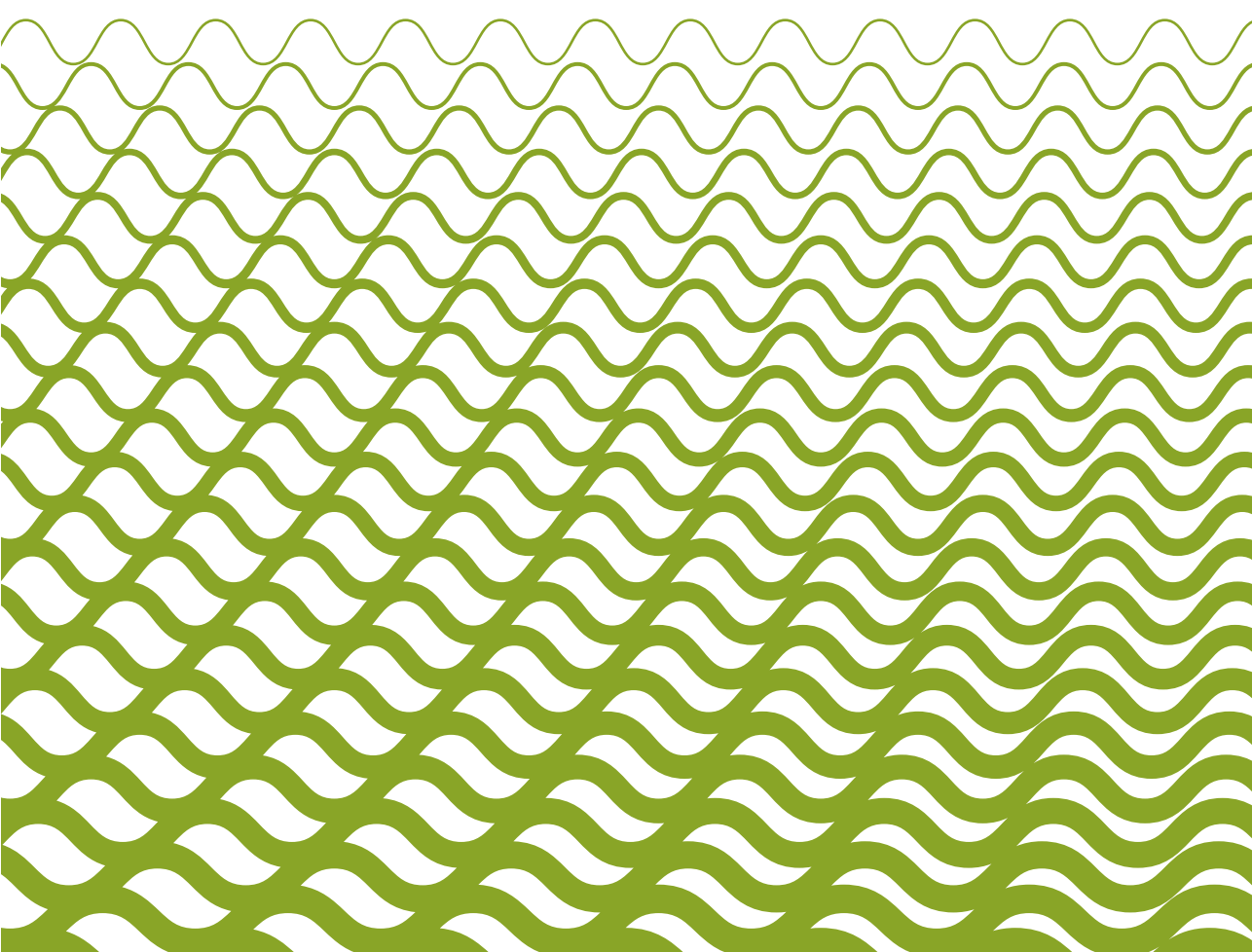


# GUÍA

## DE INVESTIGACIÓN

– EN GESTIÓN –



VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN



**PUCP**



# GUÍA

## DE INVESTIGACIÓN

– EN GESTIÓN –

### Autores

María de Fátima Ponce Regalado  
Mario Marcello Pasco Dalla Porta

### Asesores

María de los Ángeles Fernández Flecha  
Julio César del Valle Ballón



## PALABRAS DE LA VICERRECTORA

Me complace presentar a la comunidad PUCP las guías de investigación, para alumnos de pregrado, que han podido lograrse gracias a un esfuerzo conjunto realizado por profesores, decanos, jefes de Departamento y profesionales de la Dirección de Gestión de la Investigación.

Este material representa la apuesta del Vicerrectorado de Investigación por contribuir en la formación de nuevos y mejores investigadores e investigadoras, e incentivar la producción de trabajos de calidad académica. Por tal motivo, nos hemos preocupado de que cada una de las guías recoja las particularidades de los saberes y técnicas propias de la investigación en cada una de las disciplinas que ofrece la Universidad, así como los principios éticos que las rigen. De esta manera, los estudiantes contarán con la posibilidad de ver el amplio y plural espectro en el que pueden desarrollarse y aportar en la creación de nuevo conocimiento desde el pregrado.

Por esta misma razón, en cada caso, las guías contienen ejemplos de aplicación que han sido tomados de las tesis sobresalientes de cada facultad, pues, además de reconocer el valor de las investigaciones de pregrado, queremos que este sea un material cercano a los propios alumnos.

Asimismo, quisiera destacar que el alcance de este material no se restringe a la comunidad estudiantil pues, además de presentar una estrategia de investigación académica, cuenta con una sección que informa sobre los servicios y ayudas que brinda la Universidad en temas académicos y de investigación. De esta manera, todos podemos estar enterados de las distintas facilidades y beneficios que están a nuestro alcance en la PUCP.

Por último, quisiera terminar estas líneas agradeciendo a todos los involucrados en este proyecto por ayudarnos a alcanzar la meta de convertirnos en una Universidad de investigación y por seguir cultivando la pluralidad y el desarrollo del pensamiento crítico entre los estudiantes. Pues, como sabemos, son ellos y ellas quienes, en un futuro no muy lejano, contribuirán al desarrollo político, científico, tecnológico y social del país, siempre con la mirada puesta en los que más lo necesitan.

**PEPI PATRÓN**  
**VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN**



## CONTENIDO

10

### CAPÍTULO 1. EL SENTIDO DE LA INVESTIGACIÓN

- 1.1 ¿Qué se entiende por investigar en esta disciplina?
- 1.2 ¿Por qué se hace investigación en gestión?
- 1.3 ¿Qué tipo de objeto de estudio aborda la investigación en nuestra disciplina?
- 1.4 ¿Qué cualidades debe presentar un investigador en gestión?
- 1.5 ¿Qué errores metodológicos son frecuentes en un investigador en gestión?
- 1.6 ¿Cuáles son las etapas principales de una investigación?

18

### CAPÍTULO 2. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

- 2.1 Propuesta de investigación
- 2.2 Delimitación del tema
- 2.3 Planteamiento del problema de investigación
- 2.4 Objetivos de la investigación
- 2.5 Preguntas de investigación
- 2.6 Justificación y aporte de la investigación
- 2.7 Viabilidad de la investigación
- 2.8 Hipótesis preliminares de la investigación
- 2.9 Esquema de contenidos
- 2.10 Listado preliminar de las fuentes de información

32

### CAPÍTULO 3. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

- 3.1 ¿En qué consiste la revisión de la literatura?
- 3.2 ¿En qué consiste el marco teórico?
- 3.3 Búsqueda de fuentes de información
- 3.4 Revisión crítica de la literatura
- 3.5 ¿Cómo organizar el marco teórico?

**CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS FORMALES DE LA INVESTIGACIÓN**

- 4.1 ¿Qué es una hipótesis formal de investigación?
- 4.2 ¿Qué tipos de hipótesis formales existen?
- 4.3 ¿En qué consiste la prueba de hipótesis?

**CAPÍTULO 5. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

- 5.1 ¿Qué es el diseño metodológico de la investigación?
- 5.2 ¿Qué alcances puede tener una investigación?
- 5.3 ¿Cuáles son los principales tipos de diseño metodológico?
- 5.4 Enfoque de la investigación
- 5.5 Estrategias generales de investigación
- 5.6 Horizonte temporal de la investigación
- 5.7 ¿De qué depende la elección de un determinado diseño de investigación?
- 5.8 ¿Cómo se seleccionan las unidades de observación?
- 5.9 Muestreo probabilístico
- 5.10 Muestreo no probabilístico
- 5.11 Condiciones adicionales sobre el tamaño de muestra
- 5.12 ¿Cómo se operacionaliza una investigación?

**CAPÍTULO 6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

- 6.1 ¿Cuáles son los preparativos para realizar el trabajo de campo?
- 6.2 ¿Qué técnicas se usan para recolectar la información?
  - 6.2.1 La encuesta
  - 6.2.2 La entrevista individual en profundidad
  - 6.2.3 El focus group
  - 6.2.4 Observación
- 6.3 ¿Qué consideraciones debe tenerse en cuenta al aplicar un instrumento de medición?

**CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

- 7.1 ¿Cómo se analiza la información recolectada?
  - 7.1.1 Análisis cuantitativo
  - 7.1.2 Análisis cualitativo
- 7.2 Conclusiones de la investigación



# 78

## CAPÍTULO 8. EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

- 8.1 ¿Cómo evaluar la contribución de la investigación a su campo de estudio?
- 8.2 Consistencia del proceso de investigación
- 8.3 Validez de la Investigación
- 8.4 Evaluación de la validez de una investigación
- 8.5 Confiabilidad de la Investigación
- 8.6 Evaluación de la confiabilidad de una investigación
- 8.7 Limitaciones de la Investigación

# 88

## CAPÍTULO 9. ELABORACIÓN DEL REPORTE DE LA INVESTIGACIÓN

- 9.1 El reporte de la investigación
- 9.2 ¿Qué partes tiene el reporte de la investigación?
- 9.3 Título
- 9.4 Sumilla
- 9.5 Introducción
- 9.6 Marco teórico
- 9.7 Metodología
- 9.8 Resultados
- 9.9 Conclusiones (discusión)
- 9.10 Referencias
- 9.11 Anexos

# 96

## REFERENCIAS

# 102

## ANEXOS

# 117

## SECCIÓN INFORMATIVA

# 134

## COMITÉ DE ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN (CEI)

CAPÍTULO

1

**EL SENTIDO DE LA  
INVESTIGACIÓN**

### 1.1 ¿Qué se entiende por investigar en esta disciplina?

Definir con exactitud qué involucra la investigación académica en gestión es aún materia de debate. Esto obedece a varios factores, tales como la relativa novedad de la disciplina (en comparación con otras disciplinas más antiguas), el carácter difuso de sus límites con otras disciplinas (en particular con otras ciencias sociales) y su doble necesidad de satisfacer tanto a investigadores como a gestores (Thomas, 2004; Quinton & Smallbone, 2006; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). En ese sentido, toda definición al respecto tiene un carácter tentativo.

Al igual que las otras ciencias sociales, las ciencias de la gestión producen conocimiento siguiendo las reglas del método científico, es así que cumple con los siguientes requisitos: a) estar orientado hacia un propósito definido, b) estar apoyado en el conocimiento existente, c) aplicar una metodología rigurosa y sistemática, d) aportar evidencia empírica verificable, e) proporcionar explicaciones objetivas y racionales, y f) mantener un espíritu autocrítico (Adams, Khan, Raeside & White, 2007; Greener, 2008; Saunders et al., 2009; Monippally & Pawar 2010; Weathington, Cunningham & Pittenger, 2012).

Sobre esa base, podríamos concebir la investigación en gestión como **un conjunto de procedimientos de carácter científico orientados a describir y explicar algún fenómeno vinculado con la gestión organizacional**, tanto en organizaciones constituidas como en emprendimientos. La producción de conocimiento en las ciencias de la gestión sigue los cánones de la investigación científica, por lo que utiliza una metodología rigurosa para comprender y, eventualmente, transformar el mundo de las organizaciones.

Asimismo, la investigación en gestión presenta algunas particularidades respecto de la investigación en otras ciencias sociales, entre las cuales se puede mencionar las siguientes (Easterby-Smith et al. 2008 citado en Saunders et al. 2009):

- La naturaleza aplicada de la disciplina, especialmente si se considera que la gestión de organizaciones tiene una orientación eminentemente práctica, por lo que es importante tener en cuenta hasta qué punto la investigación contribuirá a mejorar la gestión de la organización u organizaciones estudiadas.
- El carácter ecléctico de la disciplina, por cuanto requiere adoptar una perspectiva holística y multidisciplinaria que ayude a comprender no solo

la gestión organizacional (el ámbito disciplinario específico) sino también el contexto que la afecta (el ámbito de disciplinas conexas como la política, el derecho, la economía, la sociología, la psicología y la ecología).

- La posible limitación en cuanto al acceso a la información, pues en muchas organizaciones los gestores son personas empoderadas y ocupadas, y determinada información suele tener carácter confidencial.

Dentro de la disciplina existen distintos tipos de investigación. Una distinción usual es aquella que existe entre **investigación conceptual e investigación empírica**, en donde la primera se ocupa de cuestiones teóricas y abstractas vinculadas con la gestión organizacional, mientras que la segunda se enfoca en evidencias provenientes de organizaciones concretas (Adams et al., 2007). Otra distinción importante es aquella entre **investigación pura e investigación aplicada**, es así que la primera busca generar conocimiento sobre el mundo real, en tanto que la segunda enfatiza la toma de decisiones para resolver un problema concreto (Adams et al., 2007; Saunders et al., 2009).

## 1.2 ¿Por qué se hace investigación en gestión?

La investigación de la gestión organizacional se realiza por diversos motivos. Entre los más importantes pueden señalarse los siguientes:

- Obtener información para la toma de decisiones
- Comprender las necesidades e intereses de los actores clave (*stakeholders*)
- Analizar la interacción entre una organización y su entorno
- Mejorar el desempeño de la organización
- Generar valor en los procesos organizacionales
- Resolver un problema organizacional
- Evaluar los resultados de una acción
- Pronosticar el resultado de determinadas iniciativas
- Testear productos y/o servicios

## 1.3 ¿Qué tipo de objeto de estudio aborda la investigación en nuestra disciplina?

Toda investigación se aboca a profundizar o iluminar un determinado campo del saber, para lo cual se concentra en un aspecto de la realidad que presente preguntas o interrogantes pendientes de ser resueltas o esclarecidas. Notamos, en este sentido, la importancia de que el investigador no solo se oriente hacia la realidad cargado de preguntas sino que, además, lo haga motivado por su curiosidad intelectual y, además, por con una serie de herramientas metodológicas, como las que intentaremos brindarle en la presente guía.

La gestión es un área muy amplia para la investigación. El objeto de estudio *general* en la disciplina es, usualmente, **la gestión organizacional orientada al cumplimiento de determinados objetivos, tanto en organizaciones ya constituidas como en iniciativas, emprendimientos y/o intervenciones en proceso**. Dichas organizaciones pueden tener un carácter empresarial, público o social. Como puede apreciarse, dicho objeto de estudio tiene un carácter transversal que engloba a todo el conjunto de procesos relacionados con la vida organizacional.

Dentro de ese objeto de estudio genérico, la investigación disciplinaria puede tener objetos de estudio *más específicos*. Por ejemplo, las investigaciones podrían centrarse en *áreas funcionales* específicas de una organización, como gerencia, marketing, operaciones, finanzas, contabilidad y gestión del talento humano. Asimismo, las investigaciones podrían enfocarse en lo que hacen los *actores clave* dentro de las organizaciones. En una organización empresarial, esos actores podrían ser los directivos, trabajadores, proveedores y clientes de una compañía; en una organización pública, podrían ser los funcionarios y usuarios de una agencia estatal; y en una organización social, podrían ser los promotores y beneficiarios de un proyecto de desarrollo. Las investigaciones podrían también examinar los *procesos de gestión*, como planificación, coordinación, capacitación, supervisión, evaluación y retroalimentación. Por otro lado, las investigaciones podrían concentrarse más bien en *cuestiones transversales* que involucran varias de las dimensiones previas, como estrategia, competitividad, generación de valor, productividad, innovación y tecnologías de la información.

Es importante resaltar que la investigación de la gestión organizacional aborda su objeto de estudio dentro de un determinado contexto, el cual está constituido no solo por las dinámicas y procesos conexos dentro de la organización u organizaciones estudiadas, sino también por todos aquellos aspectos del entorno que incidan sobre la gestión organizacional. En ese sentido, **la investigación en gestión es siempre una investigación contextualizada**.

#### **1.4 ¿Qué cualidades debe presentar un investigador en gestión?**

Es importante distinguir entre el investigador en gestión y el gestor propiamente dicho. En sentido estricto, el *investigador en gestión* se preocupa fundamentalmente por el conocimiento de algún aspecto de la gestión organizacional, mientras que el *gestor* centra su atención en la transformación de la realidad organizacional (Chia, 2002). Esto no impide que un investigador pueda, eventualmente, aprovechar el conocimiento generado para mejorar en la práctica una organización concreta, es decir, luego de estudiar un tema (rol de investigador) puede utilizar esa información para proponer mejoras concretas en la organización (rol de gestor). De hecho, esa integración de perspectivas a menudo produce grandes resultados.

Un investigador en gestión debe exhibir ciertas cualidades:

- Cualidades actitudinales:
  - Curiosidad intelectual
  - Originalidad, creatividad e innovación
  - Pasión por la investigación aplicada
  - Espíritu crítico
  - Fuerte sentido de la ética
- Cualidades conceptuales:
  - Conocimiento teórico y empírico sobre el tema investigado
  - Perspectiva inter, multi y transdisciplinaria
  - Dominio de las herramientas metodológicas pertinentes.
- Cualidades procedimentales:
  - Rigurosidad y objetividad en el desarrollo de la investigación
  - Capacidad de planificación y manejo de tiempo
  - Reconocimiento de la interacción entre la organización y su entorno
  - Habilidad para establecer contactos que faciliten el acceso a la información
  - Identificación de las propias limitaciones metodológicas
  - Evaluación de las consecuencias prácticas de la investigación sobre la organización
  - Capacidad de generar reportes de investigación de calidad

Este conjunto de cualidades puede sintetizarse en tres condiciones básicas: motivación, preparación y disciplina. Un investigador necesita tener un *interés legítimo* por el tema estudiado, sea que provenga de su propio deseo de conocimiento o de la necesidad de comprender un problema que afecta a una organización. Asimismo, un investigador requiere estar *razonablemente informado* sobre el tema a estudiar, sobre las opciones metodológicas existentes y sobre las consecuencias derivadas de su estudio. Finalmente, un investigador necesita tener el *control suficiente* para desarrollar eficazmente la investigación dentro de los plazos y costos establecidos, y para superar diligentemente los desafíos que puedan surgir durante el estudio.

### 1.5 ¿Qué errores metodológicos son frecuentes en un investigador en gestión?

En el campo de estudios de nuestra especialidad, es relativamente frecuente observar ciertos errores o problemas comunes en los jóvenes investigadores. En la medida que un investigador desarrolle sus competencias y refine su juicio para adoptar e implementar decisiones metodológicas apropiadas, esos errores podrán ser anticipados y controlados. Con el objetivo de estar alertas ante estos posibles fallos, presentamos una lista de errores comunes en la investigación en gestión:

- **Falta de claridad y precisión en la formulación de un tema original y relevante de estudio.**- Este problema ocurre cuando no se ha verificado adecuadamente los antecedentes del tema propuesto, cuando el tema es demasiado amplio y/o cuando carece de importancia dentro de la disciplina.
- **Revisión poco selectiva, acrítica y desarticulada de la literatura.**- Esta dificultad se presenta cuando no se ha hecho una búsqueda sistemática de la literatura, cuando se ha incorporado literatura no académica, y/o cuando no se ha hecho el esfuerzo por contrastar y articular diferentes fuentes de información en una perspectiva teórica propia que oriente la investigación.
- **Formulación de hipótesis genéricas y difícilmente testeables.**- Este error surge cuando se plantea hipótesis sin tener un conocimiento suficiente sobre el tema de estudio, cuando su formulación resulta demasiado amplia como para orientar apropiadamente la investigación, y/o cuando no se explicita apropiadamente los supuestos y límites del estudio.
- **Limitado dominio de las herramientas metodológicas.**- Esta limitación ocurre cuando se desconoce las diferentes opciones metodológicas existentes para abordar un tema de estudio (que incluyen ventajas y desventajas relativas), y/o cuando se selecciona y aplica métodos en forma mecanizada y acrítica.
- **Escasa consistencia interna de la investigación.**- Este error se presenta cuando no se ha verificado la congruencia entre los objetivos, hipótesis, métodos, resultados y propuestas incorporadas en la investigación.
- **Descripción insuficiente de los procedimientos de selección muestral.**- Este problema aparece cuando no se ha especificado con detalle de qué forma se conformaron las muestras (v.g. la organización u organizaciones a ser estudiadas) y/o qué procedimientos se aplicaron para seleccionar a cada una de las unidades de observación (v.g. los actores investigados dentro de cada organización).

- **Recolección de información insuficiente para responder los objetivos de la investigación.**- Esta dificultad se presenta cuando no se aporta evidencia empírica suficiente sobre la organización u organizaciones estudiadas (v.g. el conjunto de actores, áreas y procesos relevantes) y sobre su interacción con el entorno (v.g. relaciones de poder e impacto sobre los grupos de interés).
- **Construcción de instrumentos de medición sesgados.**- Esta limitación ocurre cuando se incluye preguntas (v.g. en cuestionarios o guías de entrevista) que inducen una respuesta favorable o desfavorable en el sujeto investigado.
- **Procesos de análisis e inferencia no demostrados.**- Este error se presenta cuando se extraen conclusiones e interpretaciones apresuradas y especulativas que no están suficientemente refrendadas por la evidencia empírica disponible y por una argumentación sólida y consistente.
- **Planteamiento de conclusiones inconexas.**- Este problema surge cuando se confunden los hallazgos con las conclusiones de la investigación, cuando se plantean conclusiones que carecen de vinculación directa con los objetivos y/o hipótesis de investigación, y/o cuando las conclusiones no están suficientemente respaldadas por la data empírica recolectada y analizada.

## 1.6 ¿Cuáles son las etapas principales de una investigación?

Nuestra estrategia incorpora las siguientes etapas:

- Planteamiento del tema de investigación
- Revisión de la literatura
- Formulación de hipótesis
- Diseño de la metodología de investigación
- Recolección de la información
- Análisis de la información
- Reporte de la investigación

Dado que la mayoría de investigaciones en gestión involucra una interacción directa entre el investigador y la realidad organizacional estudiada, es útil comprender la distinción entre trabajo de gabinete y trabajo de campo. El *trabajo de gabinete* se refiere al trabajo realizado fuera de la realidad organizacional estudiada, como una oficina, la universidad o incluso el domicilio del investigador. Usualmente, comprende las etapas de planificación, revisión de la literatura, diseño, análisis y reporte de la investigación. En cambio, el *trabajo de campo* se refiere al trabajo efectuado dentro de la realidad organizacional estudiada, ya sea haciendo observaciones, aplicando encuestas, realizando entrevistas o revisando la documentación pertinente. En ese sentido, el trabajo de campo corresponde típicamente a la etapa de recolección de información.



➤ **Preguntas sobre el contenido del capítulo:**

Al finalizar el primer capítulo, te invitamos a responder las siguientes preguntas sobre el contenido del mismo:

- ¿Qué caracteriza la investigación en el ámbito de las ciencias de la gestión?
- ¿Conozco cuál es el objeto de estudio que abordan las investigaciones en nuestra disciplina?
- ¿Sé efectivamente cuáles son las cualidades de un investigador en gestión?
- ¿Por qué son fundamentales la motivación, la preparación y la disciplina al hacer investigación en gestión?
- ¿En cuáles de los errores metodológicos mencionados he incurrido con mayor frecuencia al hacer investigaciones académicas? ¿Cómo podría evitarlos?
- ¿En qué se diferencia el trabajo de gabinete del trabajo de campo? ¿Cómo se relaciona esto con las etapas principales de la investigación?

CAPÍTULO

2

**FORMULACIÓN DE  
LA PROPUESTA DE  
INVESTIGACIÓN**

En este capítulo, se presentan aspectos relacionados con el momento de la planificación de la investigación, es decir, cuando se diseñan los pasos que se seguirán como parte de esta. Por ese motivo, es importante tener en cuenta la correcta secuencia de pasos que supone una buena planificación. Para ello, nos valdremos de la propuesta de investigación como herramienta central.

## **2.1 Propuesta de investigación**

La propuesta de investigación es un documento que recoge la información más importante relacionada con la investigación que se pretende llevar a cabo. Por ello, es un elemento esencial para la adecuada planificación de una investigación. En todos los casos, la elaboración de la propuesta de investigación redundará en un uso más eficiente del tiempo y en un mejor resultado final.

La propuesta de investigación comprende las partes siguientes:

- Delimitación del tema
- Planteamiento del problema de investigación
- Objetivos de la investigación
- Preguntas de la investigación
- Justificación y aporte de la investigación
- Viabilidad de la investigación
- Hipótesis tentativa o preliminar de la investigación
- Esquema de contenido
- Listado preliminar de fuentes de información

A continuación, veremos cada una de las partes de la propuesta de investigación y, con ellas, las etapas de la planificación de la investigación.

## 2.2 Delimitación del tema

La delimitación del tema es el primer paso en cualquier investigación. Una investigación cuya temática u objetivo no se halla correcta o suficientemente delimitado resultaría inviable.

Podemos seguir algunos criterios para delimitar nuestro tema de investigación:

- Temporal: supone especificar el periodo de tiempo al cual se circunscribe la investigación.
- Geográfico: requiere precisar el ámbito geográfico en el cual se encuentra la organización u organizaciones investigadas.
- Aspectual: requiere especificar el tema o reto de gestión a tratar.
- Práctico: implica determinar el tiempo, recursos, información disponible, conocimiento previo del tema, entre otros, necesarios para poder llevar a cabo el estudio en forma satisfactoria.

La delimitación del tema se lleva a cabo en función de la magnitud de la investigación que se tenga en mente (y del texto que se pretende elaborar a partir de esta).

Finalmente, el proceso de delimitación del tema es progresivo y puede suponer "idas y venidas". El objetivo final es que el tema que resulte de la delimitación sea verdaderamente pertinente, desde el campo de estudios de la gestión, y preciso, en la medida en que no resulte demasiado amplio ni demasiado puntual. Asimismo, es importante que el tema tenga cierta novedad y originalidad así como valor agregado, debido a que debe generar conocimiento que ayude a resolver un problema de gestión o ayude a conocer mejor cómo enfrentar el reto de gestión en el cual estamos inmersos. Por ejemplo, algunos temas de gestión desarrollados en trabajos de titulación destacadas de los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) son presentados en el siguiente cuadro:

Trabajo de titulación	Mención
Estudio de buenas prácticas en los compradores del sector público (Madrid, 2011)	Gestión pública
Programa de alimentación escolar en Ventanilla: una gestión eficiente bajo la metodología SCOR (Tremolada y Valencia, 2014)	

Diagnóstico y propuesta de mejora al proceso de capacitación en una empresa de servicios petroleros (Elías, 2011)	Gestión empresarial
Desarrollo de productos turísticos con actores clave: "El caso de Chacas y la Operación Mato Grosso" (Chamochoy, Culqui y & Sánchez, 2014)	
Consumo cultural en jóvenes estudiantes de pregrado de la Pontificia Universidad Católica (Arroyo, 2011)	Gestión social

Conviene notar que estos temas de gestión han sido adecuadamente delimitados, de forma geográfica, aspectual y/o práctica. Por el contrario, temas inadecuadamente delimitados serían los siguientes:

- Innovación social en organizaciones transnacionales
- Análisis de factibilidad de la privatización de un servicio público
- Implementación de una asociación público privada para mejorar el transporte urbano

Puede observarse que estos temas son muy amplios y generales, por lo que es difícil definir el ámbito de la investigación.

### 2.3 Planteamiento del problema de investigación

El planteamiento del problema de investigación implica afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación" (Hernández et al., 2010, p. 36), para lo cual se debe indicar la importancia del tema en gestión, y mostrar qué se ha investigado al respecto y cuál es el vacío en el conocimiento que se pretende cubrir.<sup>1</sup>

El problema de investigación se encuentra íntimamente relacionado con el tema que ha sido delimitado. En este punto destaca la orientación temática específica de la investigación, con temas que pueden estar referidos a obtener información para la toma de decisiones, mejorar el desempeño de la organización u organizaciones, entre otros. Se trata de dirigir los esfuerzos necesarios para abordar el tema de forma más precisa. No es lo mismo preguntar "cómo", "por qué" o "en qué medida".

En esta parte se tendrá que definir claramente la unidad u objeto de estudio, es decir, definir si lo que se va a estudiar es la gestión de una organización u organizaciones (puede ser una empresa, una institución pública o una entidad social), si se va a investigar algún mercado o alguna forma de organización de la sociedad, si se va a examinar

<sup>1</sup> Desde un punto de vista metodológico, el "problema de investigación" no se refiere necesariamente a un problema empírico que se debe solucionar en forma práctica, sino que es un fenómeno o aspecto de un fenómeno que todavía no ha sido investigado, por lo que se convierte en el objeto de estudio de la investigación.

un componente de la cadena de valor dentro de una organización o conjunto de organizaciones, si se va a estudiar un área funcional de la organización (como la gestión de operaciones, de finanzas o del conocimiento), o, por último, si se va a investigar el comportamiento de los actores que intervienen en la gestión de la organización.

