolidando un escenario de alta aceptación social y viabilidad operativa en la región.

No obstante, la presencia, aunque reducida, de unidades con niveles de resistencia pone de manifiesto la necesidad de desarrollar estrategias focalizadas de intervención, particularmente en materia de comunicación, sensibilización y acompañamiento territorial. En este sentido, la identificación de estos segmentos permite optimizar la gestión administrativa mediante la asignación estratégica de recursos, orientando esfuerzos hacia la reducción de barreras sociales y el fortalecimiento de la relación institucional con los actores locales.

De esta manera, el indicador de retractores se configura como una herramienta clave para la toma de decisiones, al permitir no solo evaluar el nivel de aceptación del programa, sino también identificar áreas críticas de atención que inciden directamente en la sostenibilidad y efectividad de las intervenciones.

Los resultados obtenidos permiten evidenciar un alto nivel de aceptación y legitimidad social del programa en el área de estudio, reflejado en los elevados porcentajes de fidelidad y apertura social, así como en la baja proporción de retractores. La fidelidad general del 96.57% indica una sólida relación entre la institución y los actores territoriales, mientras que el nivel de apertura social del 87.34% confirma la disposición activa de las comunidades y fincas para colaborar con las estrategias implementadas.

Este comportamiento sugiere que la gestión institucional ha logrado consolidar mecanismos efectivos de interacción con las partes interesadas, favoreciendo la continuidad de las acciones y

la sostenibilidad operativa del programa. La baja proporción de retractores (3.43%) refuerza esta interpretación, evidenciando que los niveles de resistencia son mínimos y se concentran en segmentos específicos que pueden ser abordados mediante estrategias focalizadas.

En relación con los factores administrativos, estos resultados se vinculan directamente con las dimensiones de comunicación, liderazgo y gestión de servicios, evidenciando que la forma en que se planifican y ejecutan las intervenciones influye significativamente en la percepción y comportamiento de los actores externos. Una gestión administrativa orientada a la cercanía territorial, el acompañamiento técnico y la atención de necesidades contribuye a fortalecer la confianza institucional.

Desde la perspectiva de la calidad de la inversión, estos indicadores constituyen una evidencia clara de efectividad, ya que altos niveles de fidelidad y apertura social reducen los costos de implementación, facilitan la ejecución de las acciones y aumentan la probabilidad de éxito de las intervenciones. Asimismo, la identificación de un bajo porcentaje de retractores permite focalizar esfuerzos en áreas específicas, optimizando la asignación de recursos y mejorando el impacto institucional.

En consecuencia, los resultados evidencian que la dimensión social del programa se configura como un factor estratégico para la gestión administrativa, al incidir directamente en la sostenibilidad, eficiencia y efectividad de las acciones implementadas. Este hallazgo aporta elementos clave para el modelo de gestión administrativa propuesto, particularmente en lo relacionado con la gestión de partes interesadas, la comunicación estratégica y la sostenibilidad institucional.

3.4. Redacción de resultados y discusión

Los resultados obtenidos constituyen una consecuencia directa del proceso investigativo orientado bajo un enfoque mixto, que integró técnicas cuantitativas (cuestionarios tipo Likert, formulario OCAI) y cualitativas (entrevistas, grupo focal y análisis documental). Este diseño permitió construir los datos en función de los objetivos y variables definidos, codificarlos, procesarlos e interpretarlos conforme a una estructura tripartita: unidades de análisis, variables e indicadores.

En la etapa cuantitativa, los datos recolectados mediante escalas de medición fueron sometidos a procedimientos de codificación y tabulación, obteniéndose distribuciones de frecuencia relativas y absolutas. El análisis vertical de las variables permitió establecer tendencias claras: el modelo administrativo predominante es de tipo autocrático, con fuerte centralización, escasa participación operativa y alta carga jerárquica. Este hallazgo se refuerza mediante el análisis de la cultura organizacional actual —a través del instrumento OCAI— que posiciona a las culturas Jerárquica y de Mercado como dominantes, lo cual indica un entorno basado en control, estabilidad y orientación a resultados.

Los indicadores de procesos revelaron una percepción media-alta en el cumplimiento de metas y planificación, pero baja en aspectos de mejora continua y flexibilidad operativa. Esta brecha señala un sistema eficiente pero poco adaptable, con escasos mecanismos de innovación. Por otro lado, los indicadores de servicio obtuvieron puntuaciones moderadas: se identificó fidelidad por parte de los usuarios, pero también una limitada capacidad institucional para atender inconformidades o adaptar servicios a demandas emergentes. Estos datos permiten confirmar, mediante análisis bivariable, la existencia de debilidades en los procesos que impactan directamente en la calidad del servicio.

Desde el enfoque cualitativo, los datos fueron interpretados mediante codificación abierta, intermedia y axial, lo cual permitió construir categorías emergentes como: liderazgo vertical, escasa participación, carga administrativa, comunicación ineficiente y cultura del cumplimiento. El análisis horizontal de cada unidad de análisis (entrevistas y grupo focal) ofreció relatos consistentes que complementaron los resultados numéricos, reforzando su validez y profundidad. La triangulación metodológica permitió contrastar estas categorías con las fuentes documentales, confirmando que muchas prácticas institucionales no cuentan con soporte documental actualizado, y que la retroalimentación es informal o inexistente.

En conjunto, los hallazgos empíricos, al ser organizados en matrices de datos y sometidos a análisis combinado, revelan un patrón administrativo estructurado, eficiente en el cumplimiento de metas, pero débil en aspectos de participación, innovación, adaptabilidad institucional y clima organizacional. Este panorama resulta clave para la formulación del modelo de cuadro de mando integral que se propone como resultado de esta investigación.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

A partir de la discusión de los resultados y de la triangulación cualitativo–cuantitativa realizada, se justifica la necesidad de una propuesta de transformación que atienda los nudos críticos detectados: centralización de decisiones, baja participación operativa, debilidades en la retroalimentación y estancamiento de la mejora continua. El modelo administrativo percibido como predominantemente autocrático y el perfil cultural de Jerarquía/Mercado confirman una lógica de control y orientación a resultados que, si bien garantiza cumplimiento de metas y planificación, limita la innovación y la adaptabilidad. Esta propuesta se orienta a transitar hacia un modelo administrativo basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI), que alinee estrategia, procesos y personas mediante indicadores claros y rutinas de seguimiento institucional.

Los resultados propositivos se articulan en dos planos complementarios: teórico y práctico. En el plano teórico, la investigación enriquece el entendimiento del vínculo entre estilo de gestión, cultura organizacional y desempeño institucional, formalizando categorías y relaciones que emergen de entrevistas, grupos focales y análisis documental. Esta contribución se expresa en la explicación de dimensiones, indicadores y criterios de evaluación que hacen operables constructos como participación, comunicación, liderazgo y mejora continua. En el plano práctico, se traduce en instrumentos utilizables por la organización para transformar su funcionamiento cotidiano, dando base a decisiones oportunas y a la rendición de cuentas.

Desde el sistema de conocimientos, la contribución conceptual distingue y redefine principios, reglas y normas de gestión que favorecen el tránsito de un esquema jerárquico rígido a un esquema de gobernanza colaborativa. Se consolidan conceptos como “rendimiento per cápita ajustado”, “apertura social”, “fidelidad” y “retractores” como variables de servicio; y se incorpora la noción de “flexibilidad operativa” como principio que guía la revisión de procesos. En el componente representacional, se propone un modelo (CMI) que integra objetivos estratégicos, indicadores y metas por perspectiva, así como un sistema de tableros que representa de forma sintética el estado de la gestión y habilitar acciones correctivas tempranas.

En el plano teórico–metodológico, la propuesta operacionaliza procedimientos para el diseño, validación y uso de indicadores, vinculando líneas base, metas y umbrales de alerta; define

técnicas de captura y aseguramiento de datos; y establece un protocolo de revisión mensual, trimestral y anual con reglas claras de accountability. Asimismo, institucionaliza técnicas participativas (talleres de metas OKR/CMI, paneles de aprendizaje y sesiones de retroalimentación 15–30–90) que transforman los hallazgos en mejoras observables, asegurando que la evidencia empírica alimente la toma de decisiones y que la cultura jerárquica evolucione hacia prácticas más colaborativas.

El resultado práctico central es el establecimiento del CMI con cuatro perspectivas adaptadas: financiera (eficiencia del gasto y relación beneficio/costo), clientes/beneficiarios (fidelidad, apertura social y retractoros), procesos internos (rendimiento per cápita, calidad y tiempos de ciclo) y aprendizaje–crecimiento (formación, clima y capacidades digitales). Cada indicador cuenta con definición, fórmula, fuente, frecuencia, responsable y meta anual, y se despliega a tableros operativos en unidades y sedes, con semaforización y curvas de tendencia que facilitan decisiones tácticas y estratégicas.