Con esto, por ejemplo, los alumnos que al final de su carrera realizan una investigación en temas de gestión sabrán con claridad si su trabajo de titulación es una tesis de investigación aplicada o un proyecto profesional. Siguiendo lo que dice el *Reglamento de Grados y Títulos de la FGAD* (2011), la tesis de investigación aplicada es un trabajo original e inédito de investigación sobre un problema concreto en temas de gestión. En cambio, el proyecto profesional es un trabajo también original e inédito de aplicación de los conocimientos propios de la gestión, que permiten la elaboración de un plan de negocios, una evaluación de un programa o la formulación de un proyecto público o social.

Si bien en ambos tipos de trabajos se realiza investigación, en la tesis de investigación aplicada se realiza un mayor trabajo de investigación académica a fin de contrastar empíricamente los objetivos y/o hipótesis de investigación. En contraste, en el proyecto profesional se desarrolla un trabajo analítico-descriptivo y un trabajo aplicado de gestión, como es el caso de los estudios de mercado en los cuales se realiza tanto una investigación de tipo exploratorio, para saber si el producto o servicio tendrá demanda en el mercado, o una investigación de tipo concluyente, para estimar la disponibilidad de compra de los consumidores y determinar la rentabilidad del negocio.

Algunos ejemplos de cómo se plantea el problema de investigación en gestión son los siguientes:

Chamochumbi, Culqui y Sánchez (2014), en su tesis de gestión empresarial sobre el desarrollo de productos turísticos en Chacas (Ancash), mencionan como preocupación central del trabajo la necesidad de realizar acciones que contribuyan a mejorar la competitividad turística de la zona. Ellos señalan como problema central lo siguiente:

"Áncash está dividida en cuatro destinos turísticos: Cordillera Blanca, Pacífico, Huayhuash y Conchucos. El más importante de estos es el destino Cordillera Blanca, el cual se encuentra en un estado de estancamiento con el riesgo de entrar en la etapa de declive. Asimismo, la oferta turística del destino está centralizada alrededor de sus dos principales atractivos, la Laguna de Llanganuco y el Nevado de Pastoruri.

Por tales razones, es necesario realizar acciones que reinventen el destino con la finalidad de que se contribuya a mejorar la competitividad turística de la región. De este modo, la diversificación, a través de nuevos productos turísticos, representa una estrategia viable para lograr dicho propósito. En este escenario, el producto turístico Chacas surge como una alternativa válida a considerar, para lo cual este requiere ser desarrollado bajo una perspectiva holística, de modo que pueda contribuir, efectivamente, a la diversificación del destino Cordillera Blanca" (p. 15).

Arroyo (2011), en su tesis de gestión social sobre el consumo cultural de estudiantes universitarios, señala su preocupación por la competitividad dentro de las industrias culturales, por lo que propone analizar tres industrias (cine, teatro y conciertos) y conocer los patrones de conducta de un determinado grupo poblacional a fin de tener indicadores de tendencia del comportamiento de consumo. En el planteamiento del problema se indica lo siguiente:

"Como ya se mencionó, existe poca información en el Perú sobre el sector cultural y su impacto en la economía. Adicionalmente se tiene poca información detallada sobre el comportamiento de compra de distintos segmentos de mercado que consumen cultura, y menos aún sobre las características específicas de dicho consumo por grupos etarios, industrias culturales determinadas, sexo, nivel socio económico, entre otras variables.

Ello ha hecho que el desarrollo que se observa en el sector cultural no tenga, desde una óptica de gestión, un desarrollo profesional que ofrezca productos y servicios culturales bajo el enfoque de estudios mercado y público objetivo, lo que finalmente hace que no se genere una adecuada competitividad dentro de las industrias culturales.

A partir de ello y sabiendo que no es viable realizar un estudio sobre todas las industrias culturales y los potenciales segmentos de mercado que consumen cultura en el Perú, se ha decidido trabajar con tres industrias culturales y con un grupo específico de la población. Por un lado, se está seleccionando las industrias del cine, teatro y conciertos porque son las que han crecido de una manera cuantiosa (se detallará cada industria en páginas posteriores) y que son percibidas de manera mediática por la población. Con ello se puede realizar un estudio de mercado con la premisa de que la ciudadanía ha percibido un crecimiento. Por otro lado, el grupo a estudiar es el de jóvenes de niveles socioeconómicos medios y altos, ya que presentan ciertas características homogéneas, lo que a su vez permitirá establecer patrones de conducta que puedan ser indicadores de tendencia del comportamiento de consumo de este grupo humano" (pp. 3-4).

Es importante mencionar que para una buena definición del planteamiento del problema de investigación es necesario hacer una revisión preliminar de la literatura. Generalmente, esta revisión inicial obligatoria de las fuentes de información permite saber la situación de lo investigado en el tema.

## 2.4 Objetivos de la investigación

Una parte fundamental de la investigación consiste en fijar clara y ordenadamente qué pretendemos alcanzar con la investigación: ¿se quiere contribuir a resolver un problema organizacional?, ¿se busca conocer el comportamiento de determinados actores en una organización?, ¿se trata de mejorar un proceso productivo o en la cadena de valor de la organización?, entre otras interrogantes.

Los objetivos se construyen a partir de verbos en forma infinitiva que expresen directamente la acción intelectual o procedimiento concreto que el investigador tendrá que llevar a cabo. Los siguientes ejemplos pueden servir de ayuda:

Analizar, conocer, definir, describir, diagnosticar,  
comparar, criticar, evaluar, explicar, identificar, narrar,  
sintetizar

Toda investigación tiene un objetivo central (es decir, una meta a alcanzar) y muchas veces, aunque no siempre, una serie de objetivos específicos, organizados jerárquicamente, que explicitan las tareas o labores que se debe llevar a cabo para alcanzar el objetivo final.

Elías (2011), en su tesis de gestión empresarial sobre procesos de capacitación en una empresa petrolera, señala los siguientes objetivos:

### "Objetivo general:

- Diagnosticar y proponer acciones de mejora al actual proceso de capacitación dirigido al personal de perforación, mantenimiento y reparación de pozos petroleros en una empresa en el Perú

### Objetivos específicos:

- Exponer la teoría de procesos de capacitación y las políticas de capacitación en la empresa
- Elaborar un diagnóstico sobre el proceso de capacitación que vienen ejecutando las Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de QHSE (Quality, Health, Safety, Environment), dirigido al personal operativo de la empresa en el Perú
- Evaluar el grado de cumplimiento entre el actual proceso de capacitación realizado por la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de QHSE, y la teoría de procesos de capacitación, como un aspecto de la gestión de los recursos humanos
- Evaluar el grado de cumplimiento de la política que se menciona en los instructivos de trabajo: Proceso de capacitación y Capacitación HSE, propuestos por la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de QHSE



- Identificar posibles problemas a partir del grado de cumplimiento entre las políticas de la empresa y la teoría de recursos humanos en relación al actual proceso de capacitación, y con ello elaborar la propuesta" (pp. 10-11).

Rosas (2014), en su tesis de gestión pública sobre el rol de los sectores público y privado en el desarrollo de territorios rurales en Tayacaja (Huancavelica), menciona los siguientes objetivos:

**"Objetivo general:**

Precisar y explicar el rol desempeñado por el sector público y el sector privado, así como de los factores contextuales en el fortalecimiento de los activos para los medios de vida de las familias productoras de papas nativas y plantas aromáticas y medicinales en la provincia de Tayacaja, a partir de su vinculación a las cadenas de valor de estos productos entre los años 2009 y 2013.

**Objetivos específicos:**

- Caracterizar la dinámica de desarrollo territorial rural (DTR) de la provincia de Tayacaja en los últimos años
- Determinar y analizar el contexto político-jurídico e institucional y el entorno de mercado de las cadenas de valor de papas nativas y plantas aromáticas y medicinales, así como las características de los medios de vida de las comunidades insertas a estas cadenas
- Mapear las cadenas productivas de papas nativas y plantas aromáticas y medicinales, y determinar las interacciones e intervenciones para el desarrollo de cadenas de valor orientadas a las organizaciones conformadas por estas familias entre los años 2009 y 2013
- Determinar los cambios en la dotación de activos de las familias productoras insertadas a las cadenas de papas nativas y plantas aromáticas y medicinales entre los años 2009 y 2013" (pp. 4-5).

Yarlaqué (2011), en su tesis de gestión social sobre las herramientas de la Web 2.0 empleadas por los museos de Lima metropolitana, señala como objetivos:

**"Objetivo general:**

- Determinar el tipo de aplicación que vienen haciendo los museos de Lima de las herramientas de la Web 2.0

### **Objetivos específicos:**

- Analizar si los museos aplican las herramientas de la Web 2.0 como una plataforma abierta basada en la participación con el público a través de los contenidos que publican en estas herramientas.
- Conocer las estrategias que los museos están desarrollando en la aplicación de las herramientas de la Web 2.0" (p. 6).

## **2.5 Preguntas de investigación**

El planteamiento del problema de investigación (i.e. escribir y caracterizar la situación y el estado actual del problema que se va a investigar) se ve complementado con la pregunta general y las preguntas específicas sobre determinados aspectos del problema de investigación.

Las preguntas de investigación "[o]rientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación" (Hernández et al., 2010, p. 37). Estas preguntas deben ser específicas y precisas, deben estar definidas dentro de la delimitación del tema previamente realizada y deben estar referidas a la unidad u objeto de análisis.

Generalmente, en una investigación se tienen preguntas específicas adicionales a la pregunta general, las cuales ayudan a cubrir diversos aspectos del problema a tratar. Estas preguntas deben ser respondidas con evidencia empírica.

---

Arroyo (2011), en su tesis de gestión social sobre el consumo cultural de jóvenes universitarios, plantea las siguientes preguntas:

### **"En un contexto de crecimiento económico:**

Dentro del sector emergente de las industrias culturales, ¿[c]ómo ha impactado este crecimiento en el consumo de productos y servicios culturales?

¿Cómo perciben los jóvenes universitarios de la Pontificia Universidad Católica del Perú esta mayor oferta?

¿Cómo se ha modificado su consumo en frecuencia, disposición de pago, motivaciones y preferencias?" (p. 9)

Chamochumbi, Culqui y Sánchez (2014), en su tesis de gestión empresarial sobre el desarrollo de productos turísticos en la zona de Chacas (Ancash), señalan las siguientes preguntas de investigación, tanto generales como específicas:

**“Pregunta general:**

¿Cómo contribuir a la diversificación del destino Cordillera Blanca?

Preguntas específicas:

¿Cuál es la situación actual de la oferta turística de Chacas?

¿Cómo viabilizar el desarrollo del producto turístico Chacas?

¿Cuál es la demanda potencial del producto turístico Chacas?” (p. 15).

## **2.6 Justificación y aporte de la investigación**

En esta parte deben explicarse la relevancia y razones de por qué o para qué se realiza la investigación. Se debe señalar también cuál es el aporte en el conocimiento que se hace con la investigación.

Se deben explicar la relevancia y conveniencia de la investigación, sustentando las implicancias de la investigación (ya sea social o académicamente, o en la práctica de la gestión) y señalando con claridad si es útil para la organización o los agentes que intervienen en la organización.

Chamochumbi, Culqui y Sánchez (2014), en su tesis de gestión empresarial sobre el desarrollo de productos turísticos en Chacas (Huancavelica), justifican su investigación de forma económica (integración e infraestructura) y social (salud, educación, cultura, otros) de la siguiente manera:

“En primer lugar, en la ciudad de Chacas se desenvuelve el movimiento italiano Operación Mato Grosso [OMG], el cual ha llevado a cabo iniciativas como el trabajo voluntario y la formación religiosa y artística; esta última a través de los llamados Artesanos de Don Bosco. En tal sentido, en las últimas décadas, este movimiento ha logrado un cambio significativo en la realidad de Chacas, ya que se han obtenido considerables resultados positivos que han impactado en diversos aspectos como la salud, educación, cultura, electrificación rural, infraestructura, entre otros (Instituto de Desarrollo de Chacas [Indecha], 2012).

En segundo lugar, en el año 2013 se culminó la construcción de la carretera Carhuaz-Chacas-San Luis, la cual conecta en un menor tiempo la ciudad de Chacas con Huaraz. La construcción de dicha carretera se ha convertido en una herramienta clave y estratégica del progreso, ya que no solo significa un mayor flujo comercial entre el callejón de Huaylas y la Zona de los Conchucos, sino también una mayor afluencia de turistas, lo cual repercutirá en el desarrollo de la actividad turística de la zona.

Por las razones mencionadas, el desarrollo de un producto turístico en torno a Chacas y la Operación Mato Grosso adquiere relevancia para la diversificación del destino Cordillera Blanca, ya que se posiciona como una alternativa atractiva y capaz de cumplir dicho objetivo. Asimismo, el desarrollo turístico de la ciudad contribuirá a mejorar las condiciones de vida de la población chacasina y fortalecer la identidad y cultura local” (p. 17).

## 2.7 Viabilidad de la investigación

En este punto se debe sustentar que se cuenta con los recursos de tiempo, financieros y herramientas, así como los contactos necesarios para hacer factible y realizable la obtención de datos e información necesaria para la contrastación empírica de la hipótesis o para responder los objetivos de investigación. Asimismo, se debe sustentar que se cuenta con los contactos y acceso al lugar y contexto organizacional donde se realizará la investigación, así como con lo necesario para conseguir evidencias o insumos que ayuden a llevar a cabo la investigación.

Chamochumbi, Culqui y Sánchez (2014), en su tesis de gestión empresarial sobre el desarrollo de productos turísticos en Chacas (Ancash), señalan al respecto que:

“Por tratarse de un tema desarrollado en [el departamento de] Áncash y, de forma específica, en la ciudad Chacas, se han realizado un determinado número de viajes con la finalidad de recabar información que permita entender de una manera más cercana y fiable la realidad turística que presenta la ciudad en mención.

Con respecto las fuentes consultadas, cabe mencionar que algunas de ellas no fueron de conocimiento público, por lo que fue necesaria la previa aprobación por parte de las instituciones responsables para su correspondiente utilización. Asimismo, por tratarse de una tesis basada en propuestas y estrategias de desarrollo de producto turístico, se consideró imprescindible la participación de los actores involucrados tanto en la ciudad de Huaraz como en la de Chacas.

Finalmente, se ha aprovechado la coyuntura en torno a la ejecución de las estrategias del Pertur Áncash (2013) y la inauguración de la Carretera Carhuaz “ Chacas “ San Luis

para poder darle un sentido coherente a la realización de la tesis. Así como también se señala que se cuenta con los recursos suficientes y los conocimientos adecuados para llevar a cabo la investigación” (p. 17).

## 2.8 Hipótesis preliminares de la investigación

Aquí el investigador debe proponer una o más “hipótesis preliminares” para su investigación. Como se verá en el capítulo 4, en términos formales, una hipótesis es una proposición definida y concreta que anticipa lo que se espera encontrar en la realidad organizacional estudiada. Por lo general, las hipótesis formales suelen formularse luego de haber concluido la revisión de la literatura, pues dicho conocimiento permite predecir, con un mayor grado de precisión, algunos aspectos de la realidad organizacional de la cual se ocupa la investigación.

Dado que al formular la propuesta de investigación aún no se ha concluido la revisión de la literatura, las hipótesis que se formulan en este momento tienen un carácter mucho más tentativo y preliminar, pero son importantes para orientar el rumbo general de la investigación.


Al formular una hipótesis preliminar es importante tener en cuenta algunas características básicas:

- **Especificidad:** implica que la hipótesis debe plantear respuestas puntuales sobre el tema de gestión investigado.
- **Contextualización:** significa que la hipótesis debe referirse directamente a la realidad organizacional estudiada.
- **Concreción:** supone que la hipótesis debe ser lo suficientemente concreta como para poder contrastarla empíricamente al hacer mediciones sobre la realidad en cuestión.

Al respecto, es necesario recalcar que el proceso de investigación en temas de gestión tiene un carácter más bien iterativo y no lineal como en otras ramas científicas. Esto implica que hay cierto margen de flexibilidad en cuanto a la incorporación de correcciones y ajustes en los objetivos, preguntas e hipótesis preliminares de investigación, siempre y cuando se preserve la congruencia general y el rigor metodológico de la investigación.

## 2.9 Esquema de contenidos

El esquema de contenido sirve de base para la redacción general de la investigación. Los objetivos programados se plasmarán, luego, en el esquema de redacción, en el marco del cual darán lugar a los capítulos, los subcapítulos y las secciones correspondientes. Sin embargo, sería un error asumir una correspondencia directa entre los objetivos y los capítulos, pues corresponden a ámbitos distintos de la investigación: los primeros a la etapa de planificación y los segundos a la etapa de la redacción.



A partir del esquema, se puede proponer una primera versión de los títulos y subtítulos del reporte de la investigación. Los títulos de los capítulos y subcapítulos deben ser frases nominales, nunca oraciones (es decir, estructuras gramaticales con verbo conjugado). En todos los casos, los títulos deben revelar, de forma transparente y clara, el contenido que presentan.

## 2.10 Listado preliminar de las fuentes de información

La búsqueda y la revisión de fuentes de información constituyen una parte crucial en cualquier tipo de investigación, desde las más teóricas hasta las de tipo más aplicado o empírico. En todos los casos, para investigar sobre un tema es crucial que nos ubiquemos en el campo de estudio pertinente y conozcamos, poco a poco, cuál es el estado de la cuestión o estado del arte: qué se sabe sobre el tema elegido, qué han dicho los especialistas, qué preguntas han sido respondidas ya y cuáles esperan aún una solución, etc. Solo conociendo el tema nos aseguraremos de estar siguiendo el camino adecuado y no uno ya infinitas veces recorrido.

Una propuesta de investigación que incluye, como sección final, una lista (aunque sea preliminar) de fuentes de información revela una mayor solidez y, desde luego, mayor documentación e información en el planteamiento de sus diversas partes.

La búsqueda de fuentes de información empezará siendo más amplia de lo que probablemente amerite la investigación. Conforme vaya quedando acotado el tema y el alcance del estudio, la búsqueda devendrá cada vez más fina y, en esa medida, especializada. Asimismo, es importante que la búsqueda sea variada, es decir, que no se limite a un solo texto o a un único autor. Además, debe ser una búsqueda constante, es decir, deben buscarse fuentes por un periodo más o menos amplio de tiempo durante la preparación y desarrollo de la investigación. Finalmente, la búsqueda debe tener presentes criterios como la **notoriedad** de los autores consultados, la **actualidad** de la publicación, en qué **fuentes** se encuentra el texto leído, entre otros.

En cuanto al aspecto formal, es importante que las fuentes consultadas sean correctamente consignadas, tanto en el listado de referencias (ya sea de la propuesta de investigación o del reporte final de esta) como en las citas que se incluyan en el curso del reporte de la investigación.

➤ **Preguntas sobre el contenido del capítulo**

Al finalizar el segundo capítulo, te invitamos a responder las siguientes preguntas sobre el contenido del mismo:

- ¿Qué elementos comprende la propuesta de investigación?
- ¿En qué difiere una tesis de investigación aplicada de un proyecto profesional?
- ¿Qué características deben tener los objetivos de una investigación?
- ¿Por qué es importante que se justifique adecuadamente la investigación?
- ¿Qué aspectos se deben evaluar para evaluar y determinar la viabilidad de una investigación?
- ¿Qué consideraciones debo tener en cuenta al hacer la búsqueda preliminar de fuentes de información?
- ¿Cuál es mi propuesta de investigación?

CAPÍTULO

3

CONSTRUCCIÓN  
DEL MARCO  
TEÓRICO



### 3.1 ¿En qué consiste la revisión de la literatura?

Toda investigación supone la consulta de ciertas fuentes especializadas de información que contextualizan el estudio emprendido y, en esa medida, definen sus alcances e intenciones. Es importante establecer cuál es el estado de la discusión o del conocimiento sobre el tema que se ha abordado en la investigación, no solo a nivel conceptual y teórico sino también a nivel empírico.

El *estado del arte* o *estado de la cuestión* es la fase inicial para definir el marco de referencia teórico y empírico de la investigación, y debe concentrarse en aquellas teorías, enfoques, conceptos y hallazgos empíricos que resulten más pertinentes para abordar el tema central de la investigación.

Por ello, son necesarias la recopilación y la revisión de la literatura existente, así como seleccionar la información relevante para el tema estudiado:

[...] la construcción de su estado del arte [...] permite determinar la forma como ha sido tratado el tema, cómo se encuentra el avance de su conocimiento en el momento de realizar una investigación y cuáles son las tendencias existentes, en ese momento cronológico, para el desarrollo de la temática o problemática que se va a llevar a cabo.

El estado del arte le sirve al investigador como referencia para asumir una postura crítica frente a lo que se ha hecho y lo que falta por hacer en torno a una temática o problemática concreta, para evitar duplicar esfuerzos o repetir lo que ya se ha dicho y, además, para localizar errores que ya fueron superados (Londoño et al., 2014, p. 6).

Vélez y Calvo (1992 en Molina 2005) han identificado una metodología aplicable a la elaboración del estado del arte que puede resumirse en los siguientes pasos:

- Contextualización
- Clasificación (para la sistematización de la información)
- Categorización (para el tratamiento de la información)

### 3.2 ¿En qué consiste el marco teórico?

Luego del planteamiento del problema de investigación y la evaluación de su relevancia y factibilidad, "el siguiente paso consiste en *sustentar teóricamente el estudio*"

(Hernández et al., 2010, p. 52), para lo cual es necesario desarrollar un marco teórico que oriente la investigación.

Toda investigación académica debe sustentarse en la teoría e investigación precedente, lo cual implica “exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio” (Rojas 2002 en Hernández et al. 2010, p. 52).

El marco teórico que resulta de la revisión de la literatura **consiste en identificar y organizar el conocimiento existente sobre el tema investigado**, para ello, se incorporan las teorías e investigaciones empíricas existentes aplicables a dicho tema que permitan abordar el problema de investigación, evidenciar los conceptos y variables relevantes, y contrastar las hipótesis u objetivos planteados.

“El papel del marco teórico resulta fundamental antes y después de recolectar los datos [...] Un buen marco teórico no es aquel que contiene muchas páginas, sino que trata con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema, y que vincula de manera lógica y coherente los conceptos y las proposiciones existentes en estudios anteriores. (...) construir el marco teórico no significa solo reunir información, sino también ligarla e interpretarla (en ello, la redacción y la narrativa son importantes, porque las partes que lo integren deben estar enlazadas y no debe “brincarse” de una idea a otra).” (Hernández et al., 2010, pp. 65-66).

En el marco teórico se deben incluir tanto las fuentes que corroboren una determinada perspectiva teórica como las fuentes que la cuestionen. La construcción del marco teórico no es un mero resumen de las referencias ya existentes sino que es más bien una revisión crítica de la literatura, donde se debe enfatizar la voz y el pensamiento del autor de la investigación.

El marco teórico es muy importante en la etapa de análisis de la información, pues provee un marco de referencia para analizar la información y para interpretar los resultados del estudio.

### **3.3 Búsqueda de fuentes de información**

Para una adecuada búsqueda de información, primero se requiere distinguir los diferentes tipos de fuentes de información. Usualmente estas fuentes se clasifican como primarias, secundarias y terciarias.

Las *fuentes primarias* se refieren a documentos que incluyen información recolectada directamente por el autor de la fuente, tales como artículos de investigaciones académicas, tesis, trabajos presentados en conferencias, entrevistas y reportes oficiales de encuestas tomadas a las unidades de observación. En cambio, las *fuentes secundarias* comprenden documentos que se producen sobre la base de información recolectada en estudios previos, tales como artículos que trabajan información a partir de bases de datos preexistentes, artículos sobre el estado de la cuestión de un determinado tema y

libros donde se mencionen diversas investigaciones empíricas. Finalmente, las *fuentes terciarias* incluyen documentos que remiten a fuentes primarias o secundarias, como enciclopedias, diccionarios y catálogos de publicaciones.

En general, si el investigador tiene poco conocimiento sobre el tema, conviene empezar buscando fuentes terciarias, luego pasar a las fuentes secundarias y sobre esa base afinar la búsqueda de fuentes primarias. En cambio, si el investigador ya tiene cierto dominio del tema, puede ir directamente en busca de información primaria.

La búsqueda de información permite identificar tanto literatura en formato impreso como literatura en formato digital. La literatura *impresa* es aquella que se encuentra en los estantes de las bibliotecas, librerías y archivos institucionales. Para la identificación y selección en estas fuentes, usualmente, se consulta los catálogos de fuentes existentes en las instituciones correspondientes. La literatura *virtual* es aquella disponible en versión digital (v.g. archivos en formato PDF). Para encontrar y seleccionar estas fuentes, normalmente, se consultan bases de datos y repositorios de información digital.

Para las ciencias de la gestión, las bases de datos más conocidas son Ebsco Research Database, JStor Archive, ProQuest y Emerald Fulltext. A menudo, la búsqueda en esas bases de datos es mucho más provechosa porque incluye información de las más prestigiosas revistas de investigación en gestión en el mundo, contiene información más actualizada que la de las publicaciones impresas, y permite un acceso rápido y a bajo costo a los documentos.


Al hacer la búsqueda deben utilizarse filtros que permitan descartar documentos que no sean relevantes para el tema estudiado. La mayoría de catálogos, sea de colecciones impresas o digitales, permite filtrar información por términos clave, título del documento, autor del documento, fecha de publicación y casa editorial.

Ciertos catálogos (como los que existen en las bases de datos mencionadas) permiten además filtrar publicaciones indizadas (incluidas en catálogos con parámetros muy estrictos de selección) y/o arbitradas (evaluadas de forma independiente e imparcial), lo cual optimiza la calidad de la información correspondiente. Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que la mayoría de documentos incluidos en las bases de datos están en inglés, por lo que las búsquedas deben realizarse también en ese idioma.

### **3.4 Revisión crítica de la literatura**

Luego de identificar un documento, el investigador debe evaluar su relevancia para el tema investigado. Esto requiere plantear algunas preguntas básicas (Quinton & Smallbone, 2006):

- ¿Cuál es el propósito general de la investigación?
- ¿Cuán consistente es la revisión de la literatura presentada?
- ¿Cuáles fueron las hipótesis y/o objetivos de investigación?

- 
- ¿Qué métodos fueron utilizados?
  - ¿Cuán justificadas están las conclusiones?
  - ¿Qué aporta el estudio a la investigación en curso?

Para responder esas preguntas, normalmente, se hace una revisión preliminar del resumen (*abstract*), la metodología y las conclusiones del documento, luego de la cual se evalúa la conveniencia o no de examinar el documento en su totalidad.

Luego de revisar la literatura relevante, el investigador puede enfrentar varios escenarios (Hernández et al., 2010, pp. 60-64):

- Existe una teoría desarrollada sobre el tema: en este caso, el investigador debe tomar como referencia dicha teoría, ya sea para confirmar o no algún aspecto de la misma.
- Existen varias teorías aplicables al tema: en este caso, el investigador debe decidir si toma como referencia una sola teoría, partes de algunas teorías o si combina ambas aproximaciones.
- Existen piezas de teorías (generalizaciones empíricas): en este caso, el investigador debe construir una perspectiva teórica sobre esa base.
- Solamente existen hallazgos parciales que no se ajustan a una teoría: en este caso, el investigador debe organizar esos antecedentes como puntos de referencia.

Tomada la decisión correspondiente, es momento de examinar críticamente la literatura revisada. Al respecto, es importante precisar que ese proceso no debe entenderse como la tarea mecánica de reseñar sucesivamente cada texto consultado. Existen varias consideraciones a tener en cuenta:

- Utilizar distintas fuentes de información
- Contrastar dichas fuentes
- Identificar fortalezas y debilidades en los argumentos analizados
- Adoptar una posición propia respecto de dichas fuentes
- Indicar los nexos entre dichas fuentes y la investigación en curso
- Documentar adecuadamente todas las fuentes utilizadas

### 3.5 ¿Cómo organizar el marco teórico?

La forma de organizar la literatura revisada depende mucho de la naturaleza del tema investigado, de la amplitud de la literatura revisada y de las preferencias de redacción del investigador. En general, se recomienda mantener cierto orden de precedencia:

- Ir de lo más general a lo más específico
- Avanzar de lo más abstracto a lo más concreto
- Pasar de lo más conceptual a lo más empírico

Sin embargo, existen dos formas básicas de organizar la información recopilada (Hernández et al., 2010, pp. 66-69). El *método de mapeo* supone elaborar un mapa conceptual identificando los temas, dimensiones y aspectos centrales contenidos en la literatura revisada, los mismos que darán la estructura básica al texto a redactar. Por el contrario, el *método por índices* supone anticipar un índice general de presentación de la literatura examinada, el cual dará forma al texto a desarrollar.

En cualquier caso, es importante verificar una adecuada articulación de los distintos aspectos revisados, para evitar compartimentos estancos. Como se mencionó antes, se trata de presentar un argumento convincente sobre los antecedentes teóricos y empíricos sobre los cuales se apoyará la investigación en curso.

Por otra parte, diversos autores señalan la conveniencia de diferenciar el marco conceptual (i.e. el conjunto de conceptos utilizados en la investigación), el marco teórico propiamente dicho (i.e. la organización del conocimiento existente sobre el tema investigado) y el marco contextual de la investigación (i.e. la información relevante sobre el contexto que influye sobre el fenómeno organizacional estudiado).

#### ➤ Preguntas sobre el contenido del capítulo

Al finalizar el tercer capítulo, te invitamos a responder las siguientes preguntas sobre el contenido del mismo:

- ¿Conozco la diferencia entre la revisión de la literatura y el marco teórico?
- ¿Cómo se clasifican las fuentes de información? ¿A qué apunta cada tipo?
- ¿Qué información puedo encontrar en las bases de datos más conocidas en el campo de la gestión?
- ¿Qué implica hacer una revisión crítica de la literatura?
- ¿Tengo literatura suficiente para elaborar mi marco teórico?
- ¿Tengo ya un marco teórico?

CAPÍTULO

# 4

**FORMULACIÓN  
DE LAS HIPÓTESIS  
FORMALES DE LA  
INVESTIGACIÓN**

#### 4.1 ¿Qué es una hipótesis formal de investigación?

Como se señaló en el capítulo 2, las hipótesis preliminares son proposiciones tentativas sobre lo que espera encontrar el investigador en la realidad organizacional estudiada, cuando aún no ha concluido la revisión de la literatura sobre el fenómeno o problema tratado. Las hipótesis preliminares son útiles en la formulación de la propuesta de investigación y ayudan a orientar el estudio en sus fases iniciales.

Una vez definida la propuesta de investigación, luego de concluir la revisión de la literatura y de organizar el marco teórico, el investigador está listo para formular adecuadamente la hipótesis o las hipótesis formales de investigación. Como se señaló anteriormente, estas “indican lo que tratamos de probar” (Hernández et al., 2010, p. 92). **Las hipótesis formales son proposiciones concretas con las cuales el investigador da respuesta al problema de investigación, que versan sobre la forma en que el investigador considera que debería comportarse el fenómeno organizacional estudiado, y que serán puestas a prueba en forma empírica durante la investigación.**

Las hipótesis formales deben basarse en el conjunto de conocimientos vigentes y aceptados, deben ser relevantes para el problema que se pretende resolver mediante su formulación y deben ser susceptibles de justificación, comprobación (o demostración) o verificación en la realidad organizacional estudiada.

Conviene señalar que algunos autores prefieren hablar de “respuestas tentativas” o “ideas orientadoras” que guíen la investigación antes que de hipótesis formales. Asimismo, es importante mencionar que no todas las investigaciones referidas a temas de gestión deben tener hipótesis formales, pues, por ejemplo, los proyectos de carácter institucional y los planes de negocio suelen carecer de ellas. De hecho, muchos estudios cualitativos concluyen generando hipótesis que luego puedan ser sometidas a prueba de forma más sistemática.

En general, la formulación de una hipótesis de investigación “depende de un factor esencial: el alcance inicial del estudio” (Hernández et al., 2010, p. 92). Como será explicado más adelante, en estudios sobre temas o fenómenos poco investigados (i.e. estudios con alcance exploratorio), las hipótesis formales no suelen ser muy utilizadas, dado que existe poca teoría e investigación precedente que permita formularlas en forma clara y precisa. Algo similar ocurre con aquellos estudios orientados a conocer en profundidad algún aspecto de una realidad organizacional en particular (i.e. estudios con un enfoque cualitativo).

En cambio, las hipótesis formales son más frecuentes en estudios que enfatizan mediciones numéricas de la realidad, sea para conocer sus características o los

nexos entre determinados aspectos de dicha realidad (i.e. estudios con un enfoque cuantitativo y con alcance descriptivo, correlacional o explicativo).

Con relación a lo anterior, conviene enfatizar que el hecho de que una investigación carezca de hipótesis no implica que sea menos rigurosa que una investigación que sí las tenga. **En los casos en que no sea pertinente formular una hipótesis, el investigador debe orientar el estudio sobre la base de objetivos claramente definidos e ideas orientadoras** sobre lo que espera encontrar en la realidad estudiada.

#### 4.2 ¿Qué tipos de hipótesis formales existen?

Existen tres tipos de hipótesis: hipótesis de investigación, hipótesis nulas e hipótesis alternativas. Las *hipótesis de investigación* son proposiciones concretas sobre lo que se espera encontrar en la realidad organizacional estudiada. Por su parte, las *hipótesis nulas* básicamente refutan lo expresado en las hipótesis de investigación. Finalmente, las *hipótesis alternativas* son posibilidades alternas que plantea el investigador respecto de las hipótesis de investigación y las hipótesis nulas. En un estudio pueden incorporarse los tres tipos de hipótesis. Sin embargo, por lo general, la mayoría de estudios incluyen solamente una o varias hipótesis de investigación.

#### 4.3 ¿En qué consiste la prueba de hipótesis?

La prueba de hipótesis, usualmente utilizada en el proceso de investigación cuantitativa, es el proceso mediante el cual se contrasta una hipótesis formal con la evidencia empírica pertinente, para determinar su aceptación o rechazo. Ahora bien, conviene precisar que "en realidad no podemos probar que una hipótesis sea verdadera o falsa, sino argumentar que fue apoyada o no de acuerdo con ciertos datos obtenidos en una investigación particular. Desde el punto de vista técnico, no se acepta una hipótesis a través de un estudio, sino que se aporta evidencia en su favor o en su contra" (Hernández et al., 2010, p. 108).

Yarlaqué (2011), en su tesis de gestión social sobre el uso de herramientas de la Web 2.0 en museos de Lima, señala como las siguientes hipótesis:

##### **"Hipótesis General**

Los museos de Lima vienen aplicando las herramientas de la Web 2.0 principalmente como medios difusores de las actividades propias que realizan los museos sin una estrategia que permita un adecuado aprovechamiento por las instituciones museísticas.

##### **Hipótesis Específicas**

La interacción que se da entre los museos y el público, a través de las herramientas de la Web 2.0, es principalmente realizada por el público y no está acompañada de un adecuado manejo.



Los museos que están aplicando las herramientas de la Web 2.0 en la actualidad, no están desarrollando estrategias de largo plazo que permitan aprovechar todo el potencial que estas herramientas les pueden brindar” (p. 7).

Arroyo (2011), en su tesis de gestión social sobre consumo cultural de jóvenes de pregrado de la PUCP, plantea la siguiente hipótesis:

“En el contexto de crecimiento económico en el Perú, el mercado cultural posee una mayor oferta y diversificación de productos culturales, ante lo cual se están abriendo nuevos segmentos de mercado y oportunidades para las organizaciones que realizan este tipo de actividades y esto está propiciando un mayor desarrollo al sector cultural para los siguientes años” (pp. 9-10).

#### ➤ Preguntas sobre el contenido del capítulo

Al finalizar el cuarto capítulo, te invitamos a responder las siguientes preguntas sobre el contenido del mismo:

- ¿Puedo definir qué es una hipótesis formal?
- ¿Podría una investigación carecer de hipótesis formal?
- ¿Qué tipos de hipótesis formales existen?
- ¿En qué consiste una prueba de hipótesis?
- ¿Cuál es o cuáles son las hipótesis de mi trabajo?

CAPÍTULO

5

DISEÑO DE LA  
METODOLOGÍA DE LA  
INVESTIGACIÓN

## 5.1 ¿Qué es el diseño metodológico de la investigación?

El *diseño metodológico* de una investigación implica **determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos o probar las hipótesis previamente establecidas**. En la investigación en gestión, el diseño metodológico involucra precisar el alcance de la investigación, el tipo de diseño metodológico, la selección de las unidades de observación y la operacionalización del estudio.

Conviene señalar que en la investigación en gestión es importante el pluralismo metodológico, es decir, el reconocimiento y valoración de las distintas formas de planificar e implementar un determinado estudio. Esto implica que ningún método es mejor que otro *per se*, de modo que todas las opciones metodológicas mostradas a continuación pueden producir conocimiento científico dependiendo de la naturaleza del tema, la orientación del estudio, la rigurosidad de los procedimientos y la preparación del investigador.

En esa línea, si bien en la investigación disciplinaria predominan los estudios de corte hipotético-deductivo, basados en la prueba de teoría, el planteamiento de hipótesis formales, y el uso de técnicas de recolección y análisis cuantitativas, una gran diversidad de investigadores adopta perspectivas distintas y con diseños metodológicos más flexibles.

## 5.2 ¿Qué alcances puede tener una investigación?

Habiendo concluido la revisión de la literatura y precisado los objetivos e hipótesis de investigación, el investigador debe determinar hasta dónde pretende llegar con el estudio. Sobre esa base, en función de su progresivo nivel de estructuración, los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal.

Los estudios con alcance *exploratorio* buscan examinar un tema que ha sido poco estudiado, sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque se trata de un fenómeno organizacional relativamente nuevo. Este tipo de estudios "es particularmente útil cuando se desea clarificar la comprensión de un problema" (Saunders et al., 2009, p. 139). En ese sentido, estos estudios ayudan a comprender fenómenos poco estudiados y sugerir nuevas líneas de investigación para el futuro.

Distintamente, los estudios con alcance *descriptivo* se orientan a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear

conexiones entre ellas. Lo que se busca es “tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (Saunders et al., 2009, pp. 140). Por ende, estos estudios sirven, sobre todo, para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado.

Por su parte, los estudios con alcance *correlacional* tratan de medir el grado de conexión entre dos variables claramente definidas. Esto permite determinar “cómo se puede comportar [...] una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas” (Hernández et al., 2010, p. 82). Dicha relación puede ser directa (cuando ambas variables cambian en el mismo sentido) o inversa (cuando ambas variables cambian en sentidos opuestos). Estos estudios suelen realizarse fundamentalmente para comprender el comportamiento de una variable a partir del comportamiento de otra.

Finalmente, los estudios con alcance *causal* pretenden examinar las causas y efectos presentes en un determinado fenómeno organizacional. Esto supone investigar “por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta” (Hernández et al., 2010, p. 84). Estos estudios tienen como ventaja principal predecir la ocurrencia de determinados eventos dentro de una organización o conjunto de organizaciones.

Ahora bien, una investigación puede combinar diferentes tipos de alcance. Por ejemplo, un estudio podría buscar describir un problema dentro de una organización y, a la par, tratar de identificar las causas que ocasionan dicho problema.

Si bien los tipos de alcance mencionados difieren de acuerdo con su nivel de estructuración, esto no implica que algunos sean mejores o más rigurosos que otros. Todos ellos persiguen propósitos distintos y pueden desarrollarse de forma rigurosa y sistemática.

---

Chamochumbi, Culqui y Sánchez (2014), en su tesis de gestión empresarial sobre el desarrollo del producto turístico en Chacas (Ancash), indican que su estudio tiene un alcance exploratorio, por cuanto el tema de diversificación turística en el destino mencionado ha sido escasamente investigado.

---

Lay (2012), en su tesis de gestión social sobre las implicancias de la cultura organizacional sobre la sostenibilidad de la Asociación Cultural Arena y Esteras (Lima), señala que su investigación tiene un alcance tanto descriptivo como explicativo. Lo primero se refiere al interés por comprender la cultura de la organización, mientras que lo segundo atañe al interés por examinar la relación entre cultura y sostenibilidad organizacional.

### 5.3 ¿Cuáles son los principales tipos de diseño metodológico?

Existen diferentes formas de clasificar los diseños de investigación. Las más comunes basan sus distinciones en el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación.

### 5.4 Enfoque de la investigación

Tradicionalmente, la investigación suele distinguir dos tipos de *enfoque*: cuantitativo y cualitativo. El enfoque *cuantitativo* “[u]sa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández et al., 2010, p. 4). Bajo este enfoque, las etapas de investigación se desarrollan en forma secuencial y se presta particular atención a una sólida revisión inicial de la literatura, la formalización de hipótesis, el trabajo con muestras amplias, el uso de instrumentos de medición numérica y el análisis estadístico de la información. A modo de ejemplo, un investigador interesado en el tema de la productividad de los trabajadores en una empresa de manufactura podría centrar el estudio en aspectos cuantitativos como el número de unidades producidas diariamente, la tasa de productos defectuosos, la cantidad de horas efectivamente trabajadas y el rendimiento promedio de los trabajadores.

En cambio, el enfoque *cualitativo* “[u]tiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p. 7). Este enfoque presenta, entonces, una mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio, así enfatiza el trabajo con muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado. En el ejemplo anterior, sobre la investigación de la productividad de los trabajadores en una compañía manufacturera, el investigador podría enfatizar más bien aspectos cualitativos, como los problemas que enfrentan los trabajadores, su nivel de motivación, la forma de interacción entre supervisores y operarios, y el clima laboral de la empresa.

En décadas recientes ha cobrado mayor vigencia una tercera opción, el enfoque *mixto*, que trata de combinar e integrar esas dos tradiciones. Este tercer enfoque ha ido ganando cada vez más adeptos debido a que permite compensar las desventajas propias de un solo enfoque y potenciar la rigurosidad de la investigación. Sin embargo, debido a que necesita un mayor costo, tiempo y preparación del investigador, su uso es aún limitado.

---

Rosas (2014), para su tesis de gestión pública sobre el rol del sector público y privado en el desarrollo y fortalecimiento de la cadena productiva de papas nativas y de plantas aromáticas y medicinales en Tayacaja (Huancavelica), recolectó información tanto cualitativa como cuantitativa. La parte cualitativa comprendió la aplicación de doce entrevistas a representantes de los productores rurales, organizaciones de productores y ONG, así como la realización de dos talleres comunales participativos con informantes clave (con un total de 28 personas). En cambio, la parte cuantitativa comprendió la aplicación de 63 encuestas a familias productoras de la zona.

---

Arroyo (2011), en su tesis de gestión social sobre la evolución y cambios en los patrones de consumo cultural en jóvenes estudiantes de pregrado de la PUCP, adoptó un enfoque mixto. Se empezó con un estudio cualitativo mediante siete entrevistas en profundidad con expertos en temas culturales, a fin de clarificar las variables de estudio, y tres focus group con estudiantes (con un total de 20 participantes), a fin de conocer sus percepciones, preferencias y motivaciones sobre dichas industrias. Luego se realizó un estudio cuantitativo a través de 421 encuestas a los estudiantes, con el propósito de recabar datos precisos y generalizables sobre frecuencia y lugares de consumo, gasto promedio y barreras de acceso al consumo.

## **5.5 Estrategias generales de investigación**

Una vez definido el enfoque de la investigación, el investigador debe seleccionar la *estrategia* general de investigación. Las estrategias más comunes de investigación son las siguientes: el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción. Como veremos a continuación, algunas de estas estrategias parecen claramente relacionadas con determinados enfoques (v. g. el experimento y el estudio tipo encuesta con el enfoque cuantitativo, la etnografía con el enfoque cualitativo). Sin embargo, la selección de una estrategia no es excluyente. Es posible combinar diferentes estrategias de investigación en tanto esto contribuya a resolver los objetivos y las hipótesis del estudio.

### ***Experimento***

El experimento es una estrategia general orientada a “la identificación de conexiones causales entre variables con un alto grado de confianza” (Thomas, 2004, pp. 110). Se busca determinar hasta qué punto cierto estímulo produce un determinado efecto. Los experimentos suelen darse bajo condiciones controladas, usualmente separando a los participantes en dos grupos: un *grupo de tratamiento*, que recibe el estímulo, y un *grupo*

*de control*, que no lo recibe. Sobre esa base se comparan los resultados de ambos grupos para determinar el efecto neto del estímulo. Los experimentos suelen darse en espacios seleccionados directamente por el investigador (estudios de laboratorio), tienen una corta duración (menos de una hora), usan mediciones cuantitativas (pruebas de entrada y salida) e involucran a un número pequeño de sujetos (grupos de 15 a 20 personas). Un ejemplo típico de un experimento es la prueba de un nuevo producto o servicio, en la cual se trata de determinar si hay una reacción favorable o desfavorable por parte del público potencial.

### **Estudio tipo encuesta**

En esta estrategia general, el investigador se esfuerza por conocer las características puntuales de un fenómeno organizacional a partir de la información brindada por actores relevantes para el estudio. Estos estudios se usan a menudo “para responder preguntas tales como quién, qué, dónde y cuánto” (Saunders et al., 2009, pp. 144). Las encuestas suelen aplicarse en los espacios cotidianos donde viven o trabajan los sujetos investigados (son estudios de campo), tienen también una duración restringida (menos de una hora), usan mediciones cuantitativas (cuestionario con preguntas cerradas) e involucran un gran conjunto de sujetos (varios cientos de personas). Esta estrategia general de investigación puede ilustrarse claramente en los estudios de opinión pública, en los cuales se interroga a las personas sobre sus opiniones, actitudes y preferencias respecto de determinados temas de interés público y social.

### **Estudio de caso**

El estudio de caso está orientado “a la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto [ ] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison, 2002, p. 177). En esta estrategia general, el investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio. Cada caso suele tratarse como un sistema con partes integradas y límites definidos. Los estudios de caso también se realizan en los contextos en los que ocurre ordinariamente el fenómeno organizacional estudiado. Sin embargo, su duración es mucho más extensa (pueden involucrar varias semanas o incluso meses). Esto se debe a que usa múltiples técnicas (tanto cuantitativas como cualitativas) para recolectar información de una gran variedad de actores clave dentro del caso. Por ende, en un estudio de caso, es muy importante la *triangulación* de la información, noción que se refiere “al uso de diferentes técnicas de recolección de data dentro de un estudio con el fin de asegurar que la data revele lo que uno piensa que está revelando” (Saunders et al., 2009, p. 146). Esta estrategia general se ejemplifica en estudios que buscan comprender detalladamente el funcionamiento de una organización representativa de un determinado sector empresarial, público o social.

## **Etnografía**

Dentro del ámbito de las ciencias de la gestión, la etnografía comprende “la observación directa de un fenómeno particular de interés dentro de un contexto organizacional o de negocios, la *interpretación* de esas observaciones y la *descripción* escrita en el contexto del entorno en su conjunto” (Singh & Dickson, 2002, p. 117). En la estrategia de diseño etnográfico, el investigador se sumerge dentro de un contexto organizacional a fin de comprender, de manera integral, los patrones que regulan el funcionamiento de dicho contexto y enfatiza la perspectiva de los actores involucrados. En un estudio etnográfico, se suele prestar atención a la interpretación de los aspectos culturales y simbólicos presentes en la organización estudiada. Previsiblemente, las etnografías involucran mucho trabajo de campo y contacto directo con la vida organizacional. Al igual que los estudios de caso, estos estudios se desarrollan durante periodos extensos (por lo general, varios meses) porque el investigador suele destinar un tiempo importante a generar relaciones de confianza con los actores clave y para “mapear” los procesos organizacionales más significativos antes de iniciar la recolección sistemática de la información, la cual es, a menudo, fundamentalmente cualitativa (aunque sin descartar mediciones cuantitativas pertinentes). Ejemplos de esta estrategia general pueden encontrarse en estudios en los cuales el investigador participa en una organización e interactúa con sus trabajadores durante un tiempo prolongado con el fin de comprender la cultura de dicha organización.

## **Investigación-acción**

A diferencia de las demás estrategias generales de investigación, en la investigación-acción, el investigador no se limita a conocer la gestión organizacional sino que trata también de transformarla. Esto implica que existe “un involucramiento del investigador con los miembros de una organización sobre un tema que es de genuino interés para ellos y hay un intento por parte de ellos de tomar acción sobre la base de la intervención” (Eden & Huxham, 2002, p. 254). En este tipo de estudios suele empezarse por un diagnóstico de un problema organizacional, luego se propone soluciones prácticas ante dicho problema y finalmente se evalúan los resultados alcanzados. Ambas fases suelen efectuarse de manera colaborativa con diversos actores clave de la organización. Lógicamente, en estos estudios prevalece el trabajo directo con la realidad organizacional estudiada. Debido a su naturaleza secuencial y práctica, estas investigaciones también involucran periodos extensos, que van desde la formulación colaborativa del problema hasta la implementación y evaluación de las soluciones propuestas (lo cual puede traducirse en varios meses). Esta estrategia utiliza diversas técnicas de medición, tanto cualitativas (para discutir grupalmente sobre los problemas organizacionales) como cuantitativas (para medir los impactos de las soluciones implementadas). Puede ilustrarse esta estrategia en investigaciones enfocadas en estudiar las dificultades que enfrenta una organización para adoptar colaborativamente decisiones que ayuden a superar ese impase.




Lay (2012), en su tesis de gestión social sobre las implicancias de la cultura organizacional sobre la sostenibilidad de la Asociación Cultural Arena y Esteras, adoptó la estrategia del estudio de caso, por cuanto permite examinar de manera profunda e integral un fenómeno en particular, facilitando la comprensión de la cultura organizacional, su proceso formativo y su influencia sobre la gestión. El caso fue seleccionado considerando criterios como la relevancia de la organización dentro del sector cultural no lucrativo y la disposición de la organización a proporcionar información. El estudio se efectuó mediante 31 entrevistas en profundidad a personas de la propia organización, participantes en talleres, miembros de grupos de interés, voluntarios extranjeros e investigadores sobre el caso. Estas entrevistas buscaron conocer la historia, percepción sobre la organización, cultura organizacional y sostenibilidad organizacional. El estudio recurrió también a la observación no participante para comprender la forma de interacción entre los integrantes de la organización. Finalmente, se empleó la técnica de observación participante durante el VII Festicirco, el festival de circo social, a fin de comprender la gestión de las actividades planificadas.

Guerra, López, Sevillano & Vargas (2015), en su proyecto profesional de gestión empresarial sobre un negocio de entretenimiento constructivo mediante actividades en fines de semana, combinaron diferentes aproximaciones metodológicas. En primer lugar, para determinar la demanda y orientaciones respecto de este tipo de actividades, se realizaron entrevistas a cuatro especialistas. Luego, para determinar el perfil del público objetivo, se realizaron 28 entrevistas en profundidad y tres focus group (con un total de 24 participantes). A continuación, para determinar la demanda potencial, se aplicó 400 encuestas a personas que cumplían con ciertos requisitos (personas de 25 a 44 años, nivel socioeconómico A y B, residencia en Lima moderna, económicamente activos, con hijos mayores de tres años o sin hijos). Posteriormente, para estructurar el servicio a ofrecer, se realizaron entrevistas a especialistas en psicología conductual. Después, para explorar el mercado de proveedores, se realizaron entrevistas a cuatro proveedores potenciales. Por último, para hacer la prueba del concepto del negocio, se realizó un experimento de simulación de actividades de entretenimiento con ocho participantes.

### 5.6 Horizonte temporal de la investigación

De acuerdo con el horizonte temporal, las investigaciones se clasifican en transversales y longitudinales. Los estudios *transversales* son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. En ese sentido, estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados. Analógicamente, podría decirse que la realidad percibida en



estas mediciones es más fotográfica que cinematográfica. Es importante señalar que la gran mayoría de estudios en la disciplina son transversales, pues se efectúan en tiempo presente.

En cambio, los estudios *longitudinales* se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia. Por consecuencia, estas investigaciones permiten conocer la evolución de una organización o un conjunto de organizaciones a lo largo de los periodos examinados. Retomando la analogía previa, cabría mencionar que la realidad percibida en estas mediciones es más cinematográfica que fotográfica. Estos estudios no son tan comunes debido al costo y tiempo involucrados. Ejemplos de estudios longitudinales serían aquellos en los cuales se examina el comportamiento de una organización a lo largo de varios años, conforme pasa por las etapas de nacimiento, crecimiento y madurez.

Existen tres tipos de estudios longitudinales: de tendencia, de cohorte y de panel. Los estudios longitudinales de *tendencia* investigan la evolución de un conjunto amplio de casos, como todas las organizaciones de un determinado sector o industria. Por su parte, los estudios longitudinales de *cohorte* investigan el desenvolvimiento de un grupo de casos a través del tiempo, con la particularidad de que los casos específicos pueden variar a lo largo de las diversas mediciones. Un ejemplo de esto sería una investigación sobre los usuarios o beneficiarios de un determinado servicio, mediante mediciones muestrales en las cuales van cambiando los integrantes de cada muestra. Finalmente, los estudios longitudinales de *panel* son similares a los estudios de cohorte con la diferencia de que los casos específicos estudiados se mantienen a lo largo de toda la investigación. Retomando el ejemplo previo, esto implicaría que los usuarios o beneficiarios del servicio que participan en la investigación son exactamente los mismos desde la primera hasta la última medición realizada.

### **5.7 ¿De qué depende la elección de un determinado diseño de investigación?**

Existen diferentes aspectos que un investigador debe tener en cuenta al determinar el diseño de su investigación:

- La complejidad del tema investigado
- La existencia de antecedentes a nivel teórico y metodológico
- Las características de los sujetos de investigación
- Las preferencias metodológicas del investigador
- El dominio del investigador sobre las técnicas y herramientas asociadas con un determinado diseño
- La accesibilidad al contexto y a los sujetos de estudio
- El tiempo máximo que se espera destinar al estudio
- El costo máximo que puede asumir la investigación

En general, conviene tener en cuenta que diseños más complejos que involucren una combinación de diferentes estrategias y técnicas probablemente incrementen la rigurosidad y contribución científica de una investigación, pero esto conlleva mayores exigencias sobre el investigador en términos de preparación, tiempo y costos. En consecuencia, es recomendable que el investigador pondere adecuadamente las ventajas y desventajas asociadas con determinadas opciones metodológicas.

### 5.8 ¿Cómo se seleccionan las unidades de observación?

Luego de definir el alcance y diseño de la investigación, el paso siguiente consiste en determinar el *sujeto de estudio*, es decir, las organizaciones o actores relacionados con la organización que proporcionarán la información necesaria para cubrir los objetivos o para probar las hipótesis de la investigación. **Cada una de dichas organizaciones, procesos o actores constituye una unidad de observación**, vale decir que el investigador podrá realizar observaciones o mediciones específicas sobre las mismas.

Al determinar la selección de las unidades de observación, una distinción fundamental es aquella entre censo y muestra. En un *censo*, el investigador está en capacidad de recolectar información del *universo* de unidades de observación o de la población objetivo del estudio (v. g. la totalidad de organizaciones, procesos o actores a estudiar). Esto suele ocurrir cuando el número de unidades de observación es limitada, por lo que todas ellas pueden ser efectivamente medidas por el investigador dentro de tiempos y costos razonables. Por ejemplo, un estudio sobre la gestión de empresas de telecomunicaciones en el país podría abordarse a nivel censal pues son pocas las empresas de dicha envergadura. Asimismo, un estudio sobre el desempeño gerencial dentro de un gobierno regional también podría abordarse en forma censal pues el número de funcionarios con esas características también es reducido.

En cambio, en una *muestra*, el investigador no está en capacidad de recolectar información de la totalidad de unidades de observación o de la población objetivo del estudio, por lo que requiere concentrar sus esfuerzos en solamente una parte de dicho conjunto. Previsiblemente, esto sucede cuando el número de unidades de observación es demasiado amplio como para hacer viable la recolección exhaustiva de información. Esto podría ilustrarse mediante un estudio sobre la cultura organizacional en agencias de turismo a nivel nacional, pues el gran número de empresas con esas características haría imposible que un investigador haga mediciones en cada una de ellas. Otro ejemplo podría darse en un estudio sobre trabajo en equipo entre directores y docentes en escuelas públicas, donde también sería poco viable un estudio de la totalidad de personas con ambos perfiles en todas las instituciones de ese tipo.

En general, si el número de unidades de observación es reducido, es preferible optar por mediciones censales. Sin embargo, esto no ocurre a menudo, por lo que los investigadores desarrollan diferentes procedimientos de muestreo.

Antes de emplear una muestra de unidades de observación conviene preguntarnos si ya existe una base de datos construida por alguna institución pública o privada (v. g. las

bases de datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática) que sea pertinente para el estudio. En ese caso podría optarse por desarrollar la investigación a partir de información secundaria. De no ser así, se deberían emplear fuentes primarias de información y determinar la muestra correspondiente de acuerdo con las características del diseño metodológico del estudio en cuestión. En el ámbito de las ciencias de la gestión, debido al estudio recurrente de organizaciones específicas, suele ser común trabajar con datos directamente recolectados por el investigador.

Existen dos grandes tipos de muestreo, probabilístico y no probabilístico, como se explica a continuación.

### 5.9 Muestreo probabilístico

El muestreo *probabilístico* involucra una selección de unidades de observación de tal forma que las unidades seleccionadas tengan la misma probabilidad de ser elegidas para la muestra, lo cual permite que sea estadísticamente representativa. Para garantizar dicha representatividad, suelen utilizarse medios aleatorios en la selección, de forma que sea el azar el que determine qué unidad integrará o no la muestra. Para calcular el tamaño de la muestra ( $n$ ) en un universo finito (menos de 100,000 observaciones), se suele tomar en cuenta los siguientes elementos: a) el número total de unidades de observación (" $N$ "); b) la heterogeneidad entre dichas unidades de observación (valor  $\sigma^2$  referido a la varianza poblacional o valores " $p$ " y " $q$ " referidos a la proporción poblacional); c) el nivel de confianza de la muestra, es decir cuán representativa es la muestra respecto del universo de unidades de observación (" $Z$ "); y d) el grado de error, vale decir cuán precisa es la medición (" $E$ "). La fórmula básica para estimar el tamaño muestral, en estudios sobre medias, es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

A su vez, en estudios sobre proporciones, la fórmula es la siguiente:

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

Este tipo de muestreo tiene cuatro variantes importantes: simple aleatorio, sistemático, estratificado y por conglomerados. El muestreo *simple aleatorio* selecciona las unidades de observación a partir de un universo definido. El procedimiento aleatorio se caracteriza por ser "específico, objetivo y replicable" (Adams et al., 2007, p. 88). Por

ejemplo, en un estudio sobre el desempeño académico de los estudiantes de una determinada universidad, la muestra simple aleatoria podría establecerse sobre la base del registro de alumnos matriculados. El muestreo *sistemático* es una variante del muestreo simple aleatorio cuyo propósito es “garantizar que las unidades [de observación] no sean incluidas más de una vez en la muestra” (Adams et al., 2007, p. 89). Para ello, se divide el universo por la muestra y el ratio resultante establece la frecuencia con la que se seleccionará una nueva unidad de observación. En el ejemplo previo, si el universo de estudiantes universitarios fuera 15,000 personas y la muestra estimada fuera 375 personas, la ratio sería de 40, lo cual significaría que en el registro se seleccionaría un elemento de la muestra cada cuarenta estudiantes.