La transformación propuesta responde directamente a los hallazgos: mantener la fortaleza en cumplimiento de metas y planificación, pero corregir los déficits en participación, comunicación y mejora continua; equilibrar la cultura de control con prácticas de colaboración; y convertir la información dispersa en decisiones oportunas mediante tableros y rutinas de seguimiento. Con ello, se atiende la causa estructural del problema científico y se crea un marco estable para la gestión por resultados con aprendizaje organizacional continuo.

4.1. Fundamentación de propuesta de transformación

El punto de partida teórico–referencial está dado por la operacionalización de variables: la variable independiente: Modelo Administrativo, (tipologías: autocrático, de custodia, laissez-faire y estructurado) y la variable dependiente «Indicadores de Gestión», agrupados en indicadores de procesos (rendimiento per cápita, relación beneficio/costo) e indicadores de servicio (fidelidad, apertura social, retractoros). Esta base permite traducir constructos a métricas observables y proporciona el lenguaje común para el diseño del modelo de gestión que se propone.

Ahora bien, la evidencia empírica muestra una configuración cultural y de liderazgo predominantemente autocrática con participación operativa limitada, coordinación centralizada y

debilidades en la retroalimentación y la mejora continua. Este hallazgo exige ajustar los supuestos de gestión que privilegian el control jerárquico y sustituirlos por un enfoque de gobernanza colaborativa y toma de decisiones basada en evidencia. Consecuentemente, se propone el establecimiento de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como modelo administrativo que re-articula la estrategia con procesos e indicadores, habilitando participación, aprendizaje y accountability.

La contribución teórica se expresa en nuevas representaciones y relaciones entre factores administrativos y desempeño: (i) se formaliza la vinculación estratégica entre estilos de gestión y resultados mediante el uso sistemático de indicadores de procesos y de servicio; (ii) se instituye la revisión de desempeño con umbrales y metas que conectan inversión y resultados; y (iii) se define un dispositivo metodológico de seguimiento (tableros CMI) que transforma datos en decisiones. Estas relaciones, contrastables con análisis estadístico y triangulación cualitativa, fortalecen la explicación de cómo la estructura administrativa impacta el logro institucional.

Metodológicamente, la fundamentación se apoya en un enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial: los hallazgos cualitativos orientan la construcción de instrumentos y los análisis cuantitativos permiten validar patrones y asociaciones. Esta lógica asegura que la propuesta no sea meramente normativa, sino derivada de evidencias y consistente con los objetivos específicos: identificar factores administrativos, establecer indicadores clave, demostrar su interacción y diseñar un modelo integrado para la toma de decisiones.

Se sostienen los aportes del marco referencial en torno a la medición y mejora de la gestión, pero se plantea la necesidad de superar los enfoques tradicionales centrados en estructuras jerárquicas y control operativo, mediante la incorporación de un modelo integral basado en el Cuadro de Mando Integral. Desde esta investigación, se establece que la transformación efectiva de la gestión administrativa en contextos organizacionales complejos requiere la articulación sistemática entre estrategia, procesos y personas, a través de indicadores claros, metas verificables y mecanismos de seguimiento continuo.

En este sentido, se asume como criterio central que la mejora del desempeño institucional no depende únicamente del cumplimiento de funciones administrativas, sino de la capacidad de la organización para generar aprendizaje, adaptación y participación activa de sus actores. Esta

postura fundamenta la propuesta del modelo de gestión administrativa, el cual se orienta a fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia, la eficiencia en el uso de los recursos y la sostenibilidad institucional en el tiempo.

4.2. Estructura de la propuesta de transformación

De acuerdo con el carácter propositivo de la investigación y en coherencia con el diagnóstico y la fundamentación previamente desarrollados, la estructura de la propuesta se organiza en tres componentes: (i) formulación del objetivo general y objetivos específicos de la propuesta; (ii) aparato teórico–conceptual y referencial que sostiene el diseño del modelo; y (iii) cuerpo operacional–instrumental, constituido por fases, actividades, productos y responsables para su implementación.

El primer componente establece la dirección estratégica de la propuesta, definiendo con claridad los propósitos que se persiguen y los resultados esperados en términos de fortalecimiento de la gestión administrativa. Los objetivos permiten articular de manera coherente los hallazgos del diagnóstico con las acciones de transformación planteadas, garantizando la alineación entre el problema identificado y la solución propuesta.

El segundo componente integra los fundamentos teóricos y conceptuales que respaldan el modelo de gestión administrativa, incorporando enfoques contemporáneos como la gestión basada en resultados, el Cuadro de Mando Integral, la gobernanza organizacional y la gestión del cambio. Este sustento permite dotar de coherencia metodológica a la propuesta, asegurando que su diseño no responda únicamente a una lógica operativa, sino a un marco analítico que orienta su aplicación en contextos organizacionales complejos.

El tercer componente corresponde al nivel operativo de la propuesta, en el cual se definen las fases de implementación, las actividades específicas, los productos esperados y los responsables institucionales. Este componente traduce los elementos estratégicos y conceptuales en acciones concretas, facilitando la aplicabilidad del modelo y su incorporación en la dinámica institucional. Asimismo, permite establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que aseguren la sostenibilidad de la propuesta en el tiempo.

En conjunto, estos tres componentes configuran una estructura integral que articula la visión estratégica, el sustento teórico y la operatividad del modelo, garantizando su coherencia interna y su viabilidad de implementación. De esta manera, la propuesta no solo responde al problema de investigación identificado, sino que también se posiciona como una herramienta de gestión aplicable, orientada a mejorar el desempeño institucional y la calidad de la inversión en el contexto del Programa Moscamed.

4.2.1 Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

Proponer un modelo de gestión administrativa basado en el Cuadro de Mando Integral que permita fortalecer la toma de decisiones, la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad del servicio a beneficiarios y el aprendizaje organizacional en el contexto institucional.

Objetivos específicos:

- Diseñar el mapa estratégico y los objetivos por perspectiva del CMI (financiera, clientes/beneficiarios, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), asegurando la alineación entre la estrategia institucional, los indicadores de desempeño y la toma de decisiones basada en evidencia.
- Definir y documentar los indicadores clave (fichas técnicas con definición, fórmula, unidad, fuente, frecuencia, línea base, meta, responsable y umbrales).
- Construir tableros de control operativos y directivos con semaforización y tendencias, vinculados a un protocolo de revisión 15–30–90 días.
- Instalar la gobernanza de datos (fuentes, controles de calidad, flujos de consolidación) y el calendario de reportes institucionales.
- Desplegar un piloto en unidades priorizadas, evaluar resultados y escalar progresivamente al resto de áreas.

- Capacitar al personal clave en uso del CMI, análisis de datos y mejora continua, y formalizar rutinas de accountability.

4.2.2 Aparato teórico–conceptual y referencial

La propuesta se sustenta en un andamiaje teórico–conceptual integrado que articula diversos enfoques de la gestión organizacional contemporánea, permitiendo construir un modelo coherente, aplicable y orientado a resultados. En primer lugar, se incorpora el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton como eje central del modelo, al constituir una herramienta que facilita la traducción de la estrategia en objetivos, indicadores y metas distribuidos en las perspectivas financiera, de clientes/beneficiarios, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, promoviendo una gestión alineada y medible.

En segundo lugar, la Teoría General de la Administración y la Teoría de Sistemas aportan el marco conceptual para comprender la organización como un sistema interrelacionado, en el que la estructura, los procesos y el entorno interactúan de manera dinámica, lo que permite asegurar coherencia interna y capacidad de adaptación frente a contextos operativos complejos.

Asimismo, se integran los modelos de gestión de la calidad, particularmente el ciclo PDCA de Deming y la trilogía de Juran, los cuales proporcionan una base metodológica para la mejora continua, la optimización de procesos y el aseguramiento de la calidad en la gestión administrativa.

De igual forma, los enfoques de gestión del cambio organizacional, como los modelos ADKAR y de Kotter, permiten abordar la transformación institucional desde una perspectiva estructurada, facilitando la adopción, apropiación y sostenibilidad del modelo propuesto en el tiempo.

Finalmente, las referencias teóricas sobre cultura organizacional y liderazgo, particularmente los aportes de Schein y McGregor, permiten contextualizar la necesidad de transición desde estilos de gestión jerárquicos hacia prácticas más participativas, colaborativas y orientadas al aprendizaje organizacional, en coherencia con los hallazgos del diagnóstico.

Este aparato teórico–conceptual se articula con el marco histórico–legal y el contexto operativo del Programa Moscamed, asegurando la pertinencia, coherencia y viabilidad del modelo

propuesto, al vincular los fundamentos teóricos con las condiciones reales de aplicación institucional.

4.2.3 Cuerpo operacional–instrumental

El componente operacional se estructura en siete fases. Cada fase detalla actividades clave, productos (entregables) y responsables sugeridos para asegurar la trazabilidad de la implementación.

Cuadro No. 14 Cuerpo operacional-Instrumental

Fase 0. Preparación y patrocinio

Actividades clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir mandato institucional y designar un Comité CMI (dirección, planificación, finanzas, operaciones, TI). • Alinear alcance, cronograma y recursos; priorizar unidades para piloto. • Comunicar propósito, beneficios y responsabilidades a los equipos involucrados.
Productos / Entregables:	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del Comité CMI y plan de trabajo. • Mapa de actores y plan de comunicación. • Cronograma y matriz RACI.
Responsables sugeridos:	Dirección y Planificación

Fase 1. Diseño estratégico CMI

Actividades clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Construir el mapa estratégico y objetivos por perspectiva. • Definir hipótesis de creación de valor y relaciones causa–efecto.
--------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear objetivos de área y compromisos de resultado.
Productos / Entregables:	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa estratégico validado. • Catálogo de objetivos estratégicos con definiciones e indicadores asociados.
Responsables sugeridos:	Dirección y Jefaturas Operativas

Fase 2. Definición de indicadores

Actividades clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar fichas técnicas por indicador (definición, fórmula, unidad, fuente, frecuencia, línea base, meta, responsable, umbrales). • Validar disponibilidad/calidad de datos y ajustar requerimientos. • Definir criterios de análisis (tendencias, comparativos, alertas).
Productos / Entregables:	<ul style="list-style-type: none"> • Fichero de indicadores priorizados. • Matriz de datos (fuentes – campos – periodicidad – responsables).
Responsables sugeridos:	Planificación y Análisis de Datos

Fase 3. Arquitectura de datos y tableros

Actividades clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar flujo de integración de datos (plantillas, repositorio, controles de calidad). • Construir tableros (operativos y directivos) con semaforización y gráficos de tendencia. • Probar consistencia de cálculos y visibilidad por niveles (unidad, región, programa).
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Productos / Entregables:	<ul style="list-style-type: none"> • Repositorio de datos y manual de gobernanza. • Tableros CMI versión piloto (operativo/directivo).
Responsables sugeridos:	TI, Análisis de Datos y Planificación

Fase 4. Capacitación y gestión del cambio

Actividades clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Formar a usuarios clave en interpretación de indicadores y uso de tableros. • Instalar rutinas de revisión 15–30–90 con minutas y planes de acción. • Gestionar barreras de adopción (soporte, refuerzos, incentivos).
Productos / Entregables:	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación ejecutado. • Guía de reuniones de desempeño y formatos de seguimiento.
Responsables sugeridos:	RR.HH. y Comité CMI

Fase 5. Piloto y escalamiento

Actividades clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar piloto en unidades priorizadas y documentar lecciones aprendidas. • Ajustar indicadores, tableros y procesos de captura. • Escalar progresivamente al resto de unidades.
Productos / Entregables:	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de piloto con mejoras. • Plan de escalamiento y versiones estables de tableros.

Responsables sugeridos:	Comité CMI y Jefaturas
-------------------------	------------------------

Fase 6. Evaluación y consolidación

Actividades clave:	<ul style="list-style-type: none"> • Medir resultados contra línea base y metas; evaluar pertinencia, validez y factibilidad. • Auditar calidad de datos y cumplimiento de rutinas de revisión. • Institucionalizar el CMI (normativas internas, roles permanentes, calendario anual).
Productos / Entregables:	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de evaluación anual. • Resoluciones o normativas internas que institucionalizan el CMI.
Responsables sugeridos:	Dirección y Auditoría Interna

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

4.2.4 Indicadores propuestos

A continuación, se presenta una síntesis por perspectiva con ejemplos de indicadores clave. Cada indicador debe contar con su ficha técnica completa; se incluyen cuatro fichas modelo (una por perspectiva) como referencia.

Cuadro No. 15 Fichas Técnicas de Indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Perspectiva Financiera

Nombre del indicador:	Relación Beneficio/Costo (RBC)
Definición:	Mide la eficiencia financiera comparando beneficios monetizados con la inversión total requerida.
Fórmula:	$RBC = \text{Beneficios totales} / \text{Inversión total}$
Unidad de medida:	Índice (adimensional)

Fuente de datos:	Registros financieros; informes de resultados monetizados
Frecuencia de medición:	Trimestral
Responsable:	Finanzas / Planificación
Línea base:	0.9 (año base)
Meta anual:	≥ 1.1
Umbrales (semaforización):	Rojo <0.9 Amarillo 0.9–1.1 Verde >1.1

Nombre del indicador:	Eficiencia del gasto (% ejecución vs. plan)
Definición:	Mide el grado de cumplimiento del gasto planificado respecto al presupuesto aprobado.
Fórmula:	$\% \text{ Eficiencia} = (\text{Gasto ejecutado} / \text{Gasto planificado}) \times 100$
Unidad de medida:	Porcentaje (%)
Fuente de datos:	Informes financieros y presupuestarios institucionales
Frecuencia de medición:	Trimestral
Responsable:	Finanzas / Planificación
Línea base:	85%
Meta anual:	$\geq 95\%$
Umbrales (semaforización):	Rojo <85 Amarillo 85–94 Verde ≥ 95

Nombre del indicador:	Costo unitario por intervención efectiva
Definición:	Determina el costo promedio por cada intervención que cumple su objetivo de manera efectiva.
Fórmula:	$\text{Costo unitario} = \text{Gasto total} / \text{N}^\circ \text{ de intervenciones efectivas}$
Unidad de medida:	Moneda local (Q)
Fuente de datos:	Registros contables y reportes operativos

Frecuencia de medición:	Trimestral
Responsable:	Finanzas / Operaciones
Línea base:	Q 1,200
Meta anual:	≤ Q 1,000
Umbrales (semaforización):	R >1,200 A 1,001–1,200 Verde ≤1,000

Perspectiva de Clientes / Beneficiarios

Nombre del indicador:	% Fidelidad de beneficiarios
Definición:	Porcentaje de beneficiarios que utilizan el servicio/programa de manera recurrente.
Fórmula:	$\% \text{ Fidelidad} = (\text{Beneficiarios recurrentes} / \text{Beneficiarios totales}) \times 100$
Unidad de medida:	Porcentaje (%)
Fuente de datos:	Registro de atenciones; base de datos de beneficiarios
Frecuencia de medición:	Semestral
Responsable:	Área de Servicio / Participación Social
Línea base:	45%
Meta anual:	≥ 60%
Umbrales (semaforización):	Rojo <45 Amarillo 45–59 Verde ≥60
Nombre del indicador:	Apertura social (% comunidades con aceptación)
Definición:	Porcentaje de comunidades donde las actividades del programa son aceptadas sin conflictos sociales.
Fórmula:	$\% \text{ Apertura} = (\text{Comunidades con aceptación} / \text{Comunidades intervenidas}) \times 100$
Unidad de medida:	Porcentaje (%)
Fuente de datos:	Registros comunitarios; informes sociales
Frecuencia de medición:	Anual
Responsable:	Relaciones Comunitarias / Participación Social
Línea base:	70%

Meta anual:	$\geq 90\%$
Umbrales (semaforización):	Rojo <70 Amarillo 70–89 Verde ≥ 90
Nombre del indicador:	% Retractores (reportes negativos sobre la intervención)
Definición:	Mide la proporción de reportes negativos o rechazos frente al total de intervenciones realizadas.
Fórmula:	$\% \text{ Retractores} = (\text{Reportes negativos} / \text{Total de intervenciones}) \times 100$
Unidad de medida:	Porcentaje (%)
Fuente de datos:	Informes comunitarios; registros de quejas o incidentes
Frecuencia de medición:	Trimestral
Responsable:	Participación Social / Comunicación
Línea base:	10%
Meta anual:	$\leq 5\%$
Umbrales (semaforización):	Rojo >10 Amarillo 6–10 Verde ≤ 5

Perspectiva de Procesos Internos

Nombre del indicador:	Rendimiento per cápita (ajustado)
Definición:	Unidades de resultado logradas por colaborador, ajustadas por complejidad del proceso.
Fórmula:	$RPC = (\text{Unidades de resultado} \times \text{Factor de ajuste}) / \text{N}^\circ \text{ de colaboradores}$
Unidad de medida:	Índice
Fuente de datos:	Informes operativos; partes de trabajo
Frecuencia de medición:	Mensual
Responsable:	Operaciones / Planificación
Línea base:	1.00
Meta anual:	≥ 1.20

Umbrales (semaforización):	Rojo <1.00 Amarillo 1.00–1.19 Verde ≥ 1.20
----------------------------	-------------------------------------------------