El muestreo *estratificado* se emplea cuando el investigador identifica grupos heterogéneos dentro de la población (estratos), por lo que las muestras “son extraídas en forma equivalente o proporcional para cada estrato” (Adams et al., 2007, p. 89). El objetivo es que la composición final de la muestra reproduzca esa heterogeneidad. Usualmente, los estudios de opinión pública realizan muestreos estratificados por género (hombres y mujeres), edad (v. g. grupos etarios de 18 a 29, de 30 a 39, de 40 a 49, y de 50 a más años) y nivel socioeconómico (v. g. nivel socioeconómico A, B, C, D y E), de forma que las muestras reflejan las proporciones poblaciones en dichos aspectos. A su vez, el muestreo *por conglomerados* también asume que la población es heterogénea, pero que los grupos existentes pueden ser fácilmente localizados, a menudo en forma geográfica. En ese sentido, los conglomerados “se caracterizan por ser heterogéneos entre sí pero internamente homogéneos” (Adams et al., 2007, p. 89). La muestra final comprenderá unidades correspondientes a esos distintos conglomerados. Es común también que los estudios de opinión pública apliquen este tipo de muestreo y aglomeren a la población por regiones geográficas (v. g. costa, sierra y selva; norte, centro y sur del país).

### 5.10 Muestreo no probabilístico

El muestreo *no probabilístico* involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador. En este caso, la muestra no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado.

Existen múltiples opciones de muestreo no probabilístico, por lo que comentaremos solamente algunas de ellas. El muestreo por *cuotas* enfatiza la constitución de una muestra que refleje diferentes grupos de unidades de observación. Esto podría ejemplificarse en un estudio sobre la productividad laboral de una tienda por departamentos en cuya muestra se incluyan ejecutivos, supervisores, personal de atención y personal de caja, entre otros. El muestreo *heterogéneo u homogéneo* enfatiza la conformación de una muestra con unidades de observación distintas o similares. Retomando el ejemplo previo, el primer caso estaría reflejado en muestras integradas por trabajadores tanto antiguos como nuevos (heterogeneidad de edad), mientras que el segundo caso estaría reflejado en muestras donde se separan ambos

grupos (homogeneidad de edad). El muestreo de *casos extremos* enfatiza la selección muestral a partir de unidades de observación atípicas o excepcionales. En el ejemplo ya comentado, esto podría ilustrarse con muestras que incluyan empleados con un desempeño sumamente alto o sumamente bajo respecto del promedio. El muestreo por *bola de nieve* enfatiza una selección en la cual se contacta a los sujetos sobre la base de referencias o contactos proporcionados por sujetos previamente investigados. En el ejemplo que venimos desarrollando, esto ocurriría si el investigador, para contactar a los diferentes gerentes de la empresa, se comunica primero con uno de ellos, quien luego lo pondría en relación con un segundo gerente, quien a su vez lo contactaría con un tercero, y así sucesivamente. Finalmente, el muestreo por *conveniencia* enfatiza la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador. En el ejemplo examinado, esto sucedería en caso de que el investigador constituyese la muestra con empleados del área más visible y fácilmente accesible de la organización.

### **5.11 Condiciones adicionales sobre el tamaño de muestra**

Algunos autores afines al paradigma cuantitativo señalan que estudios con un tamaño de muestra muy reducido enfrentan problemas para evidenciar estadísticamente sus hallazgos. Por ello recomiendan hacer lo posible para incrementar el tamaño muestral en tanto ello contribuya a robustecer la investigación (King, Keohane & Verba, 1995). En cambio, autores familiarizados con el paradigma cualitativo consideran que estudiar en profundidad un conjunto limitado de casos proporciona evidencia detallada que contribuye significativamente a una adecuada comprensión del fenómeno investigado (Mahoney, 2010). En todo caso, compete al investigador determinar los costos y beneficios asociados con las distintas formas de muestreo, a fin de optar por aquella que cubra el propósito de la investigación con la rigurosidad metodológica requerida.

Precisamente, en los estudios cualitativos de orientación no probabilística, en los cuales no es posible trabajar a nivel censal, surge la pregunta sobre cómo determinar el tamaño de la muestra sin recurrir a los cálculos matemáticos propios del muestreo probabilístico. Frente a esto pueden aplicarse dos procedimientos, los cuales no son excluyentes. Mediante el procedimiento de *segmentación*, primero se divide al conjunto de organizaciones o actores a investigar en grupos con características o atributos afines, luego de lo cual se seleccionan a unos pocos representantes de cada grupo establecido. Esto permite que la muestra sea diversa y que recoja información proveniente de los distintos grupos identificados.

En cambio, mediante el procedimiento de *saturación*, el proceso de muestreo y análisis son iterativos. Esto significa que luego de la primera medición se efectúa el análisis correspondiente, luego se realiza una segunda medición y se analiza qué datos nuevos aporta a los ya obtenidos, después prosigue una tercera medición y se analiza también su aporte marginal, y así sucesivamente hasta llegar a la enésima medición en la cual ya no se obtiene nueva información, momento en el cual el muestreo se detiene. Este

segundo procedimiento funciona mucho mejor si va precedido por una adecuada segmentación. Si bien el procedimiento de saturación puede ser más riguroso por cuanto recolecta data en forma más exhaustiva, requiere un mayor tiempo, costo y esfuerzo, cuestiones que debe también ponderar el investigador.

Bergamino (2013), en su tesis de gestión empresarial sobre oportunidades de capacitación laboral para personas con discapacidad visual en el sector masoterapia en Lima (caso Ágora Perú), realizó una selección muestral en dos etapas. En la primera, seleccionó un caso específico para un examen en profundidad, la organización Ágora Perú, teniendo en cuenta el acceso y la relevancia de la organización dentro del sector no lucrativo, en particular aquel orientado al desarrollo de personas con discapacidad visual. Posteriormente, seleccionó cinco empresas del rubro para un estudio menos intensivo, a partir de criterios de similitud y accesibilidad de los casos, así como conveniencia del investigador. El estudio tuvo una aproximación cualitativa sobre la base de entrevistas a 13 personas. Entre ellas se encuentran representantes de las organizaciones estudiadas y otras relevantes del entorno.

Yarlaqué (2011), en su tesis de gestión social sobre la aplicación de herramientas interactivas de la Web 2.0 en museos de la ciudad de Lima, desarrolló un procedimiento de selección muestral de varios pasos. Primero se identificó y clasificaron 73 museos existentes en Lima, en función de su propiedad (pública o privada) y tipo (histórico, de arte, etnológico, de historia natural y de ciencias sociales). Luego se determinó cuáles de ellos utilizan ciertas herramientas de la Web 2.0 (Facebook, Tweeter, Youtube, Blogger). De los ocho museos que usaban esas herramientas, tres no accedieron al estudio, por lo que se trabajó con los cinco restantes. La investigación fue mixta, tanto a través de entrevistas a seis representantes de los museos, para conocer las estrategias de aplicación de las herramientas estudiadas, como a través de observación estructurada de las herramientas, para determinar el contenido publicado, cantidad de comentarios del público, cantidad de respuestas proporcionadas y nivel de actividad del contenido publicado.

### **5.12 ¿Cómo se operacionaliza una investigación?**

Para que una investigación sea exitosa, es fundamental que el investigador señale con claridad qué aspectos de la realidad serán observados o medidos. Al delimitar el tema de estudio se hace un primer esfuerzo por precisar un objeto de estudio determinado. Luego, al plantear los objetivos e hipótesis de investigación, dicho objeto de estudio adquiere una mayor precisión. Sin embargo, solamente la determinación de las

variables permite precisar en modo definitivo los aspectos específicos de la realidad que serán investigados durante el trabajo de campo.

La *operacionalización* de una investigación consiste entonces en **traducir los lineamientos generales incorporados en los objetivos e hipótesis de investigación a variables concretas de estudio**. Una *variable* es un aspecto o característica de la realidad susceptible de medición empírica. Algo distintivo de una variable es que la realidad que refleja puede adoptar formas o modalidades distintas, es decir, que puede tener mediciones variadas. Los valores que puede adoptar una variable se denominan *categorías*. Ejemplos de variables en el ámbito de las ciencias de la gestión pueden ser el volumen de ventas de una empresa, la expectativa de un cliente frente a un producto o servicio, la motivación de un trabajador público y el número de beneficiarios atendidos por un programa social, entre otros.

Existen varias formas usuales de clasificar las variables, la más básica es aquella que distingue entre variables teóricas y variables empíricas. Las primeras son aquellas definidas conceptualmente pero que no tienen un correlato empírico directo, como la competitividad de una empresa o la cultura organizacional en una organización social. Por su parte, las segundas se refieren a aspectos con un claro referente empírico, como el nivel de ventas de una empresa o el número de beneficiarios de un programa público. Es importante señalar que todas las variables teóricas deben ser traducidas a variables empíricas (operacionalizadas) para que puedan ser efectivamente medidas en la realidad organizacional estudiada. Esta correspondencia suele expresarse en la *matriz de variables* de la investigación.

Otra forma de clasificar las variables corresponde a la diferencia entre variables nominales, ordinales e intervalares. Las variables *nominales* tienen categorías que carecen de orden o jerarquía, como, por ejemplo, la zona de residencia o la naturaleza jurídica de una organización. Las variables *ordinales* tienen categorías ordenadas de mayor a menor, tales como el nivel de educación de un trabajador o el nivel de satisfacción de un consumidor. Las variables *intervalares* tienen categorías con intervalos iguales de medición, a menudo numéricos, como la tasa de rentabilidad de una empresa o el número de beneficiarios de un programa público.

Una tercera forma de distinguir las variables enfatiza su conexión causal. En ese sentido, las variables *independientes* corresponderían a las causas de un determinado fenómeno, mientras que las variables *dependientes* corresponderían a los efectos de dichas causas (su ocurrencia depende de la de las variables independientes). Esto podría ilustrarse en la relación entre el nivel de presupuesto asignado a publicidad y el nivel de ventas esperado, en donde la primera variable es causa de la segunda.

Las variables se traducen finalmente en ítems o reactivos a ser aplicados a los sujetos de investigación para recabar sus respuestas o reacciones. Es importante precisar que una variable puede tener uno o más ítems. Por ejemplo, una variable simple como el volumen de ventas de una empresa podría tener un solo ítem expresado en la pregunta "¿cuál es el volumen de ventas de su empresa?". En cambio, variables más complejas,



como el nivel de desempeño del personal de una organización, podrían tener varios ítems reflejados en un conjunto de preguntas como las siguientes: “¿cuáles fueron las metas planificadas en su área?”, “¿cuánto tiempo le tomó implementar esas metas?” y “¿hasta qué punto se cumplió con alcanzar dichas metas?”. Todos los ítems relevantes son finalmente incorporados en *instrumentos de medición*, tales como los cuestionarios, los formatos de observación y las guías de entrevista.

**Un aspecto fundamental en el diseño metodológico es verificar la congruencia entre los objetivos e hipótesis de investigación, las variables del estudio y los ítems incorporados en los instrumentos de medición.** Esta congruencia suele plasmarse en la *matriz de consistencia* de la investigación.

Cruzado (2014), en su tesis de gestión pública sobre la evaluación del modelo de gestión de los centros de innovación tecnológica, elaboró una matriz de consistencia que incluye el problema de la investigación, los objetivos, las hipótesis, la metodología, las conclusiones y las recomendaciones de la investigación, y diferencia, además, el marco teórico, el marco contextual y el marco específico correspondientes (pp. 133-145). La matriz de consistencia está reproducida en el Anexo 1.

### ➤ Preguntas sobre el contenido del capítulo

Al finalizar el quinto capítulo, te invitamos a responder las siguientes preguntas sobre el contenido del mismo:

- ¿He comprendido por qué es importante el pluralismo metodológico?
- ¿Puedo determinar con claridad el alcance y diseño metodológico de mi investigación? ¿Cuál es?
- ¿Qué aspectos diferencian un censo de una muestra?
- ¿Cómo se determina el tamaño de la muestra en los estudios cuantitativos?  
¿Y en los estudios cualitativos?
- ¿De qué manera se clasifican las variables?
- ¿Podría plantear algunos ejemplos de variables para investigar algún tema en gestión?

CAPÍTULO

6

RECOLECCIÓN  
DE LA  
INFORMACIÓN

### 6.1 ¿Cuáles son los preparativos para realizar el trabajo de campo?

Hasta este momento, la mayor parte de la investigación ha consistido en trabajo de gabinete. Sin embargo, luego de la operacionalización del estudio, el investigador está en capacidad de iniciar el trabajo de campo. **La preparación del trabajo de campo involucra varias actividades importantes, entre ellas, especialmente, la obtención de información disponible sobre el contexto, la inmersión inicial y la negociación del acceso.**

Ocurre con frecuencia que los investigadores estudian realidades con las cuales no están del todo familiarizados. Si bien existe un interés genuino por conocer una realidad organizacional en particular, y se ha revisado literatura general sobre el tema, no siempre los investigadores tienen un conocimiento profundo sobre aquellas condiciones y circunstancias del contexto organizacional que pueden facilitar o dificultar metodológicamente la investigación. Una adecuada *documentación sobre el contexto organizacional* contribuye a revertir ese déficit.

Para esto, se requiere revisar estudios previos realizados en organizaciones similares y prestar particular atención a los aspectos metodológicos. Las cuestiones centrales que debe plantearse un investigador al respecto son las siguientes:

- ¿Las organizaciones a estudiar ya han sido investigadas ampliamente o existen pocos estudios al respecto?
- ¿Qué disposición suelen tener estas organizaciones frente a nuevas investigaciones?
- ¿Existen temas sensibles que podrían dificultar la disposición de la organización a proporcionar información?
- ¿Cuánta información ponen estas organizaciones a disposición del público o de los investigadores?
- ¿Cuáles son las principales normas, públicas o privadas, formales o informales, que regulan el acceso a estas organizaciones?
- ¿Qué nivel de confidencialidad en la información suelen requerir estas organizaciones?
- ¿Existe algún tipo de vinculación, directa o indirecta, entre estas organizaciones y la institución académica a la que pertenece el investigador?

Muchos metodólogos, en particular aquellos más cercanos al enfoque cualitativo, consideran fundamental la realización de una *inmersión inicial* en el contexto organizacional para poder precisar correctamente el diseño metodológico y planificar adecuadamente el trabajo de campo. Dicha inmersión consiste en explorar el contexto organizacional a ser estudiado sobre la base de visitas puntuales en las que se busca:

- Familiarizarse con el entorno, dinámica y cultura organizacional
- Conocer el nivel de lenguaje y conocimiento de los actores clave
- Establecer contacto con actores clave para la investigación
- Precisar los parámetros para la selección muestral
- Evaluar facilidades y dificultades metodológicas para el trabajo de campo
- Estimar el tiempo y costo necesarios para realizar el estudio

Lógicamente, diseños de investigación que requieran periodos prolongados de estudio y un involucramiento directo del investigador con el contexto organizacional (v. g. estudio de caso, etnografía e investigación-acción) requieren niveles de inmersión mucho más profundos, que pueden prolongarse a lo largo de varios días o incluso semanas. En cambio, diseños con mediciones más específicas (v. g. estudio tipo encuesta), generalmente, requieren exploraciones menos profundas del contexto.

Finalmente, todo investigador debe avanzar hacia un proceso de *negociación del acceso* a sus fuentes de información. Esto supone determinar la mejor manera de establecer un contacto directo o indirecto con los futuros informantes del estudio. Debe tenerse en cuenta que, en algunos contextos organizacionales, el acceso puede ser difícil por diversas razones: el escaso valor atribuido a la investigación, la sensibilidad y confidencialidad de los temas estudiados, y las percepciones sobre la credibilidad y competencia del propio investigador (Saunders et al., 2009, pp. 170). Al negociar el acceso, cobra relevancia la figura del portero (*gatekeeper*) de una organización, es decir, aquella persona que puede facilitar notablemente al investigador el contacto con los informantes clave. En muchas investigaciones, los porteros son cruciales para el éxito de la investigación, pues metafóricamente abren las puertas para ingresar e interactuar con la realidad organizacional.

Pongamos un ejemplo. En un estudio sobre la cultura organizacional en una institución financiera, un investigador podría considerar que un contacto directo con el gerente general o con el gerente de recursos humanos podría ser muy útil para entablar relaciones posteriores con personal de otras áreas. En ese caso, ambos gerentes podrían desempeñar el rol de porteros en la investigación.

Si bien los porteros suelen facilitar el desarrollo inicial de la investigación, en ocasiones, su presencia puede tener efectos contraproducentes para el estudio. Supongamos, en el ejemplo anterior, que ambos gerentes han sido incorporados recientemente

a la organización. Ciertamente, ellos pueden contribuir notablemente al relacionar al investigador con otros informantes clave. No obstante, dada su reciente inserción en la organización, podría ocurrir que gerentes antiguos se muestren recelosos o reticentes a dar información a partir de las recomendaciones del gerente nuevo o que sus contactos sean también personas recién incorporadas. Ambas situaciones podrían afectar negativamente el desarrollo integral de la investigación. En consecuencia, es muy importante no solo identificar porteros que faciliten el acceso al contexto organizacional sino también evaluar las ventajas y desventajas metodológicas derivadas de dicha accesibilidad.

Existen algunas estrategias que ayudan a facilitar el acceso del investigador (Saunders et al., 2009):

- Familiarizarse con la organización y actores investigados
- Disponer del tiempo necesario
- Aprovechar contactos existentes
- Comunicar claramente la naturaleza del estudio
- Absolver eventuales inquietudes
- Resaltar los beneficios para la organización
- Usar un lenguaje comprensible
- Desarrollar el acceso gradualmente
- Generar credibilidad en forma constante

Luego de establecer contacto con los porteros e informantes clave, el investigador debe negociar las condiciones en las que se producirá la recolección de información. En este punto, es necesario ponderar determinados principios de la ética de la investigación, en particular aquellos relacionados con la preservación de la privacidad, la confidencialidad de la información y uso adecuado de los datos recolectados, teniendo en cuenta los beneficios y costos derivados respecto de la propia organización.

## **6.2 ¿Qué técnicas se usan para recolectar la información?**

Existen diversas técnicas a través de las cuales se recolecta información durante el trabajo de campo en un determinado contexto organizacional. Las cuatro más utilizadas en la investigación en gestión son: la encuesta, la entrevista individual en profundidad, el *focus group* y la observación. Algunas de estas técnicas están muy vinculadas con determinadas estrategias generales de investigación (v. g. la técnica de encuesta con el estudio tipo encuesta y técnica de observación con la etnografía), pero es potestad del investigador incorporar su uso por separado o conjunto en cualquiera de las estrategias generales de investigación antes mencionadas.

### 6.2.1 La encuesta

Como puede preverse, esta técnica está fuertemente vinculada con la estrategia general del mismo nombre, con una orientación de investigación básicamente cuantitativa. Sin embargo, esta técnica no es exclusiva de dicha estrategia, pues puede combinarse con otros tipos de diseño de corte más cualitativo o mixto. Básicamente, esta técnica implica “entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas” (Weathington et al., 2012, pp. 189). El propósito es recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema. El instrumento que suele utilizar esta técnica es el *cuestionario*. Dicho instrumento se caracteriza por la inclusión de preguntas con categorías de respuesta cerradas, en las cuales se suele proporcionar al encuestado un número limitado de alternativas de respuesta para que señale cuáles reflejan mejor su respuesta (aunque también puede haber preguntas abiertas, especialmente, cuando el investigador conoce poco del tema). También es usual la inclusión de escalas de medición de actitudes, en las cuales se presenta un conjunto de ítems, con un número uniforme de categorías de respuesta, para medir la reacción del encuestado sobre un tema en particular (por ejemplo, la escala tipo Likert contiene un conjunto de afirmaciones sobre un tema dado, sobre las cuales se solicita al encuestado manifestar su nivel de acuerdo o desacuerdo).

Por lo general, la formulación y el orden de las preguntas y categorías de respuesta no varían frente a los distintos encuestados. Esto implica que la interacción entre el investigador y el investigado es más bien distante y supeditada básicamente al objetivo de la recolección de información. Dado su nivel de estandarización, este tipo de instrumento requiere ciertas habilidades por parte del investigador, en particular su capacidad de anticipar los tipos de respuesta correspondientes a cada pregunta y de verificar la plena comprensibilidad del instrumento para los encuestados.

Díaz y Leguía (2014), en su tesis de gestión pública sobre la relación entre la gestión de la comunicación estratégica de políticas públicas locales y la generación de consenso en los ciudadanos (caso “Miraflores 360°” de la Municipalidad Distrital de Miraflores), desarrollaron un estudio de caso que incluyó una parte cualitativa y una parte cuantitativa. La aproximación cualitativa involucró la realización de seis entrevistas a funcionarios municipales y representantes de las juntas vecinales, y observaciones de los ambientes municipales y de las sesiones del Comité Distrital de Seguridad Ciudadana. En cambio, la aproximación cuantitativa se operacionalizó mediante 224 encuestas a ciudadanos. El formato de la encuesta aplicada a los ciudadanos residentes en el distrito incluyó un total de 31 preguntas estandarizadas (pp. 164-166). Este formato está reproducido en el Anexo 2.

### 6.2.2 La entrevista individual en profundidad

La entrevista individual en profundidad es una conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico. Lo que se busca es "recolectar, para posterior análisis, data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados" (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb, 2001, pp. 180). Esta técnica cualitativa suele usar como instrumento a la *guía de entrevista*. Este instrumento se distingue por incluir una batería de preguntas fundamentalmente abiertas que no condicionan la respuesta del entrevistado (mediante categorías de respuesta preestablecidas), sino que enfatizan su libertad para expresar ampliamente su punto de vista. Existen tres variantes de esta técnica: estructurada, semiestructurada y no estructurada. Dichas variantes difieren en función del nivel de estructuración del instrumento. Así, la entrevista *estructurada* involucra un conjunto definido de preguntas que se aplican siguiendo un mismo orden y enunciación, de manera similar a como ocurre en la encuesta. En cambio, la entrevista *semiestructurada* comprende también un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible. Finalmente, la entrevista *no estructurada* solamente tiene predefinido el tema amplio a tratar, de modo que dispone de total libertad y espontaneidad para desarrollar la conversación según las circunstancias. El tipo de entrevista más utilizado es la entrevista semiestructurada.

Debido a la necesidad de profundizar en las respuestas de los entrevistados, esta técnica requiere una interacción más dinámica entre el investigador y el investigado. Por ende, las habilidades requeridas al investigador incluyen la capacidad de establecer *rapport* con el entrevistado (i.e. ganarse su confianza para generar un diálogo abierto), una buena preparación de la entrevista (sobre todo en las variantes semi y no estructuradas) y la capacidad de desarrollar una conversación no solo interesante y motivadora para el entrevistado sino también provechosa para el investigador.

Guerra, López, Sevillano & Vargas (2015), en su proyecto profesional de gestión empresarial sobre un negocio de entretenimiento constructivo con actividades en fines de semana, utilizaron varias técnicas de recolección de información. En primer lugar, para determinar la demanda, se realizaron encuestas a 400 personas. Luego, para probar el concepto del negocio, se realizó un experimento de simulación de actividades de entretenimiento con ocho participantes. En tercer lugar, se efectuaron varios tipos de entrevistas. Para estimar la demanda por pensamiento flexible y crecimiento en el mercado laboral, se realizaron entrevistas a cuatro especialistas. Para determinar el perfil del público objetivo, se realizaron 28 entrevistas en profundidad, así como tres focus group (con un total de 24 participantes). Para estructurar el servicio, se realizaron entrevistas a especialistas en psicología conductual. Y para explorar el mercado de proveedores, se realizaron entrevistas a cuatro proveedores potenciales. Cada una de las guías de entrevista incluyó un conjunto de preguntas. Por ejemplo, la guía de entrevista a especialistas en psicología conductual tuvo un total de 11 preguntas principales, con sus correspondientes repreguntas (pp. 148-149). Esta guía figura en el Anexo 3.

### 6.2.3 El focus group

En un *focus group*, el investigador está interesado en “cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema, a través de la interacción (Hernández et al., 2010, p. 425). Esta técnica tiene varias similitudes con la entrevista por cuanto mantiene la orientación cualitativa hacia la obtención de información en profundidad en relación con el tema investigado. Pero hay dos diferencias importantes. Por un lado, el *focus group* recolecta información de varias personas en forma simultánea y, por otro lado, esta técnica presta atención a cómo la presencia de dichas personas puede estimular respuestas distintas de las que se obtendrían individualmente. El instrumento de medición utilizado es la *guía de focus group*. Al igual que las guías de entrevista, las guías de *focus group* pueden tener un formato estructurado, semiestructurado y no estructurado, dependiendo de cuán definida esté la batería de preguntas y cuán estandarizada sea su aplicación. El formato más común es también el semiestructurado.

Previsiblemente, la concurrencia simultánea de varios participantes (entre 6 y 10 personas por grupo) demanda un gran dinamismo en la relación que existe entre investigador e investigados. Esto implica que las habilidades requeridas al investigador sean mayores a las exigidas en el caso de la técnica de entrevista, en términos de generación de *rapport* con los participantes, y entre ellos mismos, una diligente preparación de la sesión grupal y un permanente estímulo para potenciar la interacción del grupo.

Arroyo (2011), en su tesis de gestión social sobre la evolución y cambios en los patrones de consumo cultural de los jóvenes estudiantes de pregrado de la PUCP, adoptó un enfoque mixto. La aproximación cuantitativa involucró 421 encuestas a los estudiantes, con el propósito de recabar información sobre frecuencia y espacios de consumo, gasto promedio y limitaciones de acceso al consumo. En cambio, la aproximación cualitativa se inició con la aplicación de entrevistas en profundidad con siete expertos en temas culturales, a fin de clarificar las variables de estudio. Luego se efectuaron tres *focus group* con estudiantes (con un total de 20 participantes), con el fin de conocer las percepciones, preferencias y motivaciones sobre dichas industrias. La guía de *focus group* incluyó un total de 27 preguntas con sus respectivas repreguntas (pp. 156-159). Esta guía puede apreciarse en el Anexo 4.

### 6.2.4 Observación

Esta técnica consiste en la obtención minuciosa y directa de información sobre la realidad organizacional investigada. Esto involucra una “registro, descripción, análisis e interpretación sistemática del comportamiento de las personas” (Saunders et al., 2009, pp. 288). El instrumento de medición para esta técnica es la *guía de observación*. Existen diferentes tipos de observación. Por un lado, de acuerdo con el nivel de involucramiento en el contexto organizacional, la observación puede ser



no participante y participante. En una observación *no participante*, el investigador recolecta información sin involucrarse activamente en la realidad estudiada, tratando de mantener cierta distancia respecto de los actores estudiados a fin de no influir en sus acciones. En cambio, en una observación *participante*, el investigador se involucra decididamente en ese contexto, interactuando plenamente con los actores de la organización en cuestión. Evidentemente, la observación participante requiere mayores destrezas en el investigador en cuanto a su capacidad para generar *rapport*, y entablar conversaciones fluidas y dinámicas con los actores pertinentes.

Por otro lado, según el nivel de estructuración del instrumento utilizado, la observación puede ser estructurada y no estructurada. En una observación *estructurada*, el instrumento está sumamente estandarizado, de forma que es posible recolectar información precisa y cuantificable. Lógicamente esto requiere categorías de observación cerradas claramente establecidas. A diferencia de ello, en una observación *no estructurada*, el instrumento de medición es mucho más abierto y flexible. Previsiblemente, la observación estructurada involucra ciertas habilidades del investigador relacionadas con la anticipación de los tipos de comportamiento observables.

Lay (2012), en su tesis de gestión social sobre las implicancias de la cultura organizacional sobre la sostenibilidad de la Asociación Cultural Arena y Esteras, efectuó un estudio de caso con un enfoque fundamentalmente cualitativo. En esa línea, se efectuaron 31 entrevistas en profundidad a informantes clave sobre el tema, a fin de conocer la historia, percepción sobre la organización, cultura organizacional y sostenibilidad organizacional. Adicionalmente, se realizaron observaciones, tanto participantes como no participantes. Las observaciones participantes tuvieron lugar durante el VII Festircirco (festival de circo social) con el fin de comprender la gestión de las actividades planificadas. A su vez, las observaciones no participantes se desarrollaron en forma simultánea a las entrevistas, a lo largo de 15 días, con el fin de comprender la forma de interacción entre los integrantes de la organización. La ficha de observación de las observaciones no participantes incluyó un total de 12 aspectos a observar (pp. 148-149). Esta ficha se muestra en el Anexo 5.

### **6.3 ¿Qué consideraciones debe tenerse en cuenta al aplicar un instrumento de medición?**

Independientemente del tipo de técnica utilizada, existen algunas consideraciones básicas que debe tener en cuenta todo investigador al aplicar los instrumentos correspondientes. En primer lugar, todo investigador debe realizar el trabajo de campo teniendo en cuenta los *principios éticos en la investigación*, en especial aquellos relacionados con el consentimiento de los actores para brindar información, ya sea para registrar la data, para utilizarla en el estudio y/o para publicarla eventualmente.