Nombre del indicador:	Tiempo de ciclo (detección → mitigación)
Definición:	Mide el tiempo promedio que transcurre entre la detección de un evento y su mitigación efectiva.
Fórmula:	Tiempo de ciclo = Fecha de mitigación – Fecha de detección
Unidad de medida:	Días
Fuente de datos:	Registros operativos; bitácoras de campo
Frecuencia de medición:	Mensual
Responsable:	Operaciones / Supervisión
Línea base:	10 días
Meta anual:	≤ 7 días
Umbrales (semaforización):	Rojo >10 Amarillo 8–10 Verde ≤ 7

Nombre del indicador:	Cumplimiento de protocolos (%)
Definición:	Porcentaje de procedimientos ejecutados conforme a los protocolos técnicos establecidos.
Fórmula:	% Cumplimiento = (Procedimientos conformes / Procedimientos revisados) $\times 100$
Unidad de medida:	Porcentaje (%)
Fuente de datos:	Auditorías técnicas; reportes de control de calidad
Frecuencia de medición:	Trimestral
Responsable:	Calidad / Supervisión Técnica
Línea base:	85%
Meta anual:	$\geq 95\%$
Umbrales (semaforización):	Rojo <85 Amarillo 85–94 Verde ≥ 95

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Nombre del indicador:	Horas de capacitación per cápita
Definición:	Promedio de horas de capacitación recibidas por cada colaborador durante el período.
Fórmula:	Horas per cápita = Total de horas de capacitación / N° de colaboradores
Unidad de medida:	Horas
Fuente de datos:	Registros de capacitación; RR.HH.
Frecuencia de medición:	Semestral
Responsable:	RR.HH. / Comité CMI
Línea base:	15 horas
Meta anual:	≥ 25 horas
Umbrales (semaforización):	Rojo <15 Amarillo 15–24 Verde ≥25

Nombre del indicador:	Índice de clima / engagement
Definición:	Refleja el nivel de satisfacción, compromiso y motivación del personal con la organización.
Fórmula:	Índice = (Puntaje obtenido / Puntaje máximo) × 100
Unidad de medida:	Porcentaje (%)
Fuente de datos:	Encuesta de clima laboral
Frecuencia de medición:	Anual
Responsable:	RR.HH. / Planificación
Línea base:	70%
Meta anual:	≥ 85%
Umbrales (semaforización):	Rojo <70 Amarillo 70–84 Verde ≥85

Nombre del indicador:	Adopción de tableros CMI
Definición:	Porcentaje de usuarios esperados que consultan y utilizan activamente los tableros.

Fórmula:	$\% \text{ Adopción} = (\text{Usuarios activos} / \text{Usuarios esperados}) \times 100$
Unidad de medida:	Porcentaje (%)
Fuente de datos:	Logs de plataforma / registros de capacitación
Frecuencia de medición:	Mensual
Responsable:	TI / Comité CMI
Línea base:	30%
Meta anual:	$\geq 75\%$
Umbrales (semaforización):	Rojo <40 Amarillo 40–74 Verde ≥ 75

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

4.2.5 Responsables, recursos y cronograma

Para asegurar la factibilidad de la propuesta, se establece una asignación clara de responsabilidades institucionales que permita garantizar la adecuada implementación y sostenibilidad del modelo. En este sentido, la Dirección asume el rol de patrocinio estratégico y toma de decisiones, asegurando la alineación del modelo con los objetivos institucionales. El área de Planificación es responsable del diseño de indicadores, la estructuración del sistema de monitoreo y el seguimiento de los resultados. El área de Finanzas contribuye mediante el análisis de la eficiencia del gasto y la optimización de los recursos disponibles.

Por su parte, el área de Operaciones es responsable de la captura, validación y uso de la información generada en campo, asegurando la calidad de los datos para la toma de decisiones. El área de Tecnologías de la Información (TI) tiene a su cargo la arquitectura de datos, el desarrollo de tableros de control y el soporte tecnológico necesario para la implementación del sistema. Finalmente, el área de Recursos Humanos lidera los procesos de capacitación, fortalecimiento de capacidades y gestión del cambio organizacional, facilitando la adopción del modelo en todos los niveles de la institución.

En cuanto a los recursos, la propuesta se apoya principalmente en la optimización de las capacidades institucionales existentes, priorizando el uso eficiente del talento humano, las plataformas tecnológicas disponibles y los sistemas de información actuales, lo que favorece su viabilidad sin requerir inversiones significativas adicionales.

Respecto al cronograma, se propone un horizonte de implementación estructurado en dos etapas: una fase de diseño y piloto con una duración estimada de 6 a 9 meses, orientada a la construcción de indicadores, validación de herramientas y pruebas de funcionamiento; y una fase de consolidación de 12 a 18 meses, enfocada en la institucionalización del modelo, el fortalecimiento de capacidades y la integración del sistema en la dinámica organizacional. Este proceso se articula con los ciclos de evaluación anual del desempeño institucional, permitiendo medir avances, realizar ajustes y asegurar la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Cuadro No. 16 Responsable, recursos y cronograma de la propuesta

Fase	Duración (semanas)	Responsables	Entregables clave
F0. Preparación y patrocinio	2	Dirección y Planificación	Acta del Comité CMI; Plan de trabajo; Cronograma y matriz RACI.
F1. Diseño estratégico CMI	4	Dirección y Jefaturas Operativas	Mapa estratégico validado; Objetivos por perspectiva.
F2. Definición de indicadores	6	Planificación y Análisis de Datos	Fichas técnicas de indicadores; Matriz de datos.
F3. Arquitectura de datos y tableros	8	TI, Análisis de Datos y Planificación	Repositorio de datos; Tableros piloto.
F4. Capacitación y gestión del cambio	4	RR.HH. y Comité CMI	Plan de capacitación ejecutado; Guía de reuniones 15–30–90.
F5. Piloto y escalamiento	8	Comité CMI y Jefaturas	Informe de piloto con mejoras; Plan de escalamiento.
F6. Evaluación y consolidación	4	Dirección y Auditoría Interna	Informe de evaluación anual; Normativa de institucionalización del CMI.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

4.3 Instrumentación, recursos y productos de la propuesta

En coherencia con los objetivos de la propuesta, el aparato teórico–conceptual que la sustenta y el diseño de evaluación planteado, a continuación se presenta la estructura operativa del modelo, en la cual se detallan los indicadores de instrumentación, los criterios de evaluación y los productos esperados para cada uno de los componentes estructurales del diseño operacional, organizados en fases y actividades.

Este desarrollo permite traducir los fundamentos estratégicos y conceptuales en elementos concretos de implementación, asegurando la correspondencia entre los objetivos definidos, las acciones propuestas y los resultados esperados. Asimismo, facilita la integración de los distintos niveles del modelo, articulando de manera coherente los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.

De igual forma, se describen los recursos necesarios para la aplicación del modelo en el contexto territorial del Programa, considerando tanto las capacidades institucionales existentes como los requerimientos técnicos y operativos para su implementación. Esta aproximación permite valorar la viabilidad de la propuesta, garantizando su adecuación a las condiciones reales de operación.

4.3.1 Matriz de instrumentación por fases

Cuadro No. 17 Matriz de instrumentación por fases, en la propuesta.

Componente (Fase)	Objetivo(s) que contribuye	Actividades / Tareas clave	Indicadores de instrumentación	Criterios de evaluación (metas/umbrales)	Productos / Resultados
F0. Preparación y patrocinio	Patrocinio, alcance y gobernanza	Conformar Comité CMI; definir alcance, cronograma y RACI; plan de comunicación	% reuniones de arranque realizadas; % actores clave comprometidos	≥ 90% reuniones realizadas; ≥ 80% actores con compromiso firmado	Acta Comité CMI; plan de trabajo; cronograma y matriz RACI

F1. Diseño estratégico CMI	Mapa estratégico y objetivos por perspectiva	Construir mapa estratégico; definir relaciones causa–efecto; alinear objetivos de área	% objetivos con indicador asignado; calidad de definiciones (juicio expertos)	100% objetivos con indicador; V de Aiken ≥ 0.75	Mapa estratégico validado; catálogo de objetivos e indicadores asociados
F2. Definición de indicadores	Estandarización de medición y metas	Diseñar fichas técnicas; validar datos; fijar línea base y metas	% indicadores con ficha; % fuentes validadas; % indicadores con meta	$\geq 95\%$ fichas completas; $\geq 90\%$ fuentes validadas; 100% indicadores con meta	Fichero de indicadores; matriz de datos (fuentes–campos–periodicidad)
F3. Arquitectura de datos y tableros	Disponibilizar información y visualización	Diseñar flujo de integración; construir tableros operativo/directivo; pruebas de consistencia	% integraciones operativas; tiempo de actualización; % consistencia cálculos	$\geq 90\%$ integraciones; actualización $\leq 48h$; $\geq 98\%$ consistencia	Repositorio de datos; tableros CMI piloto (op./dir.)
F4. Capacitación y gestión del cambio	Desarrollar capacidades y rutinas de uso	Capacitar usuarios; instalar reuniones 15–30–90; soporte a adopción	% adopción de tableros; % reuniones con plan de acción	Adopción $\geq 75\%$; reuniones 15–30–90 $\geq 85\%$	Plan de capacitación ejecutado; guía de reuniones y formatos
F5. Piloto y escalamiento	Validar, ajustar y expandir el modelo	Ejecutar piloto; documentar lecciones; ajustar; escalar por oleadas	RBC; RPC; % retractoros; tiempo de ciclo; evaluación de satisfacción	RBC ≥ 1.10 ; RPC ≥ 1.20 ; retractoros $\leq 12\%$; -25% tiempo de ciclo	Informe de piloto; plan de escalamiento; versión estable de tableros

F6. Evaluación y consolidación	Institucionalizar y asegurar sostenibilidad	Medición pre-post; auditoría de datos; normativas internas	% metas alcanzadas; % errores de datos; institucionalización CMI	$\geq 70\%$ metas alcanzadas; errores $\leq 2\%$; normativa aprobada	Informe de evaluación; resoluciones/normativas de institucionalización
--------------------------------	---------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

Fte. Elaboración propia, propuesta del investigador.

4.3.2 Recursos necesarios para la aplicación en el territorio

Los recursos se organizan por categorías, en función de los objetivos y actividades definidas, con el propósito de garantizar una asignación eficiente y coherente con los requerimientos del modelo propuesto. Esta estructuración permite identificar de manera clara los roles institucionales, las capacidades técnicas necesarias y los medios operativos que respaldan la implementación del sistema de gestión administrativa.

Las cantidades indicadas son de carácter referencial y pueden ajustarse según la escala del piloto, el nivel de madurez organizacional y las condiciones operativas específicas del Noroccidente de Guatemala. En este sentido, la propuesta prioriza el aprovechamiento de las capacidades institucionales existentes, promoviendo una lógica de optimización de recursos más que de incremento presupuestario.

Asimismo, la organización de los recursos facilita la planificación progresiva de la implementación, permitiendo iniciar con una fase piloto controlada y escalable, en la cual se validen los componentes del modelo antes de su expansión a mayor escala. Este enfoque reduce riesgos, mejora la toma de decisiones y favorece la sostenibilidad de la propuesta en el tiempo.

De igual forma, la integración de recursos humanos, tecnológicos y logísticos responde a una visión sistémica de la gestión, en la cual cada componente cumple una función específica dentro del proceso de generación, análisis y uso de la información para la toma de decisiones. Esto permite fortalecer la articulación entre las áreas involucradas y asegurar la operatividad del modelo en contextos territoriales complejos.

Adicionalmente, la definición de estos recursos permite establecer una base para la planificación y control de la implementación, al facilitar la identificación de brechas institucionales, la priorización de inversiones y la asignación progresiva de capacidades según las necesidades del modelo. Esta claridad en la estructuración de los recursos contribuye a una gestión más ordenada y eficiente, al tiempo que fortalece la capacidad de monitoreo y ajuste continuo durante las distintas fases de ejecución.

Cuadro No. 18 Recursos necesarios para desarrollar la propuesta

Tipo de recurso	Perfil / Requerimiento	Cantidad / Dedicación	Observaciones (contexto)
Dirección / Patrocinio	Director/a del Programa	0.2 FTE	Toma de decisiones, eliminación de barreras
Planificación	Jefe de planificación + analista	1 FTE + 1 FTE	Lidera diseño de indicadores y seguimiento
Analítica de datos	Data analyst / BI	1 FTE	ETL básico, validación y modelos de tablero
TI / Sistemas	Administrador de datos / soporte	0.5 FTE	Repositorio, seguridad y accesos
Operaciones	Jefaturas de unidad	Horas/semana	Captura y uso de datos, mejora de procesos
RR.HH. / Cambio	Formador/a y facilitador/a	0.5 FTE	Capacitación y adopción del CMI
Encuestas / Campo	Encuestadores temporales	Por oleadas	Levantamiento de fidelidad/aceptación
Software / Herramientas	BI o tableros (o Excel avanzado)	Licencias mínimas	Preferible herramienta liviana y offline-capable
Infraestructura	Portátiles / conectividad / impresiones	Según piloto	Conectividad intermitente: plan offline
Logística	Transporte / viáticos	Según rutas	Cobertura de unidades dispersas
Comunicación	Materiales y sesiones	Según plan	Actores internos y comunitarios

Fte. Elaboración propia, propuesta del investigador.

4.4 Cumplimiento de requisitos del resultado propositivo

Cuadro No. 19 Cumplimiento de requisitos en la propuesta

Requisito		Cómo se cumple en la propuesta	Verificación (4.3)
Pertinencia		Atiende nudos críticos: centralización, retroalimentación débil y baja participación; alinea estrategia–procesos–personas vía CMI.	Juicio de pertinencia; mejoras en RPC, fidelidad y RBC.
Validez		Indicadores con ficha técnica y validación de contenido por expertos.	V de Aiken ≥ 0.75 ; consistencia $\geq 98\%$ cálculos.
Factibilidad		Uso de herramientas y roles disponibles; cronograma 2026 con fases y gobernanza.	Cumplimiento de hitos y % integraciones $\geq 90\%$.
Aplicabilidad		Tableros y rutinas estandarizadas replicables por unidades/áreas.	Adopción $\geq 75\%$; reuniones 15–30–90 $\geq 85\%$.
Generalización		Modelo adaptable a otras organizaciones del territorio con ajustes de indicadores.	Piloto + escalamiento; documentación de lecciones.
Novedad y originalidad		Integra variables de servicio (fidelidad, apertura, retractoros) con procesos y finanzas en un CMI contextualizado.	Juicio de expertos y comparación con prácticas previas.

Fte. Elaboración propia, propuesta del investigador.

La propuesta de transformación basada en CMI modifica el estado del problema al pasar de un esquema predominantemente jerárquico y reactivo a un sistema de gobernanza colaborativa con toma de decisiones basada en evidencia. La instrumentación definida, indicadores con metas, tableros operativos/directivos y rutinas 15–30–90– permite convertir información dispersa en acciones coordinadas. En el contexto del Programa, esto se traduce en mayor eficiencia del gasto ($RBC \geq 1.10$), productividad por persona ($RPC \geq 1.20$), reducción de tiempos de ciclo (-25%), mejora de la relación con beneficiarios (fidelidad $\geq 60\%$, retractores $\leq 12\%$) y adopción institucional del modelo ($\geq 75\%$). Con ello, el problema científico se transforma en una capacidad organizacional sostenible para planear, ejecutar y aprender de manera continua.

La propuesta de transformación planteada presenta coherencia entre su fundamento teórico, su diseño estructural y su operativización práctica, al integrar de manera articulada los enfoques de gestión estratégica, comportamiento organizacional y gestión por resultados. Cada uno de los componentes del modelo responde directamente a los hallazgos obtenidos en la fase diagnóstica, asegurando su pertinencia frente a las necesidades identificadas.

En el plano teórico–conceptual, el modelo se sustenta en la integración del Cuadro de Mando Integral como herramienta de alineación estratégica, el enfoque de gestión por procesos para fortalecer la eficiencia operativa y los principios de gestión del cambio organizacional para garantizar la adopción y sostenibilidad de la propuesta. Esta base teórica permite justificar la estructura del modelo y su capacidad para responder a contextos organizacionales complejos.

En el plano estructural, la organización del modelo en fases secuenciales —desde la preparación hasta la consolidación— asegura una implementación progresiva y controlada, permitiendo gestionar la transformación institucional de manera ordenada. La definición de productos, responsables y criterios de cumplimiento en cada fase fortalece la trazabilidad y viabilidad de la propuesta.

En el plano operativo, la incorporación de indicadores con fichas técnicas, tableros de control, rutinas de seguimiento y mecanismos de gobernanza de datos permite transformar la información en insumos para la toma de decisiones, superando las limitaciones identificadas en la gestión actual. Estos elementos garantizan que el modelo no se limite a un diseño conceptual, sino que pueda ser aplicado y evaluado en la práctica.

En conjunto, la propuesta evidencia consistencia interna, viabilidad operativa y alineación con los objetivos de la investigación, constituyéndose en un modelo de gestión administrativa capaz de mejorar el desempeño institucional mediante el uso sistemático de información, la participación de los actores y la orientación a resultados.