Excepto en el caso de la técnica de observación no participante realizada en espacios públicos, todas las técnicas referidas necesitan que los sujetos investigados autoricen la recolección, análisis y difusión de la información proporcionada. En el caso de investigaciones que involucren a organizaciones empresariales, públicas o sociales, ese consentimiento atañe no solo a los actores individuales sino a la organización en su conjunto. Por ende, es imperativo recabar dicha autorización, máxime si se prevé que podría haber efectos perjudiciales para la organización o para sus actores como resultado de un tratamiento no diligente de la información.

En segundo lugar, el trabajo de campo debe efectuarse considerando las *características del contexto organizacional* correspondiente, tanto a nivel de lenguaje como a nivel de comportamiento de los actores involucrados, lo cual supone reconocer y adaptarse en la mayor medida posible a las reglas formales e informales que rigen en dicha realidad. Esto implica, por ejemplo, que si un investigador planea efectuar entrevistas con actores tan distintos, como altos ejecutivos de una corporación o beneficiarios de un programa social, debe adecuar su forma de comunicarse (v. g. al formular sus preguntas) y conducirse (v. g. al desarrollar sus observaciones) a ambos contextos. La idea de esto no es que el investigador falsee su identidad sino que reduzca toda posible disonancia que dificulte un intercambio fluido de información.

En tercer lugar, los instrumentos de medición deben cumplir con dos requisitos básicos: confiabilidad y validez. La *confiabilidad* de un instrumento se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández et al., 2010, p. 200). Por ejemplo, supongamos que un investigador hace una medición del nivel de desempeño de todos los funcionarios de una determinada agencia estatal, encontrando que la media de ese grupo es 75%. Si ese estudio fuese confiable, la realización de una nueva medición al cabo de pocos días, en condiciones similares, debería reportar un nivel cercano al 75% (se considera naturalmente cierto margen de error). Por su parte, la *validez* atañe “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández et al., 2010, p. 201). Imaginemos ahora que otro investigador pretende medir la evolución de la rentabilidad de una empresa en los últimos dos años, para lo cual recoge información sobre el nivel de ventas registrado en dicho periodo. En este caso, el estudio carece de validez porque si bien el nivel de ventas es una variable importante para estimar la rentabilidad, deja de lado otras variables fundamentales, como el nivel de costos en ese mismo periodo, por lo cual la medición resulta siendo imprecisa.

En cuarto lugar, al iniciar la aplicación de un instrumento, es importante que el investigador haga una correcta *introducción del instrumento y su aplicación*, e indique claramente el propósito de la investigación, para ello debe señalar en forma breve el tipo de mediciones que serán realizadas (sean preguntas u observaciones), referir los criterios por los cuales se seleccionó a dicha persona o personas en particular (resaltando la importancia de la contribución de los sujetos estudiados a la investigación) y especificar las instrucciones correspondientes a cada instrumento (v. g. el rol que se espera del investigado). Conviene recordar que la mayoría de sujetos investigados

desconocen la lógica y dinámica propia de una investigación, por lo que se les debe proporcionar orientaciones detalladas al respecto.

Finalmente, durante la aplicación de los instrumentos, en especial cuando involucra una interacción directa entre investigador e investigado, resulta pertinente evocar algunas *reglas de precedencia y secuenciación*. En ese sentido, las mediciones sobre cuestiones más generales y abstractas deberían preceder a las mediciones sobre cuestiones más específicas y concretas, pues facilitan la contextualización del tema investigado. Asimismo, las mediciones sobre temas sensibles o controversiales deberían distribuirse uniformemente a lo largo de la interacción, para evitar problemas de rechazo prematuro o de fatiga por parte de los sujetos investigados. Por último, todo instrumento debería concluir abriendo un espacio para comentarios u observaciones complementarias y agradeciendo por el tiempo e información obtenida.

#### ➤ Preguntas sobre el contenido del capítulo

Al finalizar el sexto capítulo, te invitamos a responder las siguientes preguntas sobre el contenido del mismo:

- ¿En qué me ayudaría una inmersión inicial?
- ¿Por qué son importantes los porteros (*gate keepers*) en una investigación?
- ¿Soy capaz de identificar las técnicas de recolección de información más usadas en el contexto organizacional? ¿Cuál o cuáles me serán de ayuda para mi investigación?
- ¿Qué necesita una investigación para que tenga validez y confiabilidad?
- ¿Qué consideraciones deben tenerse en cuenta al aplicar un instrumento?

**CAPÍTULO**

**7**

**ANÁLISIS DE LA  
INFORMACIÓN**

## 7.1 ¿Cómo se analiza la información recolectada?

Una vez concluida la recolección de los datos, es momento de iniciar el análisis de la información para poder responder a los objetivos de la investigación y contrastar las hipótesis de la misma. Antes del análisis propiamente dicho, el investigador debe verificar que la información esté adecuadamente almacenada (v. g. en una base de datos), depurada de errores y lista para ser procesada mediante las herramientas de análisis que se considere pertinentes. En general, en función del enfoque general de la investigación, **suelen distinguirse dos tipos de análisis: cuantitativo y cualitativo**. Si bien el propósito de ambos tipos de análisis es el mismo, la estructura, las herramientas y procedimientos empleados tienen importantes diferencias.


### 7.1.1 Análisis cuantitativo

El enfoque de investigación cuantitativo usa los datos recolectados para probar hipótesis con fines de generalización de los resultados. En esa línea, utiliza herramientas estadísticas para procesar la información obtenida mediante mediciones cuantificadas. Los procedimientos más utilizados en el análisis cuantitativo son los siguientes: análisis descriptivo, análisis inferencial estadístico, análisis de correlación y regresión, análisis de varianza, análisis no paramétricos y análisis de clúster.

#### Análisis descriptivo

Este análisis se usa para explorar el comportamiento de las variables estudiadas a partir del conocimiento sobre el comportamiento de los datos en la muestra, lo cual se realiza mediante distribuciones de frecuencia e histogramas, representaciones gráficas y medidas numéricas de resumen de datos.

Las *distribuciones de frecuencia* son resúmenes tabulares de datos, ordenados y organizados en clases, que describen la frecuencia con que ocurren determinadas características de dichos datos. La distribución de frecuencias se puede elaborar para variables cuantitativas, ya sean continuas (aquellas que pueden asumir un conjunto infinitamente divisible y no numerable de valores, como el precio de un producto) o discretas (aquellas que pueden asumir un conjunto finito y numerable de valores, como el número de hijos en un hogar), así como para variables cualitativas, ya sean



nominales (aquellas cuyos valores solo se pueden designar con términos nominativos, como el género masculino o femenino de una persona) u ordinales (aquellas cuyos valores implican una posición secuencial, como nivel educativo primario, secundario y superior). A su vez, las frecuencias pueden ser tanto absolutas (número total de casos) como porcentuales (proporción relativa de dichos casos). La gráfica de las distribuciones de frecuencia se conoce como histogramas (Levin & Rubin, 2010).

Las *representaciones gráficas* constituyen uno de los principales y más sencillos métodos de presentar la información. Los gráficos más empleados son los de línea (empleados para ver el comportamiento en el tiempo y la tendencia de las variables), de barra (empleados para comparar variables) y de círculo o *pie* (empleados para mostrar proporciones o participaciones respecto de un todo). También se puede emplear pictogramas, es decir, gráficos con figuras o símbolos que representan las frecuencias de una variable cualitativa o discreta, los cuales suelen usarse para comparar magnitudes o ver la evolución en el tiempo de una categoría concreta.

Las *medidas numéricas de resumen de datos* son medidas estadísticas que “resumen” la información de la “muestra” para poder tener así un mejor conocimiento de la población. Las más empleadas son las medidas de localización central, como la media (promedio aritmético de los valores de los casos analizados), la mediana (valor que divide por la mitad la distribución de los casos analizados) y la moda (categoría más frecuente entre los casos analizados); y las medidas de variabilidad, como la desviación estándar (promedio de desviación de los valores de los casos analizados respecto de la media) (Levin & Rubin, 2010).

### **Inferencia estadística**

La inferencia estadística puede efectuarse mediante puntuaciones  $Z$ , estimación de parámetros a nivel puntual, la estimación por intervalo y la prueba de hipótesis. Las *puntuaciones  $Z$*  (distribución normal estándar) son las puntuaciones obtenidas al estandarizar los valores de las variables, con el propósito de analizar su distancia respecto de la media, en unidades de desviación estándar. Por ejemplo, en la variable “precio” de un determinado producto, la puntuación indica cuánto se aleja de su valor promedio en una escala de unidades de desviación estándar. Por ejemplo, un valor  $Z=1.96$  indica que ese valor está alejado en  $\pm 1.96$  desviaciones estándar de su valor promedio. Esta puntuación  $Z$  es importante por la “regla empírica” que asocia valores de probabilidad a las puntuaciones  $Z$ . Así, el valor  $Z=1.96$  indica que el 95% de todos los valores de precios de una población normalmente distribuida se encuentra dentro de  $\pm 1.96$  desviaciones estándar del valor promedio de esos precios.

La *estimación de parámetros a nivel puntual* utiliza un estadístico para estimar el parámetro, y da un solo valor puntual estimado del parámetro a partir de la información muestral. Pueden estimarse parámetros de la media, de la desviación estándar o de una proporción. Cada uno de estos estadísticos muestrales son fórmulas que al aplicarse a los valores muestrales dan un solo valor. Así, si se tiene interés en conocer

la disponibilidad de la variable “pago promedio” por un nuevo producto que será lanzado al mercado, para un conjunto de 100 personas, debe hallarse la estimación muestral puntual  $\bar{x}$ , que para este ejemplo sería la suma de los valores que cada una de las 100 personas ha dado como disponibilidad de pago por ese producto y que se dividirá entre 100.

La *estimación por intervalo o intervalo de confianza* denota el rango dentro del cual puede encontrarse el parámetro, el mismo que está comprendido entre el límite inferior y el límite superior. Se calcula para (1 -  $\alpha$ ) % de confianza respecto de un parámetro dado. El intervalo se construye como:

Estimación muestral  $\pm$  margen de error

El margen de error depende del nivel de confianza deseado  $100(1-\alpha)\%$ , dado por el valor Z, y si se conoce o no  $\sigma$  (desviación estándar poblacional de los datos). Generalmente, como nivel de significancia ( $\alpha$ ) se emplea 1 % o 5 %, que es lo mismo que considerar 99 % o 95 % de confianza, respectivamente. Siguiendo el ejemplo anterior, si se quisiera tener una estimación del intervalo para el verdadero parámetro poblacional de la media en la variable “pago promedio” por el nuevo producto lanzado al mercado, con un 95 % de confianza ( $Z=1.96$ ) o un 5 % de error, sabiendo que el verdadero parámetro de la desviación estándar es  $\sigma$  y la muestra tiene n datos, se tendría lo siguiente:

$$\bar{x} \pm 1.96 \cdot \sigma / \sqrt{n}$$

$$LI = \bar{x} - 1.96 \cdot \sigma / \sqrt{n} \quad \text{y} \quad LS = \bar{x} + 1.96 \cdot \sigma / \sqrt{n}$$

La *prueba de hipótesis* es una herramienta analítica efectiva para obtener información valiosa, bajo una variedad de circunstancias. Esta prueba indica el proceso mediante el cual decidimos si una proposición, respecto de un parámetro de la población (hipótesis), es congruente con los datos observados en la muestra. La regla de decisión nos ayuda a determinar cuándo rechazar o no una hipótesis que consideramos cierta.

### **Análisis de correlación y regresión**

El *análisis de correlación* se utiliza para analizar el grado de asociación lineal entre dos variables y saber si tienen relación lineal directa (positiva) o inversa (negativa). Por ejemplo, entre las variables “precio” y “cantidad demandada” de un producto, la relación lineal que existe es inversa: a medida que sube el precio del producto, la cantidad demandada se reduce. En cambio, en el caso de las variables “consumo” e ingreso” existe una relación lineal positiva: a medida que el ingreso de la persona se eleva, el consumo de la persona por un determinado bien también sube.

Se tienen dos herramientas para analizar la correlación: el diagrama de dispersión y el coeficiente de correlación. El *diagrama de dispersión o gráfica de la nube de puntos* (X, Y) permite ver cómo se relacionan las dos variables bajo análisis y cómo se comporta su dispersión. A su vez, el *coeficiente de correlación simple o de Pearson* es una prueba

estadística para analizar la relación lineal entre dos variables, cuyo valor está entre "0" y "+/-1", donde "0" indica que no existe relación lineal, "+1" indica que existe relación lineal positiva exacta entre las dos variables, y "-1" indica que existe relación lineal inversa exacta entre las 2 variables. Por ejemplo, un coeficiente de correlación simple entre las variables "consumo" e "ingreso" igual a 0.85 ( $r=0.85$ ) nos dice que estas variables están positiva y altamente correlacionadas.

Por su parte, el *análisis de regresión lineal* es una herramienta estadística que permite estimar el efecto parcial de una variable independiente sobre otra llamada dependiente, sin considerar el efecto de las otras variables. Este análisis permite predecir o anticipar los valores de la variable dependiente tomando las puntuaciones de la(s) variable(s) independiente(s). Mientras mayor sea la correlación entre las variables, mayor será la capacidad de predicción del análisis. Uno de los usos que tiene el análisis de regresión es la predicción, a fin de anticipar el valor de la variable dependiente dados los valores de las variables independientes en el período de predicción. Por ejemplo, podría tenerse interés en analizar la relación existente entre las variables "pobreza" y "educación". Lo primero que se debe hacer es especificar la relación existente entre dichas variables, y la forma más simple es una línea recta, especialmente si se considera que la pobreza no solo se ve afectada por la educación sino también por otras variables que no se han especificado explícitamente en el modelo:

$$\text{Pobreza} = \alpha + \beta \text{ educación} + u$$

El análisis de regresión permite estimar la recta de regresión (hallar valores para  $\alpha$  y  $\beta$ ) y así saber, por ejemplo:

$$\widehat{\text{Pobreza}} = 0.5 - 0.2 \text{ educación}$$

Así sabemos que existe una relación negativa entre pobreza y educación (i.e. si se elevan los años de educación de los miembros de la comunidad se reduce el índice de pobreza), pero además permite conocer el efecto de un año más de educación sobre el índice de pobreza así como saber si este efecto es grande o pequeño. En este ejemplo, el valor -0.2 indica que un año más de educación reduce en promedio el índice de pobreza en 0.2 unidades.

### **Análisis de varianza**

El análisis de varianza o Anova (por sus siglas en inglés) es una prueba estadística empleada cuando se quiere comparar más de dos grupos o muestras, en donde la variable de estudio es de tipo cuantitativa o numérica. El análisis de varianza estudia la influencia de un determinado factor o grupo de factores (variables cualitativas) sobre una variable de respuesta (variable numérica) y compara los efectos que los distintos niveles del factor producen en dicha variable. Este análisis permite hacer inferencias



acerca de si las muestras se tomaron de poblaciones que tienen la misma media. Por ejemplo, podría compararse la variable "productividad" alcanzada en cuatro clases diferentes de procesos dentro de una organización o la variable "ingreso" obtenidos en el primer año de trabajo por los graduados de cinco escuelas distintas de gestión.

### **Análisis no paramétricos**

Existen diferentes análisis no paramétricos. El más conocido es la prueba  $X^2$  (Chi cuadrada), que es una prueba estadística para evaluar hipótesis sobre la relación entre dos variables categóricas o cualitativas.

### **Análisis de clúster**

El análisis de clúster comprende un conjunto de técnicas multivariantes utilizadas para clasificar a un conjunto de agentes en grupos homogéneos o clasificaciones (*clusterings*).


### **Herramientas informáticas para el análisis cuantitativo**

Si bien el Excel, el conocido *software* de procesamiento de datos a nivel de usuario, da diversas facilidades y comandos para construir indicadores y analizar cuantitativamente los datos, existen diversos programas informáticos especialmente diseñados para realizar análisis cuantitativos, tales como el software SPSS, Eviews, Stata o Lenguaje R. Estos programas tienen capacidad para trabajar con grandes bases de datos, son cada vez más amigables y tienen plataformas en las cuales el usuario puede analizar y codificar la información de manera virtual.

Estas herramientas son de gran ayuda para obtener los resultados de forma más rápida y eficiente; sin embargo, se debe enfatizar que lo importante es una buena interpretación de los resultados por parte del investigador, quien es el encargado de interpretarlos, formular conclusiones acerca del contraste de sus objetivos y/o hipótesis, tomar las decisiones y/o dar las recomendaciones pertinentes.

#### **7.1.2 Análisis cualitativo**

Cuando la investigación tiene un componente cualitativo, el investigador debe decidir cómo analizar la información recolectada a través de técnicas, como la entrevista individual en profundidad, el *focus group* y la observación participante. Usualmente, luego de recolectar la información, el investigador trata de trasladar toda esa información a un formato común, normalmente de tipo textual. En el caso de las entrevistas individuales y los *focus group*, se acostumbra transcribir los audios y/o videos de las conversaciones correspondientes. En el caso de la observación participante, se suele organizar los audios, videos, fotografías y/o anotaciones registrados durante el trabajo de campo en narraciones detalladas de lo observado en el contexto organizacional



correspondiente. En consecuencia, al concluir este proceso de transcripción, redacción y edición de la información recolectada, usualmente se tiene un conjunto de textos e imágenes que serán objeto del análisis.

En términos generales, en el análisis de información cualitativa, “el proceso esencial consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos e interpretamos” (Hernández et al. 2010, p. 480). El proceso de análisis cualitativo es más flexible que el proceso de análisis cuantitativo, dado que no hay procedimientos estandarizados para analizar la información, por lo que depende mucho de la forma en que cada investigador estructure y examine los datos recolectados.

Por lo general, el análisis cualitativo sigue la siguiente secuencia. El primer paso requiere establecer un sistema para organizar la información. La estructura de este sistema debe tener en cuenta tanto las hipótesis y/o objetivos de la investigación como el tipo de análisis a efectuar (como se explicará más abajo). El segundo paso involucra segmentar la información en clases o categorías, para ello se debe identificar las distintas modalidades que puede adoptar cada variable cualitativa medida de acuerdo con las respuestas proporcionadas por los entrevistados o con los comportamientos observados. En esta instancia, es usual efectuar algún procedimiento de validación para reducir el problema de subjetividad del análisis. Esto puede hacerse cotejando los resultados con los obtenidos por otro investigador o solicitando la evaluación del análisis por un experto independiente. El tercer paso supone identificar conexiones entre las clases o categorías identificadas. Aquí se empieza a organizar la información previamente fragmentada para identificar patrones, regularidades, causas y efectos comunes en los datos recolectados. Finalmente, el cuarto paso consiste en interpretar los resultados obtenidos para dar respuesta a las cuestiones centrales del estudio. Esto normalmente involucra contrastar los resultados con la literatura teórica y empírica revisada, incorporar ejemplos (extraídos de los textos analizados) que ilustren las inferencias efectuadas y reflexionar sobre los límites del análisis efectuado (v. g. evidencia empírica discordante, potencial de generalización, subjetividad del análisis, entre otros).

Existen diferentes tipos de análisis cualitativo: el *análisis de contenido* estudia contenidos comunicacionales para hacer inferencias de los datos al contexto, el *análisis enraizado en los datos* trata de construir teorías aplicables a un determinado contexto, el *análisis del discurso* examina información discursiva para desentrañar sus significados y su relación con la realidad estudiada, y el análisis semiótico investiga los signos para determinar qué representan y qué sentido adquieren en un contexto dado. En el ámbito de las ciencias de la gestión, los tipos de análisis cualitativo más utilizados son el análisis de contenido y el análisis enraizado en los datos. Como se verá a continuación, si bien estos tipos de análisis siguen la secuencia general descrita, tienen orientaciones y elementos que los hacen distintos.

### **Análisis de contenido**

El análisis de contenido es un examen detallado y sistemático del contenido de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes. El propósito es realizar inferencias de los datos analizados sobre el contexto en el que fueron producidos. Este tipo de análisis se aplica a cualquier forma de comunicación, ya sean conversaciones (como las generadas en las entrevistas y grupos focales), narraciones (como las obtenidas en las observaciones) e imágenes, entre otras. El análisis de contenido presta atención tanto al contenido manifiesto (lo expresado directamente) como al contenido latente (lo no explícito y que puede inferirse).

Este tipo de análisis tiene tres componentes centrales: las unidades de análisis, el sistema de categorías y el proceso de codificación. Las unidades de análisis son los segmentos de información que pueden ser analizados de forma independiente, tales como los fragmentos de una entrevista o narración. El sistema de categorías se refiere a la forma en que se va a clasificar la información. La clasificación puede usar tanto categorías teóricas (provenientes de la literatura examinada) como empíricas (identificadas por el investigador durante el proceso de análisis). El proceso de codificación consiste en fragmentar la información, así se asignan categorías a determinados segmentos. Una vez concluido este proceso se buscan conexiones entre dichas categorías y se efectúan las interpretaciones correspondientes.

### **Análisis enraizado en los datos**

El análisis enraizado en los datos (*grounded theory*) busca generar teoría sobre la base de información empírica recolectada en forma progresiva. Debido a su interés en la construcción de teoría, este análisis enfatiza la identificación y vinculación de conceptos asociados con la realidad estudiada. Cabe precisar que la teoría que se busca construir suele ser una teoría sustantiva, es decir, una teoría circunscrita solamente al contexto específico investigado.

El proceso metodológico utilizado es iterativo, pues se combina la selección muestral con el análisis propiamente dicho. El proceso es el siguiente. Primero se selecciona a un sujeto, se recolecta información y se la analiza para determinar si aún se requiere una muestra mayor. De ser así, se selecciona a un segundo sujeto y se sigue el mismo proceso, para luego pasar a un tercero, y así sucesivamente, hasta el punto de saturación.

Este tipo de análisis tiene tres niveles de codificación. La codificación abierta parte por segmentar los datos analizados, que asigna categorías tanto teóricas como empíricas. La codificación trata de profundizar el análisis previo, que identifica propiedades y atributos inherentes a dichas categorías. Finalmente, la codificación selectiva busca establecer nexos entre las categorías que permitan la formulación de una teoría.

### **Herramientas informáticas para el análisis cualitativo**

Existen programas informáticos especialmente diseñados para realizar análisis cualitativos, tales como los *softwares* Atlas.ti y NVivo. Estos programas tienen plataformas

virtuales en las cuales el usuario puede analizar y codificar la información con mayor facilidad. Muchos de ellos son muy versátiles, por lo que no requieren un conocimiento especializado para poder utilizar sus funciones básicas. Estos programas tienen varias ventajas: permiten trabajar con una gran cantidad de información y formatos, agilizan el proceso de codificación, permiten estimar la frecuencia e incidencia de los códigos utilizados, y posibilitan un almacenamiento más eficiente y seguro de la información. Sin embargo, es importante señalar que estas herramientas no reemplazan el juicio analítico del investigador, quien es finalmente el encargado de dirigir, implementar y validar los procedimientos de análisis pertinentes.

## **7.2 Conclusiones de la investigación**

Es importante señalar que el proceso de investigación no termina con el análisis de la información recolectada, sea cuantitativa, cualitativa o mixta. Los análisis e interpretaciones efectuados son fundamentales para determinar los hallazgos centrales del estudio y/o contrastar la hipótesis de investigación, vale decir, las contribuciones de la investigación al conocimiento existente sobre el fenómeno organizacional estudiado.

Sin embargo, debe recordarse que la investigación busca responder a ciertos objetivos y/o poner a prueba determinadas hipótesis, adoptando una determinada perspectiva teórica. Precisamente, en las conclusiones, el investigador debe articular las distintas partes de la investigación y mostrar de qué manera los hallazgos encontrados dan respuesta a las interrogantes fundamentales definidas en las etapas tempranas del estudio, por lo que debe apoyarse en la discusión teórica adoptada.

Finalmente, en este momento, el investigador puede ponderar la validez, confiabilidad y consistencia del estudio en su conjunto, reconociendo sus inevitables limitaciones e identificando líneas de investigación relevantes que pueden desarrollarse en el futuro.

### **➤ Preguntas sobre el contenido del capítulo**

Al finalizar el séptimo capítulo, te invitamos a responder las siguientes preguntas sobre el contenido del mismo:

- ¿Conozco la diferencia entre análisis cuantitativo y análisis cualitativo? ¿Cuál es más pertinente para mi investigación y por qué?
- ¿Qué tipo de análisis cuantitativo permite determinar si dos o más variables están relacionadas entre sí?
- ¿Qué pasos suele seguirse al hacer un análisis cualitativo?

- ¿Puedo identificar las herramientas informáticas que se suelen utilizar al hacer análisis cuantitativos y cualitativos? ¿Cuál o cuáles necesito?
- ¿En qué difieren los hallazgos y las conclusiones de una investigación? ¿Cuáles son los principales hallazgos y conclusiones de mi investigación?

**CAPÍTULO**

**8**

**EVALUACIÓN DE  
LAS FORTALEZAS Y  
DEBILIDADES DE LA  
INVESTIGACIÓN**

### **8.1 ¿Cómo evaluar la contribución de la investigación a su campo de estudio?**

A lo largo del proceso de investigación, y en especial al finalizar el mismo, es importante evaluar tanto las fortalezas como las debilidades. Un primer aspecto a considerar es la consistencia de todo el proceso de investigación, que comprende las diferentes fases del estudio e incluye el diseño metodológico, el trabajo de campo y el análisis de los resultados. Luego se requiere evaluar la validez y la confiabilidad de la investigación, que se aplican a cualquier tipo de diseño metodológico de una investigación, pero la forma de hacerlo puede variar según el enfoque utilizado (cuantitativo o cualitativo). Finalmente, es importante que el investigador señale las limitaciones metodológicas del estudio, puesto que el conocimiento científico suele estar circunscrito a determinado ámbito de la realidad y suele aplicar metodologías perfectibles.

### **8.2 Consistencia del proceso de investigación**

La consistencia del proceso de investigación requiere examinar la coherencia entre el diseño metodológico previsto, la información recolectada y los resultados obtenidos. En ese sentido, la principal herramienta para realizar esta tarea es la *matriz de consistencia*, que es un cuadro diseñado para evaluar y ponderar la coherencia lógica y metodológica del proceso de investigación. Así, las columnas incluyen a los componentes más importantes del proceso de investigación, como el problema, los objetivos, las hipótesis, los métodos, las fuentes de información, las variables, las conclusiones y las recomendaciones; mientras que las filas incorporan los niveles de análisis involucrados en cada uno de esos elementos.

De ese modo, un problema específico planteado en la investigación debería tener una pregunta asociada y, como correlato, el planteamiento de un determinado objetivo que permita abordarlo. A su vez, dicho objetivo debería estar conectado con una hipótesis que anticipe los resultados esperados. La evaluación de esta debería tener en cuenta un marco teórico y utilizar una metodología apropiada para dicho propósito, que permita llegar a operacionalizar las variables teóricas involucradas, con indicadores específicos que posibiliten su medición empírica, y permitan determinar las preguntas correspondientes y los actores específicos de quienes se recolectará la información. Finalmente, las conclusiones del estudio deben evidenciar el cumplimiento del objetivo planteado, mientras que las recomendaciones deben contribuir a la solución del problema identificado inicialmente.

La matriz debe ser completada de forma progresiva según el avance de la investigación. A lo largo de todo ese proceso debe verificarse que, para determinado nivel de análisis (reflejado en las filas), haya concordancia entre los distintos componentes (reflejados en las columnas). De esta manera, el investigador puede cerciorarse de que los elementos de diseño, trabajo de campo y análisis de la información concuerden entre sí.

Existen diferentes versiones de la matriz de consistencia. Una de ellas diferencia los niveles general y específico (ver cuadro 1):

Cuadro 1. Matriz de consistencia según niveles de análisis

Problema	Objetivos	Marco teórico	Hipótesis	Métodos	VARIABLES	Conclusiones	Recomendaciones
(Nivel general)							
(Niveles específicos)							

La otra versión distingue, más bien, los marcos de análisis involucrados en la investigación (ver cuadro 2):

Cuadro 2. Matriz de consistencia según marcos de análisis

	Problema	Objetivos	Hipótesis	Métodos	VARIABLES	Conclusiones	Recomendaciones
General							
Marco teórico							
Marco contextual							
Marco analítico							

Es importante considerar que algunas celdas del cuadro no suelen tener información. Por ejemplo, los objetivos teóricos, contextuales y propositivos no suelen ir acompañados por hipótesis de investigación, pues estas son afirmaciones teóricas que deben contrastarse con los datos empíricos. En el caso de los objetivos teóricos, solo es necesario revisar literatura teórica sin recolectar información empírica. En



el segundo caso, de los objetivos contextuales, al igual que en el caso precedente, basta con revisar información contextual. Respecto al tercer caso, los objetivos propositivos, ya que la propuesta se realiza una vez concluido el estudio, no es posible anticipar su efectividad.

Chía (2015), en su tesis de gestión empresarial sobre las competencias laborales en el sector maderero (caso sobre el servicio de certificación laboral del Centro de Innovación Tecnológica de la Madera de Villa El Salvador), elabora una matriz de consistencia que recoge los siguientes elementos del proceso de investigación: preguntas de investigación, objetivos, hipótesis, metodología, conclusiones y recomendaciones (ver anexo 1).

### 8.3 Validez de la investigación

La validez de una investigación se refiere al grado en el cual “los hallazgos efectivamente son lo que parecen ser” (Saunders et al., 2009, p. 157). Esto implica una preocupación metodológica por la precisión de la investigación, tanto en la metodología utilizada como en los resultados obtenidos (Adams et al., 2007).

Un ejemplo puede ayudar a comprender la importancia de este criterio. Supongamos que en una determinada empresa observamos que los incrementos en los gastos en publicidad están conectados o relacionados con aumentos en los niveles de ventas; a partir de ahí, inferimos, intuitivamente, que existe una conexión causal entre ambos hechos. Sin embargo, si profundizamos un poco en el contexto, encontramos también que el principal competidor ha salido del mercado en el periodo de estudio. En consecuencia, la inferencia que se hizo al inicio podría carecer de validez, pues la explicación planteada no considera, apropiadamente, la realidad organizacional bajo estudio.

La validez de una investigación puede enfrentar diversas amenazas (Saunders et al., 2009), que pueden estar relacionadas con la *historia* (cuando el estudio se ha realizado antes o después de un evento que altera, significativamente, la realidad estudiada y el investigador no puede tener control de este efecto), la *medición* (cuando el hecho mismo de recolectar la información modifica la realidad estudiada o cuando la medición no ha sido correctamente realizada), el *instrumento* (cuando la forma de recolección de la información varía de un sujeto de estudio a otro), la *maduración* (cuando las organizaciones o personas investigadas experimentan cambios importantes durante la investigación) y la *mortalidad* (cuando la muestra inicial se ve sustantivamente mermada conforme avanza el estudio).

## 8.4 Evaluación de la validez de una investigación

Existen varios tipos de validez: la validez de constructo, la validez del instrumento de medición, la validez interna y la validez externa (Drucker-Godard et al., 2001; Quinton & Smallbone 2006; Adams et al., 2007; Hernández et al., 2010). La primera implica determinar si las variables utilizadas para medir un fenómeno proporcionan una aproximación precisa del mismo. En estudios con enfoque cuantitativo, esto supone verificar si las variables referidas al mismo fenómeno están altamente correlacionadas entre sí. En cambio, en estudios con enfoque cualitativo, el trabajo consiste en formular claramente la pregunta de investigación, desarrollar un marco conceptual apropiado, y usar métodos con diferentes fuentes de información, cadenas de evidencia y retroalimentación por los propios actores.

La *validez del instrumento de medición* supone evaluar si los instrumentos usados para recolectar información son suficientemente precisos, lo cual "se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (Hernández et al., 2010, p. 201). En estudios cuantitativos, este tipo de validez requiere reducir, al máximo, el nivel de error vinculado con la aplicación del instrumento, mientras que, en estudios cualitativos, involucra reducir los sesgos al obtener la información y fomentar la verosimilitud en el análisis. En ambos casos, es muy importante que el investigador recurra a una fuente externa de validación, a fin de identificar posibles errores y sesgos. En investigaciones cuantitativas, usualmente supone hacer una prueba piloto de los instrumentos a una parte de la muestra de los sujetos de estudio; en los estudios cualitativos, suele implicar la revisión de los instrumentos por otros investigadores familiarizados con el tema de estudio.

La *validez interna* requiere garantizar la pertinencia y coherencia interna de los resultados de la investigación. Para evaluar esta validez, es importante reducir los sesgos relacionados con el contexto, el muestreo y la recolección de la información. Algunas tácticas metodológicas que fortalecen la validez interna de un estudio incluyen la prueba de hipótesis rivales, la descripción detallada de las estrategias y herramientas de análisis, y la saturación de la información de campo.

Finalmente, la *validez externa* implica examinar la posibilidad de generalizar el conocimiento obtenido. Esto suele involucrar dos pasos: primero, determinar hasta qué punto los resultados de una muestra pueden ser aplicados al universo (generalización); y segundo, evaluar si los resultados pueden ser transferidos a otros fenómenos organizacionales o áreas de estudio (transferibilidad). En ambas etapas, es importante prestar mucha atención a la influencia del contexto sobre los resultados obtenidos. En investigaciones con un enfoque cuantitativo, la evaluación de este tipo de validez requiere determinar estadísticamente la representatividad de la muestra (se debe precisar los niveles de confianza y márgenes de error, que, por lo general, son de 95% y 5%, respectivamente) y evaluar la validez de los instrumentos a ser transferidos. En cambio, en investigaciones con enfoque cualitativo, es necesario indicar el método usado para seleccionar las unidades de observación (es


recomendable un adecuado conocimiento del contexto y la selección de diversos casos de estudio), así como el método empleado para analizar la información (es usual el trabajo con matrices de análisis).

Díaz y Leguía (2014), en su tesis de gestión pública sobre la relación entre la gestión de la comunicación estratégica de políticas públicas locales y la generación de consenso en los ciudadanos (caso "Miraflores 360º" de la Municipalidad Distrital de Miraflores), plantean la siguiente reflexión sobre la validez en la investigación: "Por el lado de las fuentes y herramientas de investigación, la triangulación de datos cualitativos y cuantitativos debe formar parte de un estudio de caso a través de herramientas como documentos, archivos, entrevistas, observación, grupos focales, cuestionarios, entre otros (Creswell, 2005; Mertens, 2005 citados en Hernández et al., 2010). La triangulación es una estrategia de investigación que utiliza diversos métodos, complementarios entre sí, para investigar un mismo fenómeno. El resultado de esta estrategia permite obtener múltiples perspectivas de la unidad de análisis y brindar mayor validez al estudio (Stake, 1998). Por otro lado, según Vergara (2007), uno de los tipos de triangulación es la de métodos cualitativos y cuantitativos de manera simultánea. Es decir, se utilizan estos métodos al mismo tiempo, según el procedimiento definido por el investigador. [...] Según las fuentes de información, en este estudio de caso se utilizan fuentes mixtas (cualitativas y cuantitativas) en base [a] [sic] una estrategia de triangulación de los datos, ya que el uso de múltiples fuentes y herramientas cualitativas y cuantitativas fortalece la amplitud y profundidad de la investigación (Vergara, 2007), permite corroborar los resultados de la investigación y brindar mayor solidez y confiabilidad a los hallazgos (BID, 2011)" (pp. 48-50).

### 8.5 Confiabilidad de la investigación

La confiabilidad de una investigación indica hasta qué punto "las técnicas de recolección de información o los procedimientos de análisis arrojan resultados consistentes" (Saunders et al., 2009, p. 156). Esto supone que si el estudio fuese replicado por un investigador distinto en el mismo contexto, dentro de un determinado lapso temporal, los resultados deberían ser similares. De esta manera, se garantiza la consistencia de las mediciones (Adams et al., 2007).

La relevancia de este criterio puede comprenderse mejor con un ejemplo. Asumamos que un estudio sobre la demanda potencial de un producto de una determinada área geográfica, sobre la base de una muestra probabilística de 400 personas, determina un ratio de disposición de compra de los potenciales clientes de 35%. Si el estudio fuese replicado unos días después por un equipo de investigación distinto, en la misma zona geográfica, y se obtuviese un resultado similar, podría entonces afirmarse que el primer estudio es confiable.



El criterio de confiabilidad también puede enfrentar varias amenazas (Robson 2002 citado en Saunders et al., 2009), tales como el *error en el sujeto de estudio* (cuando hay variaciones en la información dada por el mismo sujeto), *sesgo del sujeto de estudio* (cuando la información proporcionada está condicionada por alguna circunstancia), *error del observador* (cuando la recolección de datos no es consistente) y *sesgo del observador* (cuando determinado condicionamiento del observador altera el proceso de recolección de información).

## **8.6 Evaluación de la confiabilidad de una investigación**

En términos generales, la confiabilidad depende de una adecuada descripción de la metodología utilizada, pues en la investigación científica los procedimientos son públicos (King et al., 1995). Eso implica describir el propósito del estudio, las variables a ser investigadas, la forma de selección de las unidades de observación, los métodos de recolección y análisis de la información, y la forma en que se han reducido posibles sesgos y errores (Drucker-Godard et al., 2001; Adams et al., 2007). En investigaciones cualitativas, se debe prestar particular atención a la descripción de los procedimientos metodológicos involucrados, en especial aquellos referidos a la explicación de los instrumentos, la selección de las unidades de observación, el registro de las respuestas, la codificación de la información y el uso de matrices de análisis, sin dejar de lado el rol del investigador en el proceso de investigación. Cuando haya diferentes investigadores o equipos de investigación, se debe enfatizar el uso de protocolos comunes en las diferentes fases del estudio.

Respecto a los instrumentos de medición, la evaluación de la confiabilidad implica examinar si las mediciones del fenómeno organizacional con el mismo instrumento generan resultados similares (Drucker-Godard et al., 2001; Adams et al., 2007; Hernández et al., 2010). En estudios con enfoque cuantitativo, esto implica descomponer la medición en valor real y margen de error aleatorio (error ajeno a la medición) y no aleatorio (error atribuible a la medición). Los métodos más comunes para evaluar la confiabilidad son la estabilidad (aplicar el test a los mismos individuos en diferentes ocasiones), formas alternativas (aplicar versiones distintas del instrumento), mitades partidas (aplicar el test por mitades) y consistencia interna (calcular coeficientes de confiabilidad de un test como el alfa de Cronbach). Entre estos métodos, los más utilizados son el de formas alternativas y consistencia interna. En estudios con enfoque cualitativo, la confiabilidad del instrumento depende fuertemente de la habilidad del investigador; en ese sentido, se comparan sus resultados y procedimientos de codificación con los de otros investigadores. Existen algunas consideraciones específicas en función de la técnica de recolección de información utilizada. En el caso de la observación, es fundamental la descripción detallada del contexto y de los procedimientos de registro, la precisión de los aspectos a ser observados y la amplia experiencia de los observadores. En el caso

de las entrevistas, es crucial la comprensibilidad de las preguntas y la precisión en la codificación de la información. Finalmente, en el caso de la revisión documental, también es fundamental una apropiada codificación de las fuentes examinadas.

Huayta, Mera y Pérez (2013), en su proyecto profesional de gestión empresarial sobre un negocio de supervisión y formación infantil dirigido a padres de familia, plantean las siguientes consideraciones sobre la confiabilidad de la investigación: “[Con] el propósito de obtener resultados con altos niveles de confiabilidad, antes de la aplicación de la versión final de la encuesta que mediría la intención de compra de la propuesta de negocio, se procedió a aplicar 20 encuestas pre-test [sic]. Esta herramienta buscó entender la reacción real del encuestado y su nivel de comodidad con la herramienta; estas encuestas pre-test [sic] fueron aplicadas de manera aleatoria entre las personas que componen el público objetivo de la propuesta de negocio” (p. 143).

### **8.7 Limitaciones de la investigación**

A pesar de los esfuerzos por garantizar la consistencia, validez y confiabilidad de una investigación, los hallazgos siempre tendrán cierto nivel de incertidumbre, pues “es un aspecto central de toda investigación y todo conocimiento sobre el mundo” (King et al., 1995, p. 9). En ese sentido, corresponde a todo investigador mencionar, de manera honesta, las limitaciones metodológicas inherentes a su estudio (Quinton & Smallbone, 2006).

Existen diferentes aspectos a señalar al respecto (King et al., 1995; Quinton & Smallbone, 2006; Saunders et al., 2009; Hernández et al., 2010). En primer lugar, es útil identificar limitaciones en investigaciones previas a fin de señalar los esfuerzos realizados para evitar dichos problemas. Del mismo modo, es importante referir las limitaciones espaciales y temporales de la investigación, e indicar tanto el ámbito geográfico como el periodo de tiempo al cual corresponden los hallazgos obtenidos. Asimismo, se requiere mencionar problemas vinculados con la selección muestral utilizada (el carácter típico o atípico, nivel de representatividad y exhaustividad de las unidades observadas) y señalar el grado de generalizabilidad de los resultados.

Adicionalmente, es pertinente documentar dificultades específicas surgidas durante el proceso de recolección de información (problemas de acceso al campo, posibles sesgos en las preguntas y respuestas, e influencia del contexto), y determinar su efecto sobre la validez y confiabilidad del estudio. Por último, es crucial evaluar la rigurosidad de las inferencias obtenidas (carácter sistemático de los procedimientos de análisis, fidelidad y objetividad de la información reportada, y niveles de confianza y error en los resultados), y, por lo tanto, los retos enfrentados durante el proceso de análisis y reporte de la información.

---

Araujo (2013), en su tesis de gestión pública sobre la evaluación del programa Revalora Perú, señala las siguientes limitaciones en su investigación: “Las entrevistas que se realizaron no buscan ser representativas, buscan tener una perspectiva desde distintos tipos de actores. [...] Por todo ello, se debe recalcar que no es posible realizar inferencia de los resultados obtenidos y no se pretendió garantizar un tamaño de muestra adecuado. A pesar de ello, los hallazgos relevantes del trabajo cualitativo permiten ilustrar los aspectos que se evalúan en el trabajo. [...] El programa, en general, desarrolló indicadores de muy poco valor. Por lo que no es posible medir todos los ámbitos de control y las dimensiones de evaluación. Es por ello que se centra el análisis en el aspecto de diseño. Sin embargo, no deja de mencionar aspectos que si bien no pueden medirse se puede teóricamente indicar cómo deberían desarrollarse [sic]” (p. 36).

---

Chamochumbi, Culqui y Sánchez (2014), en su tesis de gestión empresarial sobre el desarrollo de productos turísticos en Chacas (Ancash), mencionan diversas limitaciones en su estudio, así como la forma en que se enfrentaron dichos problemas: “La principal limitación de la presente investigación es la disponibilidad de los actores de la ciudad de Chacas vinculados a la actividad turística para trabajar de manera conjunta. Esto debido a que la población chacasina no se encuentra cohesionada en torno a dicha actividad, por lo que resultó difícil poder convocar a todos los actores en un mismo lugar y momento. No obstante, como alternativa de solución a esta limitación y teniendo en consideración que el diseño de la investigación toma como referencia la investigación participativa, se llevaron a cabo entrevistas a la mayor cantidad de actores. [...] Otra limitación importante de mencionar es la disponibilidad de información estadística detallada y oficial respecto a la actividad turística a nivel nacional. Este hecho se debe, principalmente, a que no se ha establecido un sistema estandarizado [sic] información en el país, lo cual conlleva a la aparición de estudios especializados elaborados con metodologías distintas, las cuales generan confusión en los investigadores. Aunado a este hecho, se encuentra el problema de la informalidad en la actividad turística, la cual contribuye a la inexactitud de la medición de los datos turísticos, tanto a nivel público como privado. Bajo las consideraciones anteriores, la presente investigación ha sido lo más cuidadosa posible en cuanto a la utilización de datos turísticos, pues solo se ha utilizado información oficial por parte del Estado e información obtenida a partir del limitado acceso a estudios de mercado especializados. Por tanto, los datos mostrados en la presente tesis son la mayor aproximación posible respecto a la actividad turística, tanto en la región Ancash como en la ciudad de Chacas. Finalmente, el consenso en cuanto la utilización de los términos empleados en la actividad turística también resultó un limitante importante a considerar. Este hecho no solo fue percibido a nivel de los actores, sino también a nivel de los documentos oficiales de turismo por parte del Estado y por parte de

la teoría disponible al respecto. Según Boullón (2006), se debe a que la actividad turística ha ido concretándose a lo largo del tiempo a un ritmo más acelerado que su conocimiento analítico, el cual no ha logrado construir un cuerpo teórico estándar donde se empleen los mismos códigos para presentar la información de dicha actividad. Ante esta situación, la presente tesis ha realizado una sesuda investigación respecto a la información académica disponible para la actividad turística, la cual ha sido contrastada entre sí y corroborada con especialistas en turismo para, de este modo, poder establecer un marco teórico unificador y sintetizador que contemple las visiones de todas las fuentes confiables disponibles” (pp. 46-47).

➤ **Preguntas sobre el contenido del capítulo**

Al finalizar el octavo capítulo, te invitamos a responder las siguientes preguntas sobre el contenido del mismo:

- ¿Para qué sirve la matriz de consistencia del proceso de investigación?
- ¿Comprendo la diferencia entre la validez y la confiabilidad en una investigación?
- ¿Cómo se puede evaluar la validez de una investigación?
- ¿Qué consideraciones deben tenerse en cuenta para evaluar la confiabilidad de un estudio con un enfoque cuantitativo y con un enfoque cualitativo?
- ¿Por qué es importante señalar las limitaciones de la investigación?

**CAPÍTULO**

**9**

**ELABORACIÓN  
DEL REPORTE  
DE LA  
INVESTIGACIÓN**



## 9.1 El reporte de la investigación

El *reporte* de la investigación es el **documento final donde se detalla el proceso y resultados de la investigación**. Si bien la mayor parte del reporte suele efectuarse luego de concluida la etapa de análisis de la información, con frecuencia, los investigadores van redactando partes del reporte a lo largo de todo el proceso de investigación, ya sea durante el trabajo de gabinete o durante el trabajo de campo.

Por ejemplo, los objetivos y/o hipótesis de investigación suelen estar planteados desde el inicio de la investigación, de modo que su incorporación en el reporte final, a menudo, se hace en forma directa. Algo similar ocurre con el marco teórico, en especial en estudios de corte cuantitativo, por lo que los avances efectuados en la construcción de la perspectiva teórica utilizada en el estudio habitualmente pasan a formar parte del documento final. En cambio, el diseño metodológico sí suele requerir algunos ajustes, pues el reporte usualmente prescinde de la metodología planificada para concentrarse en la metodología efectivamente implementada. En cuanto al análisis de la información, algunos investigadores optan por redactar los hallazgos en forma progresiva mientras otros prefieren hacerlo en forma conjunta al final del estudio.

Aunque no existen reglas sobre el momento en que debe elaborarse el reporte, conviene tener en cuenta lo siguiente. Por un lado, es importante documentar progresivamente las decisiones y procedimientos metodológicos aplicados en la investigación. Una razón poderosa para hacer eso gradualmente es que la fragilidad de la memoria puede afectar la incorporación de detalles metodológicos relevantes. Por otro lado, diversos autores señalan que el propio proceso de redacción contribuye a clarificar y reflexionar sobre la investigación en curso, se favorecen así el rigor y calidad del estudio en su conjunto.

## 9.2 ¿Qué partes tiene el reporte de la investigación?

Existen diferentes tipos de reporte de la investigación, entre los más conocidos están las tesis, los artículos de investigación y los textos presentados en conferencias académicas (*conference proceedings*). Si bien cada institución académica puede establecer parámetros específicos para los reportes de investigación, por lo general dichos documentos incluyen las siguientes partes:

- Título
- Sumilla
- Introducción
- Marco teórico
- Metodología
- Resultados
- Conclusiones
- Referencias
- Anexos

A continuación se describirá brevemente el contenido de cada una de dichas partes.

### 9.3 Título

**El título debe expresarse, de preferencia, en una frase nominal (no en una oración).** Si el tema de investigación ha sido adecuadamente delimitado, podría servir de base para la generación de un título descriptivo que refleje el contenido central del documento.

El título de un documento científico debe cumplir con las siguientes características:

- Claridad
- Precisión
- Concisión
- Brevedad (relativa)
- Carácter atractivo

Asimismo, el título debe cumplir dos funciones: por un lado, debe informar acerca del contenido del documento y, por otro lado, debe destacar el aporte específico de la investigación.

Lay (2012) denominó a su tesis de gestión social del modo siguiente: "20 años de alegría rebelde. Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. Una aproximación desde el caso de la asociación cultural arena y esteras. 2008-2012".

Díaz y Leguía (2014) colocaron el siguiente título a su tesis de gestión pública: "Gestión de la comunicación de políticas públicas en gobiernos locales. Estudio de caso de la política pública de seguridad ciudadana "Miraflores 360°" de la Municipalidad distrital de Miraflores en el período 2011 "2014".

Castañeda, Céspedes, Fano & Vásquez (2015) titularon a su tesis de gestión empresarial de este modo: "Tanta Raymi: panadería artesanal especializada en la producción de panes de la serranía peruana".

### 9.4 Sumilla

La sumilla o *abstract* es un breve resumen del contenido global del texto de investigación que se ubica en la primera página del mismo, en ocasiones en más de un idioma. Su propósito es dar una imagen sucinta global del contenido del documento. En ese sentido, se recomienda elaborar una sumilla informativa, que presentará la siguiente información:

- Justificación
- Objetivo o hipótesis
- Teoría(s) principal(es) de referencia
- Método (de ser necesario)
- Resultados (de ser necesario)
- Conclusión central
- Propuesta de gestión (de ser necesario)

### 9.5 Introducción

La introducción presenta la siguiente información:

Estado de la cuestión	Se lleva a cabo una revisión sucinta de la literatura. Permite situar la investigación en el contexto del conocimiento relevante respecto del tema investigado. Su amplitud varía según el tipo de texto que se está redactando y el tipo de investigación.
-----------------------	---

Justificación, relevancia y/o aporte específico	Se explica la importancia o pertinencia del tema específico desarrollado. Se destaca la principal contribución que busca hacer la investigación. También puede señalarse si el estudio tendrá algún efecto práctico y si beneficiará a determinados actores en la realidad organizacional estudiada.
Objetivos y/o hipótesis	Se mencionan, ordenados, los objetivos principales y/o se presentan las hipótesis que se pusieron a prueba en la investigación.
Estructura	Se anticipan las partes del texto o los puntos que serán tocados en él.

De ese modo, tras leer la introducción, los lectores podrán dar cuenta del tema del artículo (contenido), así como del orden de presentación de este en el trabajo (estructura).

## 9.6 Marco teórico

Tal como se mencionó en el capítulo 3, toda investigación requiere consultar ciertas fuentes especializadas de información, tanto teóricas como empíricas, que contextualizan el estudio emprendido y, en esa medida, definen sus alcances e intenciones. Es importante establecer cuál es el estado de la discusión o del conocimiento sobre el tema que se ha abordado en la investigación y que es materia del artículo científico.

El estado de la cuestión presentado en el documento no debe ser excesivamente amplio sino que debe concentrarse en aquellas posturas, teorías, conceptos e investigaciones empíricas que resulten más pertinentes, de acuerdo con el tema central de la investigación que se ha llevado a cabo.

Es importante seleccionar cuidadosamente aquellos fragmentos que serán citados en el artículo. Además, es importante que se contextualice siempre la cita elegida, es decir, que se presente y comente, con el objetivo de darle un sentido claro en el marco de la investigación desarrollada.

Sobre este aspecto, la FGAD ha definido *Estándares académicos para los trabajos de investigación aptos para la titulación* (2015), los cuales son de cumplimiento obligatorio para los graduandos y referencial para todas las investigaciones realizadas por estudiantes de la facultad.

### 9.7 Metodología

Esta sección describe todos aquellos procedimientos metodológicos que han sido llevados a cabo como parte de la investigación. Suele incorporar los siguientes elementos:

- Alcance de la investigación
- Diseño de la investigación
- Determinación del universo y muestra para el estudio
- Descripción del contexto organizacional donde se efectuó el estudio
- Análisis de la información, tanto cuantitativo como cualitativo
- Reflexión sobre las limitaciones de la metodología utilizada

### 9.8 Resultados

Esta sección presenta, de manera ordenada, los datos que ha arrojado la investigación. Dependiendo del enfoque del estudio, los resultados pueden ser presentados en forma cuantitativa (v. g. utilizando tablas y gráficos con información estadística) y/o en forma cualitativa (v. g. incorporando citas de los entrevistados o narraciones sobre la realidad observada).

Se recomienda seguir los pasos siguientes para la elaboración de la sección de resultados:

- Planificar la presentación de resultados en ejes temáticos, verificando su vinculación con las hipótesis y/o objetivos de la investigación
- Comenzar por la elaboración de tablas, gráficos y diagramas relacionados con las variables estudiadas
- Redactar el texto en función de ellas, para ello se recomienda incorporar hallazgos tanto cuantitativos como cualitativos, así como distintas fuentes de evidencia empírica
- Formular interpretaciones de esos hallazgos
- Reflexionar sobre hallazgos que contradigan las hipótesis y/o objetivos de la investigación
- Conectar esos resultados con la literatura revisada
- Identificar patrones, temas comunes y vinculaciones entre las distintas variables

## 9.9 Conclusiones (discusión)

El objetivo de la sección de conclusiones (también conocida como discusión) es ofrecer un balance de lo conseguido con la investigación. Una conclusión es una inferencia hecha a partir de los contenidos de los capítulos (de desarrollo o de resultados). Las siguientes preguntas pueden ayudar a elaborar esta sección:

- ¿Cuál es el balance de la investigación? Es decir, ¿qué se ha podido justificar, comprobar o validar?
- ¿Qué relaciones o generalizaciones es posible extraer de los resultados o de los capítulos de desarrollo?
- ¿Qué consecuencias teóricas tiene la investigación?
- ¿Qué aspectos no han podido ser resueltos o explicados?

Se debe procurar vincular esta sección con el resto del documento, así como, también, con la literatura revisada relacionada con el tema investigado. En tanto el estudio se inserte en un campo del conocimiento específico, se debe explicitar su relación con dicho campo.

Procure cumplir las siguientes pautas:

- Comenzar con la respuesta a la pregunta central planteada en la introducción
- Continuar con el análisis o la interpretación de los demás resultados o inferencias
- Presentar los resultados o hallazgos anómalos y brindar una explicación coherente de ser posible
- Incluir las recomendaciones que se crea oportunas, siempre y cuando resulten apropiadas
- Evitar sacar más conclusiones de las que el contenido pueda justificar
- Escribir esta sección en presente

### 9.10 Referencias

En esta sección del texto, se colocan las referencias bibliográficas de las fuentes empleadas para la elaboración del texto. En este punto también deben tenerse en cuenta los parámetros establecidos por la FGAD en sus *Estándares académicos para los trabajos de investigación aptos para la titulación* (2015).

### 9.11 Anexos

En esta parte se incluye toda aquella información que por su tamaño o por su carácter complementario no puede estar en el cuerpo principal del documento. En las investigaciones en gestión suele incluirse anexos sobre aspectos metodológicos (v. g. instrumentos de medición, listados de entrevistados), sobre la descripción de los casos de estudio (v. g. organigramas de las empresas, flujos de procesos), sobre los resultados del estudio (v. g. cuadros extensos, análisis estadísticos) y sobre las propuestas de gestión (v. g. flujos financieros).

#### ➤ Preguntas sobre el contenido del capítulo

Al finalizar el noveno capítulo, te invitamos a responder las siguientes preguntas sobre el contenido del mismo:

- ¿Conozco cuáles son las partes que tiene un reporte de investigación? ¿En qué partes necesitaría profundizar?
- ¿Cuáles son los pasos para reportar los resultados de la investigación?
- ¿He comprendido qué debe tenerse en cuenta al formular las conclusiones o la discusión del estudio?



## **REFERENCIAS**



Adams, J., Khan, H., Raeside, R., & White, D. (2007). *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*. Londres: SAGE Publications.

---

Araujo, A. G. (2013). Evaluación formativa con énfasis en diseño y gestión: el caso del programa Revalora Perú en el período mayo de 2009 - junio de 2011 (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

---

Arroyo, G. E. (2011). Consumo cultural en jóvenes estudiantes de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

---

Bergamino, J. P. (2013). Oportunidades laborales en el sector masoterapia para personas con discapacidad visual: el caso Ágora Perú (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

---


Castañeda, D., Céspedes, F. Y., Fano, J. C., & Vásquez, G. (2015). Tanta Raymi: panadería artesanal especializada en la producción de panes de la serranía peruana (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

---

Chamochumbi, C. A., Culqui, W. A., & Sánchez, E. M. (2014). Desarrollo de productos turísticos con actores clave: el caso de Chacas y la operación Mato Grosso (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

---

Chía, L. (2015). Las competencias laborales en el sector maderero: el caso del Servicio Tecnológico Especializado de Certificación Laboral de CITE Madera en Villa El Salvador (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).



Chia, R. (2002). The Production of Management Knowledge: Philosophical. Underpinnings of Research Design. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 1-19). Londres: SAGE Publications.

---

Cruzado, C. E. (2014). Evaluación del modelo de gestión de los centros de innovación tecnológica: el rol de la oficina técnica de los centros de innovación tecnológica en el período 2006 a 2012 (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

---

Díaz, A. D., & Leguía, J. L. (2014). Gestión de la comunicación de políticas públicas en gobiernos locales: estudio de caso de la política pública de seguridad ciudadana "Miraflores 360°" de la Municipalidad Distrital de Miraflores en el período 2011 - 2014 (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

---

Drucker-Godard, C., Ehlinger S., & Grenier, C. (2001). Validity and reliability. En Thiétart, R.A. *Doing Management Research. A Comprehensive Guide* (pp. 196-219). Londres: SAGE Publications.

---

Eden, C., & Huxham, C. (2002). Action Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 254-272). Londres: SAGE Publications.

---

Elías, V. G. (2011). Diagnóstico y propuesta de mejora al proceso de capacitación en una empresa de servicios petroleros (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

---

Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú [FGAD PUCP] (2011). *Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección*. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion->

direccion/wp-content/uploads/2014/05/REG\_Grados\_y\_Titulos1.pdf

---

(2015). Estándares Académicos para los Trabajos de Investigación Aptos para la Titulación. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/wp-content/uploads/2014/08/2015-Est%C3%A1ndares-acad%C3%A9micos-FGAD.pdf>

---

Greener, S. (2008). *Business Research Methods*. Brighton: Ventus Publishing.