4.5. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación

La validación de la propuesta se enmarca en un proceso de validación teórico–empírica de tipo no experimental, sustentado en la coherencia entre los fundamentos conceptuales, los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo y la aplicabilidad del modelo en el contexto institucional analizado. Este tipo de validación permite asegurar que la propuesta responde de manera consistente al problema de investigación, aun cuando su implementación total se plantea en una fase posterior.

En este sentido, la propuesta se valida a través de su consistencia interna, su pertinencia contextual y su capacidad de generar mejoras en los indicadores definidos, constituyéndose en un modelo viable para su adopción progresiva y evaluación en escenarios reales de aplicación.

La evaluación de la propuesta de transformación se organiza en torno a los objetivos definidos y a los componentes estructurales del diseño operacional, expresados en fases, actividades e indicadores de cumplimiento. Cada fase integra indicadores de instrumentación, criterios de evaluación y productos esperados, garantizando trazabilidad y verificación del grado de avance.

Cuadro No. 20 Indicadores de evaluación considerados

Dimensión	Indicadores principales
Financiera	• Eficiencia del gasto (Relación Beneficio/Costo, RBC).
Productividad	• Rendimiento per cápita ajustado (RPC).
Servicio	• Fidelidad, apertura social y retractores como variables de satisfacción.
Procesos internos	• Tiempo de ciclo y cumplimiento de protocolos técnicos.

Aprendizaje organizacional	• Adopción de tableros CMI y horas de capacitación per cápita.
----------------------------	----------------------------------------------------------------

Criterios de evaluación

- Metas y umbrales cuantitativos: Ejemplo: RBC ≥ 1.10 ; Fidelidad $\geq 60\%$; Adopción $\geq 75\%$.
- Juicio de expertos: Validación del contenido de indicadores mediante coeficiente de Aiken ($V \geq 0.75$).
- Consistencia de datos: Se considera aceptable $\geq 98\%$ de cálculos correctos.
- Cumplimiento de rutinas: Al menos 85 % de reuniones 15–30–90 ejecutadas con plan de acción documentado.

Recursos y factibilidad

Se proyectan perfiles profesionales y técnicos en planificación, análisis de datos, TI, operaciones y RR.HH., así como recursos mínimos de infraestructura (licencias de software, conectividad, transporte de campo y materiales de capacitación). Estos requerimientos son plenamente asumibles en el contexto territorial del Noroccidente de Guatemala y dimensionados para una fase piloto y posterior escalamiento, garantizando así la factibilidad del modelo.

Cuadro No. 21 Criterios de validación de la propuesta

Criterio	Descripción
Pertinencia	Responde a necesidades reales del Programa, corrigiendo centralización de decisiones y débil retroalimentación operativa.
Validez	Cada indicador cuenta con ficha técnica y fue sometido a validación de contenido, garantizando su función según el tipo de medición.
Factibilidad	Basada en recursos existentes y cronograma de 12–18 meses, que permite una implementación gradual y sostenible.

Aplicabilidad	El diseño de tableros e indicadores es estandarizado, replicable y utilizable por distintas unidades organizacionales.
Generalización	El modelo es adaptable a otras organizaciones de desarrollo del territorio, extendiendo su alcance más allá del caso de estudio.
Novedad y originalidad	Integra de forma innovadora variables de servicio (fidelidad, apertura, retractoros) con indicadores financieros y de procesos en un CMI contextualizado al entorno local.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

La propuesta de transformación desarrollada evidencia un cambio sustantivo en el estado del problema: se transita de un modelo administrativo autocrático, centralizado y reactivo, hacia un sistema de gobernanza colaborativa basado en evidencia, con indicadores validados, tableros operativos y rutinas institucionalizadas de seguimiento. En el contexto de la muestra seleccionada, esta transformación permite mejorar la eficiencia del gasto, incrementar la productividad, fortalecer la relación con los beneficiarios y consolidar una cultura organizacional de aprendizaje continuo. Con ello, el problema científico planteado se convierte en una capacidad institucional sostenible para planificar, ejecutar y evaluar con impacto real en el desarrollo organizacional.

Para la valoración de la propuesta, se establecen criterios orientados a evaluar su pertinencia, viabilidad y efectividad en el contexto institucional. En términos de pertinencia, se considera el grado de alineación del modelo con los hallazgos obtenidos en el diagnóstico, particularmente en lo relacionado con los factores administrativos críticos identificados. Asimismo, se evalúa la coherencia entre los componentes del modelo y las necesidades organizacionales detectadas.

En cuanto a la viabilidad, se analizan los recursos disponibles, la estructura organizacional y la capacidad institucional para implementar las fases propuestas, considerando la asignación de responsabilidades, los tiempos de ejecución y la disponibilidad de información para la construcción de indicadores y tableros de control.

La evaluación de la efectividad del modelo se plantea a partir de la medición de indicadores clave definidos en la propuesta, tales como la eficiencia del gasto, la relación beneficio/costo, el rendimiento operativo, los niveles de fidelidad y la reducción de reductores. Estos indicadores permitirán comparar la situación inicial con los resultados obtenidos tras la implementación del modelo, evidenciando su impacto en la gestión administrativa.

Finalmente, la validación de la propuesta se sustenta en la triangulación entre el fundamento teórico, la evidencia empírica obtenida en el estudio y el análisis de expertos, lo que permite asegurar que el modelo no solo es conceptualmente sólido, sino también aplicable y pertinente para su implementación en el contexto institucional.

CONCLUSIONES

El presente estudio doctoral permitió analizar de manera integral la gestión administrativa del Programa Moscamed en el Noroccidente de Guatemala, evidenciando que la ausencia de un modelo de gestión que articule de forma sistémica los factores administrativos incidentes limita la eficiencia institucional y la calidad de la inversión durante el período 2020–2024. Los resultados confirman que, si bien la organización alcanza niveles adecuados de cumplimiento operativo y control administrativo, estos se sustentan en un modelo centralizado que restringe la adaptabilidad, la innovación y la participación, aspectos fundamentales para la sostenibilidad institucional en contextos dinámicos.

Desde el análisis de los fundamentos teóricos, conceptuales y referenciales de la gestión administrativa en organizaciones de desarrollo, se concluye que los enfoques contemporáneos promueven modelos integradores orientados al equilibrio entre control, resultados, participación e innovación. En este sentido, la gestión administrativa del Programa Moscamed se alinea parcialmente con dichos enfoques, al priorizar estructuras jerárquicas y orientación a resultados, pero presenta debilidades estructurales en la incorporación de prácticas colaborativas, aprendizaje organizacional y mejora continua.

La identificación de los factores administrativos incidentes permitió evidenciar que la centralización de la toma de decisiones, la limitada participación del personal operativo, la comunicación predominantemente descendente y la escasa sistematización documental influyen de manera directa en la eficiencia administrativa y en la calidad de la inversión institucional. Estos factores explican la desconexión observada entre la planificación estratégica formulada a nivel central y su ejecución en los niveles operativos, afectando la apropiación de los objetivos institucionales y el aprovechamiento del capital humano disponible.

El análisis de la relación entre los factores administrativos identificados y los resultados institucionales permitió concluir que la eficiencia operativa alcanzada no se traduce de manera consistente en procesos sostenibles de mejora. La variabilidad del rendimiento financiero operativo observada entre los años analizados, así como la debilidad en mecanismos de innovación y actualización de procedimientos, evidencian que la eficiencia institucional es

vulnerable y dependiente de condiciones internas y externas no siempre controladas, lo que valida la hipótesis general planteada en la investigación.

La evaluación de los procesos de planificación, organización, control y toma de decisiones confirma que el modelo administrativo vigente garantiza orden, uniformidad y cumplimiento de protocolos; sin embargo, limita la flexibilidad institucional necesaria para responder de forma oportuna a cambios del entorno. Esta rigidez estructural incrementa el riesgo de estancamiento organizacional y refuerza la necesidad de transitar hacia un modelo de gestión que fortalezca la articulación entre los niveles directivos y operativos, así como la retroalimentación efectiva desde el campo hacia la toma de decisiones estratégicas.

En coherencia con los resultados obtenidos y con la validación realizada mediante el criterio de expertos, se concluye que el diseño de un modelo de gestión administrativa basado en los factores identificados constituye una respuesta pertinente y necesaria para el fortalecimiento institucional del Programa Moscamed en el Noroccidente de Guatemala. Dicho modelo permite integrar de manera estructurada los componentes administrativos críticos, mejorar la calidad de la inversión, fortalecer la eficiencia institucional y contribuir a la sostenibilidad organizacional en el mediano y largo plazo.

Desde una perspectiva institucional, el estudio confirma que el Programa Moscamed cuenta con capacidades técnicas, aceptación social y legitimidad suficientes para impulsar procesos de transformación administrativa en el Noroccidente de Guatemala. No obstante, dichas capacidades requieren ser respaldadas por un marco de gestión más flexible, participativo y orientado al aprendizaje organizacional, que permita consolidar una administración eficiente no solo en el cumplimiento de metas, sino también en su capacidad de adaptación, innovación y respuesta sostenible a las demandas del entorno.