---

Guerra, R., López, C. C., Sevillano, D. F., & Vargas, I. A. (2015). 4change: entretenimiento constructivo (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

---

Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.

---

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México D. F.: McGraw-Hill.

---


Huayta, E., Mera, A. & Pérez, F. (2013). Talentkids: servicio de supervisión y formación vespertina para niños de 3 a 6 años 4change: entretenimiento constructivo (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

---

Ibert, J., Baumard, P., Donada, C., & Xuereb, J.M. (2001). Data Collection and Managing The Data Source. En R.A. Thiétart. *Doing Management Research. A Comprehensive Guide* (pp. 172-195). Londres: SAGE Publications.

---

King, G., Keohane, R., & Verba, S. (1995). *Designing Social Inquiry. Scientific Inference in Qualitative Research*. Tercera impresión. Princeton: Princeton University Press.



Lay, E. (2012). Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. Una aproximación desde el caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras. 2008-2012 (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

---

Levin, R., & Rubin, D. (2010). *Estadística para Administración y Economía*. (7ª ed. revisada). México D. F.: Prentice Hall.

---

Londoño, O., Maldonado, L., y Calderón L. (2014). *Guía para construir estados del arte*. Bogotá: ICNK.

---

Mahoney, J. (2010). After KKV: The New Methodology of Qualitative Research. *World Politics*, 62 (1), 120-147.

---

Molina, N. (2005). Herramientas para investigar. ¿Qué es el estado del arte? *Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular*, 5, 73-75.

---

Monippally, M. M., & Pawar, B. S. (2010). *Academic Writing: A Guide for Management Students and Researchers*. Londres: SAGE Publications.

---

Quinton, S., & Smallbone, T. (2006). *Postgraduate Research in Business: A Critical Guide*. Londres: SAGE Publications.

---

Rentería, J. M., & Zeballos, M. E. (2014). Propuesta de mejora para la gestión estratégica del Programa de Segregación en la Fuente y Recolección Selectiva de Residuos Sólidos Domiciliarios en el distrito de Los Olivos (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

---

Rosas, R. (2014). El rol del sector público y el sector privado en el desarrollo de territorios rurales: el caso de los productores insertos a las cadenas de valor de papas nativas y plantas

aromáticas y medicinales en la provincia de Tayacaja, Huancavelica (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

---

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5ª ed.). Essex: Prentice Hall.

---

Singh, V., & Dickson, J. (2002). Ethnographic Approaches to the Study of Organizations. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 117-135). Londres: SAGE Publications.

---

Thomas, A. (2004). *Research Skills for Management Studies*. Londres: Routledge.

---

Tremolada, L. V., & Valencia, V. A. (2014). Programa de Alimentación Escolar en Ventanilla: una gestión eficiente bajo la metodología SCOR (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

---

Weathington, B. L., Cunningham, C. J. L., & Pittenger, D. J. (2012). *Understanding Business Research*. Somerset: John Wiley & Sons.

---

Yarlaqué, C. (2011). Herramientas de la Web 2.0: una aproximación a su aplicación en los museos de Lima (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).



## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Preguntas de investigación	Objetivo general	Hipótesis general	Metodología	Conclusión	Recomendación
¿Cómo la introducción del enfoque de competencia laboral sienta las bases para el proceso de extensionismo tecnológico en la cadena productiva vinculada al CITE Madera?	Analizar el reconocimiento de la competencia laboral de los carpinteros industriales que fueron beneficiados por el servicio de certificación laboral ofrecido por CITE Madera como base para promover el proceso de extensionismo tecnológico en la cadena productiva de madera y muebles de Villa El Salvador en el 2014.	El reconocimiento de la competencia laboral de los carpinteros industriales que fueron beneficiados por el servicio de certificación laboral ofrecido por CITE Madera tuvo impacto en la mejora de su desempeño profesional, lo cual sienta la base para promover el proceso de extensionismo tecnológico en la cadena productiva de madera y muebles de Villa El Salvador en el 2014.	<p>Se ha recurrido a la utilización de métodos de investigación, tanto cuantitativo como cualitativo. El método cuantitativo se desarrolló por medio de dos fuentes.</p> <p>Por un lado, se analizaron los resultados de la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera (2012), que fueron examinados con regresiones lineales utilizando el paquete estadístico y probabilístico STATA [sic].</p> <p>Por otro lado, de las 55 encuestas a los carpinteros industriales participantes, se realizó un análisis de regresión utilizando el programa SPSS.</p> <p>Respecto al método cualitativo, se realizaron 6 visitas al CITE Madera y 8 entrevistas semi estructuradas a especialistas vinculados al extensionismo tecnológico e innovación, competencias laborales, normalización y certificación laboral de la Red de CITEs [sic] y los trabajadores de CITE Madera.</p> <p>Además, [sic] análisis frecuencial a la encuesta de los carpinteros industriales.</p>	<p>El reconocimiento de la competencia laboral es pieza fundamental para servicios de extensión tecnológica en la cadena productiva maderera. A partir de la Encuesta Nacional de Innovación de la Industria Manufacturera (2012), se afirma que, en el sector madera y muebles, existe una incidencia positiva en las ventas (35.58%) por la inversión en variables de la industria innovadora más ligadas al ámbito de la competencia laboral (diseño e ingeniería industrial, capital humano) y una variación positiva de las ventas en variables relacionadas al [sic] grado de estudios de los trabajadores (entre 45% y 48%). Además, la satisfacción del servicio de certificación de CITE Madera fue validada por 93% de los encuestados. Es clave señalar que existe una relación lineal positiva y fuerte estadísticamente entre la productividad y la mejora de la competencia laboral post- certificación [sic].</p>	<p>Se recomienda establecer sistemas de monitoreo y seguimiento de los resultados del plan de empleabilidad, incluyendo [sic] las fortalezas y debilidades, con el fin de construir mecanismos que evalúen el impacto del servicio en la formación de competencias laborales de los carpinteros industriales. Se requiere elaborar procesos de extensionismo tecnológico en base a [sic] los conocimientos no absorbidos tecnológicamente por las empresas. Se debe incentivar la formulación, normalización y evaluación de los perfiles ocupacionales complementarios al perfil del carpintero industrial. Se invita a seguir promoviendo y fortaleciendo las relaciones laborales dentro de los actores pertenecientes al clúster maderero del Pives, y descentralizar la cobertura del proceso de certificación a otras regiones del país que participen en la actividad maderera.</p>

Pregunta 1	Objetivo 1	Hipótesis 1	Metodología 1	Conclusión 1	Recomendación 1
<p>¿De qué manera se desarrolla el proceso de extensionismo tecnológico en cadenas productivas, a partir de la certificación de la competencia laboral como un instrumento para dar mayor viabilidad a lo adquirido en este proceso?</p>	<p>Presentar los diferentes ejes teóricos que son relevantes en el proceso de extensionismo, cadenas productivas y <i>cluster</i>, y la competencia laboral. Se resalta [sic] importancia de los clúster que permiten lograr un medio de concentración para el desarrollo y evaluación de conocimiento en la formación profesional.</p>	<p>El extensionismo tecnológico es un proceso que permite, a los participantes del escenario de intervención, el acceso e incorporación del <i>know-how</i>, procedimientos, y tecnologías a sus procesos productivos, los cuales deben ser utilizados para la mejora de las prácticas actuales. La Certificación de Competencias Laborales sirve como una base para facilitar el proceso de extensionismo tecnológico en cadenas productivas.</p>	<p>En este capítulo, se desarrolla el concepto de innovación y extensionismo tecnológico según la OECD (2005), Shapira et al. (2015), Sierra (2012) y el Banco Mundial (2012). Además, las definiciones más relevantes de cadenas productivas y clúster, en base a [sic] Mitnik (2011), Becerra (2008) y Porter (1999). Por otro lado, se presenta la definición de competencia laboral de acuerdo con Cinterfor, Ipeba (2011), Mertens (1996), e Irigoien y Vargas (2002). También se incluye [sic] las definiciones de los procesos de normalización y certificación en base al [sic] estudio del Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad de Educación Básica (IPEBA [sic]) con el fin de lograr enriquecer la idea de la formación de competencia laboral.</p>	<p>El reconocimiento de la competencia laboral sienta las bases para promover el proceso de extensionismo tecnológico en las cadenas productivas en general y tiene un impacto en la optimización del desempeño profesional del trabajador, lo cual contribuye a la mejora del sector productivo en el que se desempeña. También, el hecho de pertenecer a un <i>cluster</i> promueve el incremento de la productividad entre los actores del mismo. El modelo de operación para las mipymes, para PYMES [sic] y sectores productivos y para agentes extensionistas (Corfo) es aplicable a las empresas que participan en el extensionismo tecnológico porque se vincula con el acceso, extensión e incorporación de procedimientos, tecnologías y conocimientos ya existentes que refuerzan las competencias adquiridas en la experiencia laboral.</p>	<p>Vincular las competencias aún no desarrolladas por los trabajadores, debido a problemas de absorción tecnológica, con métodos y procesos vinculados al extensionismo tecnológico; que permita la mejora en su formación y, por ende, que repercuta de manera favorable en las cadenas productivas.</p>



Pregunta 2	Objetivo 2	Hipótesis 2	Metodología 2	Conclusión 2	Recomendación 2
<p>¿Cuál es la situación del sector maderero a nivel mundial y a nivel [sic] local, y cuál es el rol del sistema de normalización y Certificación de Competencias Laborales bajo el que CITE Madera ofrece su servicio de Certificación?</p>	<p>Comparar la situación de sector maderero local con respecto a [sic] realidades a nivel mundial para identificar las oportunidades a mejorar, escenario a partir del cual se facilita examinar los resultados de la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera (2012), y analizar los sistemas de normalización y certificación laboral regidos en realidades semejantes al Perú.</p>	<p>Si bien nuestro país presenta una gran gama de bosques naturales, se evidencia una participación intrascendente del Perú en el saldo comercial mundial de productos madereros. Bajo [sic] este escenario, CITE madera, basándose en [sic] el sistema de normalización y Certificación, busca reducir dicha brecha mediante la mejora continua de la competencia laboral para un desarrollo en la cadena productiva del sector maderero.</p>	<p>En este capítulo, se desarrolla, en primer lugar, una visión del sector maderero a nivel mundial y a nivel local (Trade Maps, Corzo, Soria y Orellana, y Maximixe), en este último describiendo [sic] los principales hallazgos de saldos comerciales y el comportamiento de la cadena productiva del sector. Lo anterior se complementa con los principales resultados de la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera (2012) para el sector madera y muebles. En segundo lugar, se desarrolla del Proceso de Normalización y Certificación en el Perú y realidades similares (OIT/ Cinterfor,</p> <p>Conocer, Chile Valora y SENA). Por último, se da a conocer el rol del CITE Madera, perteneciente a la Red de CITEs [sic], para el desarrollo de competencias laborales hacia los participantes del sector.</p>	<p>El sector madera y muebles peruano, en base al [sic] balance comercial mundial de importaciones y exportaciones, está ubicado en el casillero número 194° con un saldo de \$-10.452 miles, esto a pesar de encontrarse en el 9° lugar en cuanto a extensión de área forestal a nivel mundial y 2° en la región Latinoamericana [sic]. El objetivo que persigue CITE Madera es atender al sector madera y muebles para generar una mejora en la competitividad, productividad, calidad y promoción de innovación, a través de la ejecución de sus servicios dirigidos a la optimización de las capacidades, destrezas, habilidades, conocimientos y actitudes (competencias laborales) circunscritas a las actividades del sector madera y muebles. No obstante, el conjunto de actividades para la mejora de procedimientos técnicos de la actividad de innovación diseño e ingeniería industrial, que incluye la mejora de competencias laborales, cuenta con un nivel de inversión incipiente, como se ve evidenciado en la Encuesta Nacional de Innovación de la Industria Manufacturera (2012).</p>	<p>Promover el fortalecimiento de la primera y segunda transformación en la cadena productiva de la madera para asegurar mayor productividad y mejoras en la gestión de calidad de los productos finales, con el fin de lograr una mayor competitividad del sector a nivel mundial. También se debe enfocar esfuerzos en perfeccionar las competencias laborales y su evaluación con el fin de una mejora continua y permanente de la misma, para lograr optimizar procesos dentro de la cadena productiva.</p>

Pregunta 3	Objetivo 3	Hipótesis 3	Metodología 3	Conclusión 3	Recomendación 3
<p>¿Por qué es determinante la certificación de competencias laborales de CITE Madera para lograr mejores servicios de extensión tecnológica y cuál es el impacto en la empleabilidad de los carpinteros industriales?</p>	<p>Determinar las razones fundamentales de la importancia y reconocimiento de la competencia laboral sobre la optimización [sic] los servicios de extensión tecnológica existentes, escenario en el cual se puede realizar un análisis el impacto del servicio en la empleabilidad de los carpinteros industriales, a partir de los resultados obtenido en las herramientas de recojo de información.</p>	<p>Un mayor monto invertido en variables de la industria manufacturera innovativa, vinculadas a competencia laboral (diseño e ingeniería industrial, capital humano y su formación), tendrá un efecto favorable en el movimiento de las ventas y un impacto positivo en la empleabilidad de los carpinteros industriales, esto mediante el servicio especializado de certificación de competencias laboral de CITE Madera.</p>	<p>En el presente capítulo [sic], se recurrirá a una metodología cuantitativa, a partir de los resultados de la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera (2012), realizando [sic] una regresión por medio del paquete estadístico STATA [sic] y un análisis estadístico mediante el programa SPSS a los resultados de 55 encuestas en base [sic] una población de 64 carpinteros industriales -que participaron del [sic] servicio tecnológico especializado de certificación del CITE madera durante el año 2014, trabajando con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%.</p> <p>Por el lado del enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a representantes de CITE madera, Ministerio de la Producción, y especialistas en temas de innovación, extensionismo y competencia laboral. También se efectuaron 6 visitas a la UTT Lima y un análisis frecuencial a la encuesta a carpinteros.</p>	<p>En base a [sic] la encuesta a los carpinteros industriales certificados por CITE Madera y las demás herramientas metodológicas, se evidencia que la certificación de competencias laborales es determinante para desarrollar mejores servicios de extensión tecnológica y optimizar índices de empleabilidad. Esto se evidencia, cuantitativamente, en una asociación lineal directa y fuerte entre la actualización con respecto al [sic] sector en tecnologías no conocidas y la mejora de empleabilidad empleabilidad e, igualmente, un buen grado de relación entre el establecimiento de relaciones con empresas del Pives y la mejora de empleabilidad. Los resultados de la regresión lineal Stata concluyeron que variables de la industria manufacturera innovadora vinculadas a competencia laboral tienen relación directa con el aumento en las ventas de las empresas que operan en el sector madera y muebles. Sin embargo, esto no está siendo adecuadamente complementado con capacitaciones en los puntos a mejorar, plasmados en el Plan de Empleabilidad de cada evaluado.</p>	<p>Es necesario promover la optimización del desempeño en los procesos productivos bajo el sistema de extensionismo tecnológico. Esto [sic] mediante capacitaciones en base al [sic] diagnóstico plasmado en el Plan de Empleabilidad, al cual se debe hacer seguimiento, y de esta manera contribuir con una mejora continua y permanente de la formación profesional de los carpinteros industriales.</p>

## ANEXO 2

### ANEXO L: Versión final de la encuesta para el ciudadano

Número de encuesta \_\_\_\_\_ Área de recolección \_\_\_\_\_ Hora de inicio \_\_\_\_\_

#### ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL Para residentes en Miraflores de 20 años de edad o más

*Estimado(a) vecino(a) nos encontramos desarrollando una investigación para una tesis universitaria que tiene como finalidad identificar el impacto de la comunicación de una de las políticas públicas implementada por la actual gestión municipal en la Municipalidad Miraflores. Por ello, le pedimos que nos pueda brindar unos minutos de su tiempo para hacerle una encuesta. La información que nos proporcione será tratada de manera confidencial y utilizada sólo para fines de la tesis.*

**P1: Sexo** 1. Masculino 2. Femenino **P2: Edad** \_\_\_\_\_

**P3: ¿En cuál de estas áreas de Miraflores vive?** \_\_\_\_\_ (Mostrar mapa en cartilla)

**P4: ¿Hace cuántos años vive en Miraflores?** \_\_\_\_\_

**P5: Para usted ¿Qué tan graves son los siguientes aspectos en distrito? Califique del 1 al 5 donde 5 es muy grave**

1. La poca participación vecinal en la gestión municipal
2. El alto nivel de tráfico vehicular
3. La inseguridad Ciudadana
4. La escasa limpieza pública
5. La poca comunicación de los servicios al ciudadano y la ejecución de obras

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**P6. ¿Cuál es su percepción de seguridad en el distrito?**

Califique del 1 al 5 donde 1 es "Muy seguro" y 5 "Muy inseguro" \_\_\_\_\_

**P7. ¿Conoce usted la política pública "Miraflores 360 grados"?** 1. Sí 2. No (pasa a P9)

**P8. ¿Sabe usted de qué se trata? (marque solo una alternativa)**

1. Seguridad ciudadana (pase a P10)
2. Limpieza pública
3. Tránsito
4. Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_
5. No sabe

**P9. ¿Conoce lo que hace Municipalidad de Miraflores en temas de seguridad ciudadana?**

1. Sí
2. No (fin de la entrevista)

**P10. ¿A través de cuál(es) de estos canales se enteró de la política pública de seguridad ciudadana de la Municipalidad de Miraflores?** (Mostrar Cartilla. Puede marcar **MÁS DE UNA** alternativa)

1. Boletines Municipales
2. Revista "Miraflores"
3. Twitter "Alerta Miraflores" @miraflores24h
4. Portal web de la Municipalidad (noticias)
5. Televisión nacional (noticias, reportajes y entrevistas)
6. Prensa escrita nacional
7. Concurso "Miraflores seguro"
8. MiraTv (canal miraflorense en la web)

**P11. De las siguientes prácticas ¿Cuál(es) cree usted que forma(n) parte de la política pública de seguridad ciudadana de la Municipalidad?** (Mostrar Cartilla)

1. Central Alerta Miraflores 1. Sí 2. No 3. No sé
2. Denuncias y alertas por el twitter @miraflores24h 1. Sí 2. No 3. No sé
3. Patrullaje integrado entre el personal de Serenazgo y la Policía Nacional 1. Sí 2. No 3. No sé
4. Reunión semanal de los miembros del Comité Distrital de Seguridad Ciudadana (CODISEC) 1. Sí 2. No 3. No sé
5. "Serenazgo sin fronteras" con distritos vecinos 1. Sí 2. No 3. No sé
6. Alarmas en los P.O.S de los establecimientos comerciales 1. Sí 2. No 3. No sé
7. Estadísticas integradas de la Municipalidad con las comisarías del distrito 1. Sí 2. No 3. No sé

**P12. Considerando que todas las prácticas que le acabo de mostrar son parte de la política pública de seguridad ciudadana ¿Cuál cree usted que es la principal estrategia de esta política pública?**

Mostrar Cartilla y marcar **SOLO UNA alternativa**

1. Capacitación del Serenazgo para utilizar nuevos medios contra la inseguridad ciudadana
2. Brindar al ciudadano mayor cantidad de medios para alertar y denunciar cualquier tipo de delito
3. Adquisición y mejoramiento de equipos tecnológicos y vehículos para combatir la inseguridad ciudadana
4. Articulación y comunicación entre los actores involucrados en la seguridad ciudadana

**P13. ¿Por qué cree que la Municipalidad de Miraflores apuesta por la estrategia: “La articulación y comunicación entre actores involucrados en la seguridad ciudadana”?**

Leer las alternativas y marcar **SOLO UNA**

1. Porque es la manera más fácil de combatir la inseguridad ciudadana
2. Porque está comprobado que reduce el número de delitos
3. Porque es una estrategia integral de seguridad ciudadana
4. Porque otras municipalidades lo hacen

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones de las cuales usted deberá mencionar qué tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra con cada una de ellas (**Mostrar Cartilla**)

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
P14. La política pública de seguridad ciudadana de Miraflores tiene un valor positivo para mí	1	2	3	4	5
P15. La política pública de seguridad ciudadana de Miraflores es buena y debería replicarse en otros distritos	1	2	3	4	5
P16. La política pública de seguridad ciudadana de Miraflores, ha creado mejores maneras para reducir la inseguridad ciudadana	1	2	3	4	5
P17. En un eventual cambio de gestión municipal se debería mantener y mejorar la actual política pública de seguridad ciudadana	1	2	3	4	5
P18. La Municipalidad de Miraflores cuenta con espacios para acceder a información sobre la gestión municipal (página web, módulos de información, etc.)	1	2	3	4	5
P19. El acceso a la información sobre la gestión municipal de Miraflores es sencillo, rápido y amigable	1	2	3	4	5
P20. La Municipalidad de Miraflores comunica oportunamente acerca de los gastos realizados y resultados obtenidos en la <b>gestión municipal</b>	1	2	3	4	5
P21. La Municipalidad de Miraflores comunica oportunamente acerca de los gastos realizados y resultados obtenidos en <b>temas de seguridad ciudadana</b>	1	2	3	4	5
P22. La Municipalidad de Miraflores cuenta con espacios (página web, foros, juntas vecinales, etc.) en los que puedo participar activamente o dar mi opinión sobre <b>gestión municipal</b>	1	2	3	4	5
P23. La Municipalidad de Miraflores cuenta con espacios (página web, foros, juntas vecinales, etc.) en los que puedo participar activamente o dar mi opinión sobre <b>la política pública de seguridad ciudadana</b>	1	2	3	4	5
P24. Me encuentro satisfecho con la política de seguridad ciudadana de Miraflores	1	2	3	4	5
<b>P25. La gestión del actual alcalde es buena en:</b>					
1. Seguridad ciudadana	1	2	3	4	5
2. Limpieza pública	1	2	3	4	5
3. Tránsito vehicular	1	2	3	4	5
4. Comunicación de la ejecución de obras o implementación y mejoramiento de servicios	1	2	3	4	5
5. Promoción de la participación ciudadana	1	2	3	4	5
<b>P26. Apruebo la gestión del actual alcalde</b>	1	2	3	4	5

P27. Como parte de las prácticas de la política pública de seguridad ciudadana en Miraflores ¿Con qué frecuencia ha participado en las siguientes actividades? (leer actividades)	No he participado	Al menos una vez al año	Al menos cada 6 meses	Al menos una vez al mes	Al menos una vez por semana
1. En las juntas vecinales (del distrito o formadas por la PNP)	1	2	3	4	5
2. En el programa “Gobernando con el vecino”	1	2	3	4	5
3. En el CODISEC (presencial o mediante MiraTV)	1	2	3	4	5
4. En las redes sociales (twitter, facebook, whatsapp) o teléfono	1	2	3	4	5

**P28. ¿En los últimos 6 meses ha sido víctima de algún tipo de delito?**

1. Sí      2. No *(fin de la entrevista)*

**P29. ¿Denunció el delito?**      1. Sí      2. No *(fin de la entrevista)*

**P30. ¿En dónde lo denunció?** *Solo preguntar por la primera instancia donde reportó el delito,*

Marcar solo UNA DE LAS ALTERNATIVAS

1. Canales de atención de la Municipalidad de Miraflores (Serenazgo, Twitter o Central de alerta)

2. Comisaría Policía Nacional *(fin de la entrevista)*

**P31. ¿Cómo calificaría la atención recibida?**

1. Buena

2. Regular

3. Mala

*¡Muchas gracias por su tiempo!*

**Hora de término:** \_\_\_\_\_

## ANEXO 3

### ANEXO K: Guía de entrevistas a especialistas en psicología conductual

- Objetivos

Investigar sobre las formas de desarrollar un pensamiento flexible y de crecimiento en las personas.

Validar que las actividades que conforman los programas propician el desarrollo del pensamiento flexible y de crecimiento.

Buscar referencias de cuestionarios que se puedan adaptar para corroborar este desarrollo que ofrece el modelo de negocio.

- Preguntas

¿Nos puede contar brevemente acerca de su experiencia en el área de la psicología conductual?

¿Considera que el cambio de comportamiento es posible? ¿Por qué?

¿Qué tipo de actividades que realiza una persona producen dicho cambio? ¿Se puede inducir o dirigir el cambio? ¿Es estandarizable este proceso?

¿Cuántas sesiones o repeticiones de una actividad se requieren para propiciar un cambio en el comportamiento de una persona? (¿Qué nos dice la teoría y qué la experiencia?)

¿Qué entiende por la competencia “pensamiento flexible y de crecimiento”?

*Mostrar la definición de pensamiento flexible y de crecimiento:*

*De acuerdo a la teoría, existen tres tipos de mentes: la mente rígida está cerrada al cambio, la mente líquida es indiferente a los cambios y la mente flexible mantiene opiniones, creencias y principios, pero está dispuesta al cambio y siempre en contacto con la realidad. (Riso 2007).*

*Asimismo, la teoría del mindset propone que el pensamiento creciente en las personas les permite desarrollarse y aprender con mayor facilidad. En base a esto se propone esta competencia que combina ambas teorías y al mismo tiempo engloba las siguientes cuatro competencias.*

**Tabla K1: Composición de la competencia Pensamiento Flexible y de crecimiento**

PENSAMIENTO FLEXIBLE Y DE CRECIMIENTO	
Adaptabilidad / Flexibilidad	Laboral
Capacidad de aprendizaje	
Confianza en sí mismo	Personal
Empatía	

¿Qué tan importante considera esta competencia para el desarrollo personal?

¿Cree que es posible propiciar el desarrollo de esta competencia en las personas?

¿A través de qué actividades se podría conseguirlo? ¿En cuántas repeticiones o sesiones se podría lograr?

¿Conoce pruebas o test que permitan medir el progreso en el desarrollo de dicha competencia?

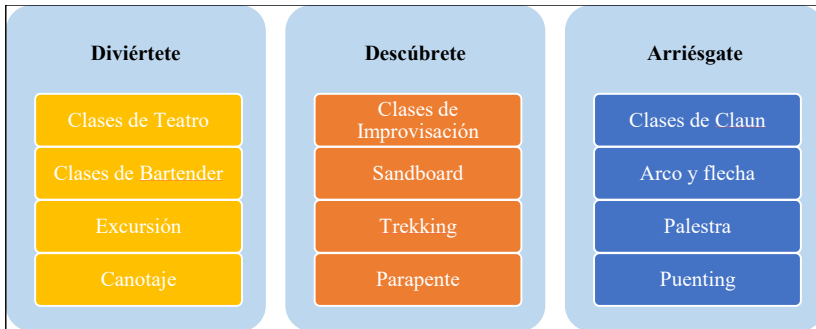
¿Cuáles?

Ante la idea de negocio:

*Una empresa que promueva el desarrollo del pensamiento flexible y de crecimiento en los profesionales a través de programas conformados por actividades de entretenimiento que se llevarían a cabo solo los fines de semana.*

*Para lograr esto, las actividades deberían ser nuevas, para fomentar la apertura a la experiencia; en grupo, para desarrollar habilidades sociales; e interactivas, para que el involucramiento facilite su aprendizaje.  
La propuesta de programas es la siguiente:*

**Figura K1: Programas de 4Change**



¿Qué recomendaciones o aportes podría brindar?

## ANEXO 4

TESIS PUCP



Anexo 12: Guía de Indagación *Focus Group*

### Guía de Indagación – Focus Group

#### Preámbulo y presentación:

- Agradecer la participación
- Presentación del moderador
- Breve descripción de por qué fueron elegidos
- Breve descripción de los objetivos del encuentro
- Notificar que se grabará la discusión para no perder partes de la discusión
- Descripción de la dinámica de la sesión:
  - o Duración del encuentro
  - o Respeto de la anonimidad
  - o Dejar claro que se espera que se hable de sus opiniones y que no vamos a discutir experiencias personales
  - o Dejar claro que nos interesa hacer una conversación grupal y que cada uno de ellos exprese libremente sus ideas y opiniones (que no hay buenas o malas ideas o respuestas a las cosas que vamos a discutir)
  - o Dejar claro que si bien no esperamos que se pida permiso para hablar, si esperamos que cada uno escuche al otro y espera que el compañero termine de hablar para expresar su opinión
- Presentación de los participantes. Antes de comenzar me gustaría saber un poquito sobre cada uno. Podrían presentarse y decir unas pocas palabras sobre ustedes: tu edad, qué hacen, con quién vives, cuáles son tus hobbies, que haces en tu tiempo libre.

#### Guía de Temas:

1. El consumo del sector cultural ha venido creciendo en los últimos años. Cuando hablo de este tipo de consumo es que existen una serie de industrias culturales que están en crecimiento. Cuando hablamos del sector cultural me refiero al consumo de salas de cine, teatro, conciertos, museos, zonas arqueológicas, libros, gastronomía, turismo, etc. ¿Cómo han percibido el crecimiento del sector cultural en los últimos años?

#### **Industria del Cine**

2. Para comenzar a mí me gustaría saber en promedio ¿Con qué frecuencia asisten a las salas de cine?
3. ¿En promedio cuando van al cine cuanto suelen gastar?
4. ¿Existe una diferenciación entre ir al cine, consumir piratería, ver películas en la TV, o ver películas en internet? ¿Qué es lo que prefieren?  
En caso de responder cine: profundizar y preguntar ¿Por qué?  
En caso de responder piratería: profundizar y preguntar ¿Por qué?  
En caso de responder películas en la TV: profundizar y preguntar ¿Por qué?  
En caso de responder películas en internet: profundizar y preguntar ¿Por qué?