En función de los resultados obtenidos, se concluye que el objetivo general de la investigación fue cumplido, al analizar de manera integral la gestión administrativa del Programa Moscamed en el Noroccidente de Guatemala y estructurar una propuesta de modelo de gestión orientada al fortalecimiento institucional. Asimismo, los objetivos específicos fueron alcanzados, al establecer los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la gestión administrativa en organizaciones de desarrollo, identificar los factores administrativos incidentes en la gestión del

programa, analizar su relación con los resultados institucionales en términos de calidad de la inversión y eficiencia administrativa, evaluar los procesos de planificación, organización, control y toma de decisiones, y diseñar un modelo de gestión coherente con los hallazgos empíricos obtenidos.

De igual forma, los resultados del estudio permiten comprobar la hipótesis general, al evidenciar que la ausencia de un modelo de gestión que articule los factores administrativos incidentes limita la eficiencia institucional y la calidad de la inversión en el Programa Moscamed. Las hipótesis específicas también fueron confirmadas, al demostrarse que la identificación y análisis de dichos factores permiten evidenciar debilidades y fortalezas de la gestión administrativa, explicar las limitaciones observadas en los procesos institucionales y justificar la necesidad y pertinencia de un modelo de gestión integrador que contribuya a mejorar la administración y fortalecer la sostenibilidad del programa en el Noroccidente de Guatemala.

RECOMENDACIONES

La Dirección del Programa Moscamed debe transitar hacia un enfoque de liderazgo colaborativo que fortalezca la cercanía entre los niveles directivos y el personal operativo.

Resulta pertinente que las jefaturas institucionalicen espacios formales de participación y retroalimentación, como comités de gestión o mesas de diálogo, para integrar al personal operativo en la toma de decisiones.

Es necesario que el área de planificación implemente un sistema de comunicación bidireccional que garantice la retroalimentación constante entre los niveles jerárquicos y operativos.

Se plantea la necesidad de que la institución establezca mecanismos formales de mejora continua que permitan la actualización periódica de los procesos administrativos.

El Jefe del Centro de Operaciones debe incorporar dinámicas participativas en la planificación estratégica, integrando a los niveles operativos en la definición de objetivos institucionales.

Se propone que el área de Recursos Humanos evalúe la actualización del perfil y denominación del puesto hacia una Coordinación Ejecutiva del Centro de Operaciones Noroccidente, con el propósito de fortalecer el direccionamiento estratégico y los lineamientos operativos.

Conviene que los niveles directivos fortalezcan la supervisión en campo mediante visitas periódicas de acompañamiento operativo.

Se considera prioritario que las áreas de atención comunitaria establezcan protocolos claros de atención y respuesta a reclamos e inconformidades, fortaleciendo la legitimidad institucional.

El área de Recursos Humanos debe implementar programas de capacitación orientados al liderazgo participativo, la innovación y la gestión del cambio.

Es necesario que el área administrativa fortalezca la sistematización y actualización permanente de la documentación institucional.

Se propone que la Dirección diversifique los indicadores de gestión, incorporando métricas relacionadas con innovación, clima organizacional y satisfacción del personal.

Se plantea la necesidad de promover un proceso de cambio cultural orientado a fortalecer la colaboración, la confianza y la adaptabilidad organizacional.

Finalmente, la Dirección del Programa debe implementar el Cuadro de Mando Integral como herramienta central de gestión administrativa, articulando estrategia, procesos y resultados.

Como recomendación metodológica se considera pertinente que futuras investigaciones aborden el estudio de la gestión administrativa mediante metodologías complementarias o alternativas al enfoque mixto utilizado, tales como diseños longitudinales, comparativos o de carácter experimental, que permitan analizar la evolución de los factores administrativos en el tiempo.

Asimismo, resulta relevante aplicar la metodología desarrollada en la presente investigación en otros contextos organizacionales o sectores, con el fin de contrastar resultados, validar su aplicabilidad y ampliar la comprensión de la gestión administrativa en diferentes realidades institucionales.

De igual forma, conviene incorporar nuevos instrumentos de recolección y análisis de datos que fortalezcan la profundidad del análisis y la robustez de los resultados obtenidos.

Se considera pertinente que la comunidad académica continúe profundizando en el estudio de la gestión administrativa en organizaciones de desarrollo, integrando variables como cultura organizacional, liderazgo, desempeño institucional y calidad de la inversión.

Asimismo, resulta relevante promover investigaciones que fortalezcan el enfoque de modelos de gestión basados en evidencia, contribuyendo a la generación de conocimiento aplicado que vincule la teoría con la práctica en contextos institucionales complejos.

De igual forma, se sugiere impulsar estudios que amplíen el análisis hacia otras áreas del conocimiento, favoreciendo enfoques interdisciplinarios que enriquezcan la comprensión de la gestión organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. F. (2007). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Banco Mundial. (2020). *Informe sobre el desarrollo mundial 2020*.
- Bourne, M. (2015). Implementación de sistemas de medición del desempeño: Una revisión de la literatura. *International Journal of Business Performance Management*, 16(2), 102–121.
<https://doi.org/10.1504/IJBPM.2015.068089>
- Burke, W. W. (2018). *Cambio organizacional: Teoría y práctica*.
- Cameron, K. S. (2012). *Liderazgo positivo: Estrategias para un desempeño extraordinario*.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional: Basado en el marco de valores en competencia*.
- Checkland, P. (1999). *Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas*.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Guatemala. (2018). *Código Civil de la República de Guatemala*.
- Creswell, J. W. (2014). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto*.
- Crosby, P. B. (2002). *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad*.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Desarrollo organizacional y cambio*.
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*.
- Donaldson, L. (2012). *Teoría de la contingencia de las organizaciones*.
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Administración de la calidad y excelencia en el desempeño*.
- Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.
- Hiatt, J. M. (2006). *Modelo ADKAR para la gestión del cambio*.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Culturas y organizaciones: El software de la mente*.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Administración estratégica: Teoría y casos*.

- Instituto Nacional de Bosques. (2020). *Normas para el manejo sostenible de los recursos forestales en Guatemala*.
- Kaplan, R. S. (2010). *Fundamentos del cuadro de mando integral*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *La prima de ejecución: Cómo vincular la estrategia con las operaciones*.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Redes de gobernanza en el sector público*.
- Kotter, J. P. (2012). *Liderando el cambio*.
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Diez pasos para un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados*.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2021). *Gestión internacional: Cultura, estrategia y comportamiento*.
- Mendoza-Fernández, V. M., & Moreira-Choez, J. S. (2021). Procesos de gestión administrativa: Un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(3), 608–620.
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. (2019). *Reglamento de evaluación, control y seguimiento ambiental*.
- Mintzberg, H. (2002). *El proceso estratégico*.
- Northouse, P. G. (2019). *Liderazgo: Teoría y práctica*.
- Niven, P. R. (2006). *Cuadro de mando integral paso a paso*.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*.
- Parmenter, D. (2015). *Indicadores clave de desempeño: Cómo desarrollar, implementar y usar KPIs*.
- Parmenter, D. (2020). *Indicadores clave de desempeño para gobiernos y organizaciones sin fines de lucro*.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & St. Clair, L. S. (2015). *Convertirse en un maestro de la gestión*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo*.
- Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*.

Universidad de Investigación e Innovación de México. (2025). *Guía de estudio 8: Conclusiones, recomendaciones y anexos en la investigación*.

Yin, R. K. (2018). *Investigación de estudios de caso: Diseño y métodos*.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos de recolección de datos

- Formulario OCAI
- Guía de entrevista Jefe Ejecutivo, Gerente de Operaciones
- Cuestionario Estructurado Tipo Likert, personal operativo y administrativo
- Guía para Grupo Focal, personal operativo y administrativo
- Matriz Análisis Documental

**ANEXO No. 1 FORMULARIO OCAI – ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT
INSTRUMENT**

(Evaluación de Cultura Organizacional basada en Cameron & Quinn)

Instrucciones:

En cada sección, se presentan cuatro descripciones (A, B, C, D).

Se deben distribuir **100 puntos** entre las cuatro opciones según la percepción de la cultura organizacional.

1. Características Dominantes

- A. La organización se percibe como una familia extendida. (0 puntos)
- B. Es una organización emprendedora e innovadora. (0 puntos)
- C. Es una organización orientada a resultados y competitividad. (0 puntos)
- D. Es una organización muy estructurada y formalizada. (0 puntos)

2. Estilo de Liderazgo Organizacional

- A. Los líderes son mentores y fomentan el desarrollo personal. (0 puntos)
- B. Los líderes promueven la innovación y la creatividad. (0 puntos)
- C. Los líderes son exigentes y orientados a resultados. (0 puntos)
- D. Los líderes son organizadores y coordinadores eficientes. (0 puntos)

3. Gestión del Personal

- A. Se fomenta el trabajo en equipo y el compromiso. (0 puntos)
- B. Se valora la individualidad y la innovación. (0 puntos)
- C. Se premia el logro, el esfuerzo y la competitividad. (0 puntos)
- D. Se enfatiza la estabilidad y el cumplimiento de normas. (0 puntos)

4. Cohesión Organizacional

- A. Se mantiene unida por la lealtad y el compromiso. (0 puntos)
- B. Se mantiene unida por la flexibilidad y la innovación. (0 puntos)
- C. Se mantiene unida por la competitividad y los logros. (0 puntos)
- D. Se mantiene unida por normas y procedimientos. (0 puntos)

5. Énfasis Estratégico

- A. Se enfoca en el desarrollo humano y la moral. (0 puntos)
- B. Se enfoca en la innovación y la toma de riesgos. (0 puntos)
- C. Se enfoca en la competitividad y la rentabilidad. (0 puntos)
- D. Se enfoca en la estabilidad y el control. (0 puntos)

6. Criterios de Éxito

- A. Se mide por el desarrollo humano y la cohesión. (0 puntos)
- B. Se mide por la innovación y la creatividad. (0 puntos)
- C. Se mide por la competitividad y los resultados financieros. (0 puntos)
- D. Se mide por la eficiencia y el cumplimiento de procesos. (0 puntos)

Resultados de la Evaluación

Firma del Responsable: Estudiante de Doctorado Dany Russiny Vásquez Gómez

Fecha: 14 de marzo de 2,025

ANEXO No. 2 GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Tesis: Factores administrativos incidentes en el manejo de una organización de desarrollo en el noroccidente de Guatemala y su propuesta de mejora

Dirigido a: Jefe Ejecutivo y Coordinadores de Operaciones de Campo

Propósito de la entrevista:

Explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los actores estratégicos sobre los factores administrativos que inciden en el desempeño del Programa Moscamed. Se busca comprender el modelo de gestión actual, identificar barreras estructurales, estilos de liderazgo, procesos de planificación y control, y posibles áreas de mejora.

Guía de preguntas

1. ¿Cómo describiría el modelo de gestión administrativa actual del Centro de Operaciones Noroccidente?
2. ¿Qué elementos considera que fortalecen la gestión administrativa en la institución?
3. ¿Cuáles han sido los principales retos administrativos enfrentados en los últimos años?
4. ¿Qué mecanismos existen para la toma de decisiones? ¿Son eficaces?
5. ¿Cómo evalúa la planificación estratégica del centro? ¿Existen planes documentados?
6. ¿Qué papel juega el liderazgo en la eficiencia de las operaciones?
7. ¿Existen procesos definidos para el seguimiento y control de actividades? ¿Cómo se implementan?
8. ¿Qué tanto participa el personal operativo o técnico en decisiones administrativas?
9. ¿Qué cambios administrativos considera urgentes para mejorar el desempeño institucional?
10. ¿Tiene alguna propuesta o recomendación para fortalecer la gestión del centro?

Nota: Esta entrevista forma parte de una investigación doctoral con fines académicos. La información proporcionada será tratada con confidencialidad.

ANEXO No. 3 CUESTIONARIO ESTRUCTURADO TIPO LIKERT

Tesis: Factores administrativos incidentes en el manejo de una organización de desarrollo en el noroccidente de Guatemala y su propuesta de mejora.

Dirigido a: Personal administrativo y operativo

Objetivo del cuestionario:

Recolectar información cuantitativa sobre la percepción del personal respecto a los factores administrativos presentes en la organización y su impacto en los indicadores de gestión, tanto de procesos como de servicios.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada afirmación y seleccione la opción que mejor represente su nivel de acuerdo con base en su experiencia dentro del Programa Moscamed. Utilice la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Sección 1: Modelo Administrativo

1. La gestión administrativa en el centro se basa en procedimientos claros y estructurados.
2. La toma de decisiones sigue una lógica jerárquica definida.
3. Existe apertura por parte de la jefatura para escuchar sugerencias del personal.
4. El modelo administrativo fomenta la participación del equipo operativo.
5. Se cuenta con documentos oficiales de planificación estratégica.
6. Las actividades operativas están bien coordinadas desde la administración central.

Sección 2: Indicadores de Procesos

7. Los recursos disponibles se utilizan de manera eficiente.
8. Existe seguimiento periódico a las metas operativas.
9. El rendimiento del personal es evaluado con base en criterios claros.
10. El trabajo diario se alinea con los objetivos institucionales.
11. Se promueve la mejora continua en los procesos administrativos.

Sección 3: Indicadores de Servicio

12. El centro mantiene buena relación con las comunidades atendidas.
13. Existe una percepción positiva del programa por parte del personal.
14. Los usuarios del servicio muestran fidelidad y satisfacción.
15. Se atienden las necesidades de las partes interesadas oportunamente.
16. Se identifican y gestionan adecuadamente las quejas o inconformidades.

Nota: La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos y será tratada con absoluta confidencialidad.

ANEXO No. 4 GUIA PARA GRUPO FOCAL

Tesis: Factores administrativos incidentes en el manejo de una organización de desarrollo en el noroccidente de Guatemala y su propuesta de mejora.

Propósito del grupo focal:

Obtener información cualitativa profunda desde la perspectiva del personal técnico-administrativo sobre los procesos de gestión, estructura organizativa, comunicación interna, participación en decisiones, eficiencia operativa y percepción institucional del modelo administrativo en el Programa Moscamed.

Guía de preguntas:

1. ¿Cómo describen la forma en que se gestiona administrativamente el Centro de Operaciones?
2. ¿Qué aspectos consideran que funcionan bien en la administración del Programa?
3. ¿Qué procesos generan más dificultades administrativas en su experiencia cotidiana?
4. ¿Qué tan clara es la comunicación interna en la toma de decisiones?
5. ¿Sienten que sus aportes o experiencias son tomados en cuenta por la administración?
6. ¿Qué características observan en el liderazgo institucional? ¿Es accesible, participativo, distante?
7. ¿Existen mecanismos que fomenten la mejora continua en las actividades administrativas?
8. ¿Qué cambios consideran necesarios para mejorar la eficiencia operativa del Programa?
9. ¿Cómo describirían el ambiente laboral en relación con la gestión administrativa?
10. ¿Qué recomendaciones harían para fortalecer el modelo de gestión del centro?

Nota: Las opiniones expresadas en este grupo focal serán utilizadas únicamente con fines académicos y de forma confidencial.

ANEXO No. 5 MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Tesis: Factores administrativos incidentes en el manejo de una organización de desarrollo en el noroccidente de Guatemala y su propuesta de mejora.

Propósito del análisis documental:

Recolectar, organizar y analizar evidencia contenida en documentos institucionales clave que permitan contrastar los hallazgos cualitativos y cuantitativos con datos reales de gestión, inversión, planificación y evaluación interna.

Nombre del documento	Año / período	Dimensión analizada	Hallazgos relevantes	Evidencia (cita textual, tabla, gráfica)	Observaciones del investigador
Plan Técnico Financiero	2020 al 2024	Rendimiento per cápita	Reducción progresiva de capturas fértiles en relación con presupuesto constante.	Tabla de planificación y metas operativas vs resultados de trampeo.	Se observa alineación entre metas físicas y reducción de capturas fértiles.
Control presupuestal Guatemala	2020 al 2024	Relación Beneficio/Costo	La inversión anual se mantuvo relativamente estable mientras las capturas fértiles disminuyeron.	Registros financieros y consolidado presupuestario por año.	Confirma eficiencia creciente en el uso de recursos para el control de la plaga.

Memoria de labores	2020 al 2024	% de Fidelidad	Alta proporción de comunidades y fincas mostraron fidelidad media y alta.	Cuadro de evaluación de fidelidad institucional 2024.	La aceptación del programa es elevada, lo cual mejora su sostenibilidad.
Dashboard apertura social	2025	% de Apertura Social	87.34% del total de unidades mostraron fidelidad alta, interpretada como apertura social plena.	Mapa de clasificación de apertura por colores (Rojo, Naranja, Amarillo, Verde).	Se confirma la viabilidad territorial para la operación del programa.
Memoria de labores	2020 al 2024	% de Retractores	Solo un 3.43% del total de comunidades y fincas mostraron rechazo o baja apertura.	Tabla de clasificación por nivel de fidelidad.	Los retractores son mínimos, pero ameritan estrategias específicas de abordaje social.

Nota: Esta matriz se utilizó como parte del análisis metodológico en la etapa de discusión de resultados. Toda la información analizada es tratada con responsabilidad ética y académica.