TESIS PUCP



5. ¿Cuál es la principal motivación por la cual asisten al cine? Enfatizar mucho en la principal motivación e indagar que es lo que finalmente la propicia este consumo.
  - a. Por el tema o argumento
  - b. Por recomendación de amigos o familiares
  - c. Por los actores
  - d. Por el director
  - e. Por la crítica
  - f. Por los premios que ha recibido
  - g. Por los anuncios
  - h. Porque el cine queda cerca
  - i. Por pasar un rato agradable
6. Viendo este consumo desde un punto de vista más formativo y educacional ¿Qué es lo que están buscando cuando asisten al cine? ¿Es más entretenimiento o un gusto cultural por el arte cinematográfico?
7. ¿Qué cine prefieren, el americano, europeo, peruano? ¿Por qué?
8. ¿Asisten al Festival de Cine que organiza la PUCP? ¿Por qué sí? ¿Por qué no? Enfatizar e indagar en la verdadera razón
9. ¿Asisten a las proyecciones que hay durante todo el año en el Centro Cultural PUCP? ¿Por qué sí? ¿Por qué no? Enfatizar e indagar en la verdadera razón
10. Quisiera saber quiénes trabajan y quienes aún dependen económicamente de sus padres ¿Cómo les resulta el consumo del cine a cada uno de los grupos?
11. Por cada una de las facultades hacer un barrido de variables, haciendo la siguiente pregunta: teniendo un acercamiento a los alumnos de su facultad ¿Cómo es que sus compañeros se comportan con el sector del cine? ¿Existen alguna diferenciación clave en cuanto a gustos? ¿Existe alguna elite (vale decir NSE que se distinga)? ¿Su formación tienen algún tipo de influencia en su consumo?

**Industria del Teatro**

12. Para comenzar a mí me gustaría saber en promedio ¿Con qué frecuencia asisten al teatro? Cerremos esta pregunta solo a auditorios de teatro.
13. ¿En promedio cuando van al teatro cuanto suelen gastar? Las personas que manifiestan no ir ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?
14. ¿Cuál es la principal motivación por la cual asisten al teatro? Enfatizar mucho en la principal motivación e indagar que es lo que finalmente la propicia este consumo.
  - a. Por el tema o argumento
  - b. Por recomendación de amigos o familiares
  - c. Por los actores
  - d. Por el director
  - e. Por la crítica
  - f. Por los premios que ha recibido
  - g. Por los anuncios
  - h. Porque el cine queda cerca
  - i. Por pasar un rato agradable

15. Viendo este consumo desde un punto de vista más formativo y educacional ¿Qué es lo que están buscando cuando asisten al teatro? ¿Es más entretenimiento o un gusto cultural por el arte cinematográfico?
16. ¿Qué tipo de teatro prefieren, drama, comedia, musicales, monólogos, impro?
17. ¿Asisten a temporadas teatrales que organiza la PUCP o el CCPUCP? ¿Por qué sí? ¿Por qué no? Enfatizar e indagar en la verdadera razón ¿Prefieren las obras que se proyectan en otros auditorios?
18. Quisiera saber quiénes trabajan y quienes aún dependen económicamente de sus padres ¿Cómo les resulta el consumo de teatro a cada uno de los grupos?
19. Por cada una de las facultades hacer un barrido de variables, haciendo la siguiente pregunta: teniendo un acercamiento a los alumnos de su facultad ¿Cómo es que sus compañeros se comportan con el sector del teatro? ¿Existen alguna diferenciación clave en cuanto a gustos? ¿Existe alguna elite (vale decir NSE que se distinga)? ¿Su formación tienen algún tipo de influencia en su consumo?

#### Industria de Conciertos

20. Para comenzar a mí me gustaría saber en promedio ¿Con qué frecuencia asisten a conciertos? Cerremos esta pregunta solo a conciertos de gran magnitud (5000 personas para arriba).
21. ¿En promedio cuando van a un concierto cuanto suelen gastar? Las personas que manifiestan no ir ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?
22. ¿Cuál es la principal motivación por la cual asisten a un concierto? Enfatizar mucho en la principal motivación e indagar que es lo que finalmente propicia este consumo.
  - a. Por el tema o argumento
  - b. Por recomendación de amigos o familiares
  - c. Por los actores
  - d. Por el director
  - e. Por la crítica
  - f. Por los premios que ha recibido
  - g. Por los anuncios
  - h. Porque el cine queda cerca
  - i. Por pasar un rato agradable
23. Viendo este consumo desde un punto de vista más formativo y educacional ¿Qué es lo que están buscando cuando asisten al teatro? ¿Es más entretenimiento o un gusto cultural por el arte cinematográfico?(en este caso la pregunta es un poca más subjetiva)
24. ¿Qué tipo de artista prefieren, rock, latin, etc? ¿Cuál es el artista que creen que todo el Perú estaría esperando (pregunta figurativa)?
25. ¿Cuál es la plaza que prefieren para conciertos? ¿Indagar en el por qué?
  - a. Explanada del Monumental
  - b. Estadio de San Marcos
  - c. Estadio Nacional
  - d. Jockey Club
  - e. Estadio Monumental

TESIS PUCP



26. Quisiera saber quiénes trabajan y quienes aún dependen económicamente de sus padres ¿Cómo les resulta el consumo de conciertos a cada uno de los grupos?
27. Por cada una de las facultades hacer un barrido de variables, haciendo la siguiente pregunta: teniendo un acercamiento a los alumnos de su facultad ¿Cómo es que sus compañeros se comportan con el sector de conciertos? ¿Existen alguna diferenciación clave en cuanto a gustos? ¿Existe alguna elite (vale decir NSE que se distinga)? ¿Su formación tienen algún tipo de influencia en su consumo?



## ANEXO 5

### FICHA DE OBSERVACIÓN SOBRE LAS MANIFESTACIONES VISIBLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Fecha:

1. Señalar las principales características de la infraestructura y decoración de Arena y Esteras
2. Señalar las principales características del código de vestimenta de los miembros de la organización
3. Señalar las características de organización del espacio: ¿alguna oficina es más grande que la otra? ¿se pueden inferir las relaciones de poder a partir de la distribución del espacio?
4. ¿Cómo suelen interactuar los miembros de la organización? Señalar estilo de lenguaje, niveles de confianza en el trato.
5. ¿Cómo me reciben las personas? ¿Se muestran abiertas a colaborar?
6. ¿Qué es lo primero que hace el director cuando me saluda?
7. ¿Qué tipo de actividades suelen hacer los jóvenes durante el día?
8. ¿Cómo es el nivel de interacción entre los miembros?
9. ¿Qué actividades suelen compartir? ¿cómo es el espacio de almuerzo?
10. ¿Cómo se distribuyen los roles en el dictado de talleres?
11. ¿Cómo suelen recibir a Arena y Esteras cuando llega a los colegios? ¿Cómo reaccionan los jóvenes, niñas y niños?
12. ¿Qué se siente el apoyar con el dictado de talleres? ¿Qué es lo que más he valorado? ¿cómo puede relacionarse eso con las opiniones expresadas por los entrevistados?

#### 7.10 Imágenes de la fachada de Arena y Esteras

Foto fachada 1





**SECCIÓN  
INFORMATIVA**

## OFICINA DE PROMOCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN (OPEI):

### PROGRAMA DE APOYO A LA INICIACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN (PAIN)

Este programa brinda apoyo económico para alentar la iniciación en la investigación de aquellos estudiantes de pregrado de la PUCP que revelen vocación e interés por la investigación especializada. En ese sentido, se quiere favorecer el acercamiento de los estudiantes al desarrollo de proyectos de investigación y, así, contribuir a la identificación y formación inicial de nuevos talentos para la investigación en las diversas áreas del conocimiento cultivadas en la PUCP.

#### Más información:

Contacto: Oficina de Promoción y Evaluación de la Investigación

Unidad: Dirección de Gestión de la Investigación

Pontificia Universidad Católica del Perú

Teléfono: 626-2000 anexos 2327, 2118, 2183

Correo electrónico: [concursos.dgi@pucp.edu.pe](mailto:concursos.dgi@pucp.edu.pe)

Página web: <http://investigacion.pucp.edu.pe/>

### PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO DE TESIS DE LICENCIATURA (PADET)

A través de este programa, se busca fortalecer la vocación investigadora y ofrecer una ayuda económica a quienes decidan culminar sus estudios de pregrado con la presentación de una investigación (tesis). De esta manera, se busca contribuir a la consolidación y puesta en práctica de los aprendizajes propios de esta etapa de formación. El PADET está dirigido a estudiantes que estén por culminar sus estudios de pregrado y a egresados de la PUCP.

#### Más información:

Contacto: Oficina de Promoción y Evaluación de la Investigación

Unidad: Dirección de Gestión de la Investigación

Pontificia Universidad Católica del Perú

Teléfono: 626-2000 anexos 2327, 2118, 2183

Correo electrónico: [concursos.dgi@pucp.edu.pe](mailto:concursos.dgi@pucp.edu.pe)

Página web: <http://investigacion.pucp.edu.pe/>

### PROGRAMA DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN PARA ESTUDIANTES DE POSGRADO (PAIP)

Mediante este programa, el Vicerrectorado de Investigación (VRI) apoya económicamente el proceso de formación para la investigación especializada de los estudiantes de posgrado de la PUCP y estimula la elaboración de tesis de alto nivel académico. El PAIP está dirigido a todos los estudiantes de maestría y doctorado que tengan su plan de tesis inscrito en la Escuela de Posgrado y un asesor asignado.

#### Más información:

Contacto: Oficina de Promoción y Evaluación de la Investigación

Unidad: Dirección de Gestión de la Investigación

Pontificia Universidad Católica del Perú

Teléfono: 626-2000 anexos 2327, 2118, 2183

Correo electrónico: [concursos.dgi@pucp.edu.pe](mailto:concursos.dgi@pucp.edu.pe)

Página web: <http://investigacion.pucp.edu.pe/>

### LINEAMIENTOS PARA LA ASIGNACIÓN DE FONDOS INTERNOS DE INVESTIGACIÓN

El VRI ha aprobado los **Lineamientos para la Asignación de Fondos Internos de Investigación**, donde se presentan con mayor detalle las características propias de los apoyos que ofrece el VRI a profesores, estudiantes y egresados. Para postular a los concursos de investigación de la PUCP, **es necesario, además de la lectura de las respectivas bases, revisar dichos lineamientos**. El documento puede ser consultado en la página web del VRI: <http://investigacion.pucp.edu.pe/>

### DEFINICIONES Y CONVENCIONES BÁSICAS PARA LA ASIGNACIÓN DE FONDOS INTERNOS DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan algunas definiciones, términos y criterios, tal como son usados en la PUCP, y que están relacionados con la Asignación de Fondos Internos de Investigación. Puede ver la lista completa en el documento *Lineamientos para la Asignación de Fondos Internos de Investigación* que se encuentra en la página web del VRI.

- **Asistente de investigación:** estudiante o egresado de la PUCP o de otra institución de educación superior que participa en un proyecto de investigación para asistir a los investigadores en el desarrollo de las actividades programadas. El coordinador de la investigación deberá justificar debidamente la participación de los asistentes de otras instituciones de educación superior.
- **Convocatoria:** anuncio institucional del lanzamiento de un concurso o premio del VRI con los términos y condiciones de participación.
- **Coordinador de la investigación:**<sup>1</sup> docente o investigador con cargo administrativo de los centros e institutos de la PUCP que está a cargo de registrar y presentar la propuesta de investigación. En caso que esta resulte ganadora, deberá responsabilizarse por la buena marcha de la investigación, realizar las gestiones económicas y administrativas ante la DGI, rendir cuentas respecto a la ejecución del presupuesto, y cumplir con la entrega de los informes y de los productos de la investigación.
- **Co-investigador:** docente de la PUCP que participa en un proyecto de investigación junto con el coordinador de la investigación. También se puede considerar en este caso la participación de investigadores externos a la PUCP y, de forma excepcional, de algún estudiante PUCP.
- **Desarrollo tecnológico:** modalidad particular de investigación aplicada que tiene una directa relación con algún proceso específico tecnológico productivo o de desarrollo de servicios que la investigación se propone mejorar o iniciar. De esta forma, mediante la aplicación de sus resultados, puede generar productos, procedimientos, diseños, entre otros.
- **Investigación Aplicada:** investigación que consiste en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos y está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico.<sup>2</sup>
- **Investigación Artística:** investigación que busca hacer aportes desde la creación y práctica artística para la generación de nuevo conocimiento. Tiene dos componentes, el producto artístico y el texto académico que da cuenta del proceso de investigación realizado durante la práctica artística.
- **Investigación Básica:** investigación que consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de los fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada.<sup>3</sup>
- **Propuesta de investigación:** documento que recoge el planteamiento de una hipótesis, metodología, objetivos y actividades a desarrollarse dentro de un plazo y con presupuesto determinado. Una vez que la propuesta es aprobada pasa a denominarse Proyecto de Investigación PUCP.

1 Para el caso de los grupos de investigación de la PUCP, no es necesario que el coordinador del grupo sea también el coordinador de la investigación.

2 Organización para la cooperación y desarrollo económicos (2002). *Medición de las actividades científicas y tecnológicas. Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental. Manual de Frascati*. Madrid: Fundación Española Ciencia y Tecnología.

3 Ídem.



- **Subvención:** presupuesto aprobado por el VRI para el desarrollo de un proyecto o actividad de investigación. Es potestad del VRI conceder la totalidad del presupuesto solicitado o aprobar solo una parte del mismo.

## GRUPOS DE INVESTIGACIÓN:

Los grupos de investigación son asociaciones voluntarias de investigadores que se organizan en torno a uno o varios temas de investigación de común interés para generar nuevos conocimientos. En la PUCP, existen desde hace 25 años y desarrollan las siguientes actividades:

- La realización de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico o innovación.
- La publicación y difusión de resultados de investigación en libros y revistas.
- El registro y protección de la propiedad intelectual y derechos de autor.
- La promoción de la investigación entre los estudiantes de las especialidades de los grupos que pueda dar lugar a informes de investigación o tesis de pregrado y posgrado.
- La organización de encuentros científicos y/o tecnológicos relacionados con la investigación (conferencias, congresos, seminarios, talleres, etc.) abiertos a la participación nacional e internacional.

### POLÍTICA PARA GRUPOS DE INVESTIGACIÓN DE LA PUCP

Reconociendo su importancia, en junio del 2013, el VRI aprobó la Política para grupos de investigación de la PUCP, con el objetivo principal de promover su conformación y desarrollo.

Para ello, la Universidad ofrece acceso a financiamiento –a través del Fondo de Apoyo a Grupos de Investigación (FAGI)–, la posibilidad de establecer convenios y contratos de investigación con el apoyo de la PUCP, una plataforma web para la difusión de investigaciones y actividades, entre otros beneficios. En este sentido, los grupos deben estar reconocidos por el VRI y, para ello, deben cumplir una serie de requisitos para su constitución como, por ejemplo, presentar planes bienales y estar conformados por, al menos, dos alumnos matriculados en cualquier ciclo de estudios de la Universidad. La DGI evalúa cada dos años a los grupos de investigación; para ello, toma en cuenta su productividad, el cumplimiento de su plan de trabajo y la calidad de los productos entregados.

## LOS BENEFICIOS DE PERTENECER A UN GRUPO DE INVESTIGACIÓN

Entre otros beneficios, como alumno, formar parte de un grupo de investigación le permitirá lo siguiente:

- Iniciar su formación como investigador.
- Participar en el desarrollo de los proyectos de investigación con la posibilidad de enmarcar su proyecto de tesis en las actividades del grupo.
- Colaborar con las actividades de visualización de resultados, como la publicación en revistas científicas, presentaciones en congresos, eventos científicos, entre otros.
- Participar en la organización de talleres, cursos y otros eventos académicos.

## DATOS CLAVES

- Actualmente, la PUCP cuenta con más de 130 grupos de investigación reconocidos ante el VRI. Estos abarcan una amplia gama de áreas temáticas, tanto disciplinarias como interdisciplinarias.
- Para ver el catálogo completo de grupos de los investigación, y conocer detalles de la política que los promueve, puede visitar la página web del VRI: <http://investigacion.pucp.edu.pe/>
- Dentro del VRI, la unidad encargada del reconocimiento, apoyo y evaluación de los grupos de investigación es la Dirección de Gestión de la Investigación (DGI).

### Más información:

Contacto: Oficina de Promoción y Evaluación de la Investigación

Unidad: Dirección de Gestión de la Investigación

Pontificia Universidad Católica del Perú

Teléfono: 626-2000 anexo 2386

Correo electrónico: [grupos.dgi@pucp.edu.pe](mailto:grupos.dgi@pucp.edu.pe)

Página web: <http://investigacion.pucp.edu.pe/>

## OFICINA DE INNOVACIÓN (OIN):

En el año 2010, la DGI creó la Oficina de Innovación (OIN) para que actúe como bisagra entre la investigación desarrollada en la Universidad, los fondos públicos y el sector empresarial. Por ello, su principal función es ser el nexo entre empresarios e investigadores para favorecer la relación universidad-empresa, la cual se concreta en la realización de proyectos de innovación. Durante el tiempo que lleva creada,

ha impulsado numerosos proyectos de innovación en asociación con empresas, los que responden a la demanda del mercado y cuentan con objetivos que proponen la innovación.

De esta forma, una vez culminado el proyecto que se realiza en asociación con la empresa, la OIN se ocupa de realizar la transferencia de tecnología. Mediante este proceso, los conocimientos obtenidos son transferidos a quienes los demandan, a través de un paquete tecnológico que contiene toda la información necesaria para que, tras un estudio de mercado, la empresa lleve a la práctica la investigación y desarrolle sus nuevos productos o servicios.

**Más información:**

Contacto: Oficina de Innovación  
 Unidad: Dirección de Gestión de la Investigación  
 Pontificia Universidad Católica del Perú  
 Teléfono: 626-2000 anexos 2185, 2191, 2190  
 Correo electrónico: [idi@pucp.edu.pe](mailto:idi@pucp.edu.pe)  
 Página web: <http://investigacion.pucp.edu.pe/>

## OFICINA DE PROPIEDAD INTELECTUAL (OPI):

### LA PROPIEDAD INTELECTUAL

La propiedad intelectual se genera con las actividades creativas o inventivas realizadas por el intelecto humano, como puede ser escribir un libro o artículo, desarrollar un *software*, pintar un paisaje, diseñar un plano arquitectónico, inventar un nuevo producto o procedimiento, entre otras acciones.

El derecho de la propiedad intelectual es el sistema de protección legal que otorga derechos de exclusividad sobre los resultados de las creaciones intelectuales protegibles, con la finalidad de incentivar la actividad creativa y fomentar el desarrollo cultural y económico.

De esta forma, el derecho de la propiedad intelectual se divide en dos grandes áreas: propiedad industrial y derecho de autor.

**¿Qué protege el derecho de autor?**

El derecho de autor es la rama del derecho de la propiedad intelectual que se encarga de proteger a los creadores de obras personales y originales, así les reconoce una serie de prerrogativas de índole moral y patrimonial.

Los derechos morales son aquellos que protegen la personalidad del autor en relación con su obra, y se caracterizan por ser perpetuos e intransferibles. Los derechos patrimoniales, por su parte, son aquellos que permiten a los autores explotar sus creaciones y obtener un beneficio económico de ellas, se caracterizan por ser temporales y transferibles.

### **¿Qué es una obra?**

De acuerdo con nuestra legislación, una obra es toda creación intelectual personal y original, susceptible de ser divulgada o reproducida en cualquier forma, conocida o por conocerse. Una obra es personal si ha sido creada exclusivamente por personas naturales, así queda excluida la posibilidad de tener como autor a personas jurídicas o máquinas. Asimismo, una obra será original si el autor ha plasmado en ella la impronta de su personalidad, de modo tal que la individualiza, pues le ha otorgado características únicas que la diferencian de otras obras del mismo género.

### **¿Puedo usar una obra ajena en mi artículo, ensayo o ponencia sin tener que pedir autorización al autor?**

**Sí.** Uno de los límites de los derechos patrimoniales de autor es el correcto ejercicio del derecho de cita; para tales efectos, se debe cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 44° de la Ley sobre el Derecho de Autor, Decreto Legislativo 822:

- Debe citarse una obra divulgada, es decir, que se haya dado a conocer al público.
- Se debe mencionar el nombre del autor y la fuente de la obra citada. Para ello, se puede consultar la **Guía PUCP** para el citado de fuentes.
- Se debe usar la obra citada con un motivo justificado; es decir, para reforzar nuestra postura, o para comentarla o criticarla en nuestra obra.
- Debemos citar, únicamente, lo necesario sin afectar la normal explotación de la obra (no se puede citar la obra completa, pues no se debe desincentivar la compra de un ejemplar de esta).
- Se debe diferenciar el aporte del autor citado respecto al nuestro (por ejemplo, mediante el uso de comillas).

### **¿Todas las obras antiguas, sean literarias, musicales o artísticas, son de libre uso?**

**No.** Únicamente serán de libre uso aquellas obras que sean parte del Dominio Público (PD, por sus siglas en inglés) por haberse extinguido los derechos patrimoniales de sus autores. Como regla general, los derechos patrimoniales de autor duran toda la vida del autor y 70 años después de su fallecimiento. Después de dicho plazo, la obra podría usarse libremente. En tal supuesto, se podrá usar libremente la obra en PD con la única salvedad de reconocer el nombre de su creador.

Cabe indicar que existen supuestos en los que el plazo se computa de distinta forma. Este es el caso de obras anónimas y seudónimas, obras colectivas, obras audiovisuales, programas de ordenador y obras publicadas en volúmenes sucesivos.

A efectos de ubicar obras en PD, se puede visitar el siguiente enlace: <https://archive.org/details/publicdomainworks.net>

### **¿Puedo obtener fotocopias o escanear fragmentos de una obra para fines exclusivamente educativos, sin necesidad de solicitar una autorización al autor?**

**Sí.** No obstante, debe tenerse presente que la referida excepción estipulada en la Ley sobre el Derecho de Autor, modificada por la Ley N° 30276, faculta únicamente a las instituciones educativas a realizar fotocopias o escanear fragmentos de una obra sin contar con la autorización de los titulares de derecho, en la medida que el uso de la obra se enmarque dentro de las actividades académicas que impartan.

En tal sentido, instituciones como la nuestra podrán fotocopiar o escanear artículos, discursos, frases originales, poemas unitarios o breves extractos de obras lícitamente publicadas (divulgadas por o con autorización de su autor), en la medida que estén destinadas a la enseñanza o realización de exámenes y no sean comunicadas o puestas a disposición del público en general.

Será necesario que el uso de dichas fotocopias o fragmentos escaneados se encuentre justificado por las necesidades de enseñanza, respete los usos honrados (no desincentive la compra de los ejemplares originales), cite adecuada y obligatoriamente al autor, y que su distribución no tenga fines de lucro.

### **¿Qué es el *copyright* (©)?**

Es una expresión anglosajona equivalente a “derecho de copia”, lo que comprende a los derechos patrimoniales, según nuestro sistema de derecho de autor. En tal sentido, el autor, o la persona a la que haya transferido sus derechos patrimoniales, es quien tiene las facultades exclusivas para realizar la explotación de su obra. En este sentido, la mención del *copyright* hace público el hecho de que todos los derechos patrimoniales se encuentran reservados a favor del titular que se indica junto a este signo (ejemplo: © Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente).

### **¿Qué son las licencias Creative Commons (CC)? ¿Aplican solo para obras literarias?**

Las licencias CC son un conjunto de modelos de licenciamiento estandarizados que permiten al autor gestionar sus propios derechos patrimoniales otorgando permisos al público en general. En efecto, gracias a las licencias CC, el titular tiene la alternativa de otorgar determinados permisos a cualquier interesado a fin de que utilice (reproduzca, distribuya, comunique al público o sincronice) sus obras de forma libre, siempre que reconozca su autoría y cumpla con determinadas condiciones, de acuerdo con el tipo de licencia elegida (se podrán hacer usos comerciales e incluso hacer transformaciones a las referidas obras).

Siendo esto así, el autor podrá publicar cualquiera de sus obras incorporando el símbolo CC, sean obras literarias, científicas, dramáticas, fotográficas, musicales o pictóricas, entre otras.

**¿Si un material no tiene el símbolo © o CC, significa que puede ser utilizado libremente?**

**No.** El uso de la denominación *copyright* o símbolo © es un indicador que nos permite reconocer fácilmente quién o quiénes son los titulares de derechos sobre una obra. Sin embargo, en caso los titulares no incluyan dicho símbolo al lado de su nombre, tal omisión no implicará la pérdida de sus derechos, sino que únicamente dificultaría al lector identificarlo.

Por otro lado, si una obra no cuenta con el símbolo CC, o no señala algún tipo de licencia que se pueda emplear, debemos entender que mantiene todos los derechos reservados a favor de sus titulares. Por este motivo, es necesario solicitar la autorización de ellos para poder emplearla, salvo que nos encontremos frente a una obra que sea de dominio público o a un supuesto de excepción establecido en la ley.

**¿Qué páginas o servicios en línea puedo utilizar para descargar imágenes o música con el fin de usarlas libremente en mi curso, blog o diapositivas, entre otros?**

La organización sin fines de lucro Creative Commons ha puesto a disposición del público un buscador de obras licenciadas bajo la CC. Se puede acceder a dicho buscador, a través del siguiente enlace: <http://search.creativecommons.org/?lang=es>

Dicho buscador permite ubicar diversos tipos de obras, tales como imágenes, música, fotografías y videos, seleccionando el tema que se esté buscando y según el uso que se pretenda dar a la obra. Por ello, se ha consignado, al lado de la barra de búsqueda, la opción de ubicar obras para usos comerciales y/o para transformar la obra, ya sea adaptándola o editándola.

Por otro lado, tal como se mencionó anteriormente, en todos los casos deberá reconocerse la autoría del creador de la obra, colocar el título de la misma, indicar el tipo de licencia CC bajo la cual se autorizó su uso y consignar el enlace desde donde cualquier tercero pueda consultar las condiciones de la licencia concedida.

**Más información:**

Contacto: Oficina de Propiedad Intelectual

Unidad: Vicerrectorado de Investigación

Pontificia Universidad Católica del Perú

Teléfono: 626-2000 anexo 2213

Correo electrónico: [opi-pucp@pucp.edu.pe](mailto:opi-pucp@pucp.edu.pe)

## ESCUELA DE POSGRADO:

La Escuela de Posgrado de la PUCP es una comunidad académica que se encarga de ofrecer una formación flexible e interdisciplinaria de excelencia a nivel de posgrado. A partir de la investigación, especialización e innovación, contribuye al avance en la producción de conocimiento y su aplicación a la sociedad. Para ello, cuenta con diversos tipos de becas y fondos que ayudan a alumnos de posgrado, de diversas especialidades, a continuar con sus estudios académicos y desarrollo profesional. Para conocer, a mayor detalle, la lista completa de las becas y fondos que ofrece la Escuela de Posgrado de la PUCP, puede visitar el siguiente enlace: <http://posgrado.pucp.edu.pe/becas-y-beneficios/becas/>

### Más información:

Contacto: Escuela de Posgrado  
Pontificia Universidad Católica del Perú  
Teléfono: 626-2000 anexos 2530, 2531  
Correo electrónico: [posgrado@pucp.edu.pe](mailto:posgrado@pucp.edu.pe)

## DIRECCIÓN ACADÉMICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (DARS):

### CONCURSO DE INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA ESTUDIANTES

Desde el año 2010, con el objetivo de alentar y promover la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) organiza el concurso de iniciativas de RSU para estudiantes. A través de este concurso, se busca vincular el proceso de formación profesional y académica de los estudiantes con las demandas de nuestra diversidad social.

Es así que cada año se financian y acompañan iniciativas ganadoras que evidencien su preocupación por algún problema del país y su interés para generar, a partir de propuestas de investigación - acción, nuevos conocimientos y sensibilidades en la comunidad PUCP sobre las problemáticas identificadas.

## **APOYO ECONÓMICO PARA LA INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU) EN PROYECTOS GANADORES PAIN, PADET Y PAIP**

La DGI y la DARS, a través de su vínculo institucional, buscan promover iniciativas que aporten a la generación de nuevos conocimientos pertinentes para el desarrollo social y ciudadano. En ese sentido, el objetivo de este apoyo económico es permitir a los estudiantes de pregrado y posgrado incorporar, como uno de sus objetivos de investigación, el desarrollo de incidencia social y/o pública.

Una vez seleccionadas las propuestas de investigación ganadoras de cada programa de apoyo, la DARS lanza la convocatoria para que los y las ganadores(as) interesados(as) puedan postular al Apoyo Económico RSU. Para la postulación, los y las estudiantes deben proponer, como acción mínima, una forma de devolverle a la comunidad o institución la información recogida en la investigación. Esta devolución deberá tener en cuenta las necesidades y demandas particulares de los actores con los que se trabajó, a fin de contribuir en la resolución de alguna problemática identificada en el proceso de investigación. La DARS evalúa las propuestas y, para ello, toma en cuenta la pertinencia de las acciones y su viabilidad.

### **Más información:**

Contacto: Dirección Académica de Responsabilidad Social  
Pontificia Universidad Católica del Perú  
Teléfono: 626-2000 anexo 2142  
Correo electrónico: [dars@pucp.pe](mailto:dars@pucp.pe)  
Página web: [www.dars.pucp.edu.pe/](http://www.dars.pucp.edu.pe/)  
Facebook: <https://es-la.facebook.com/pucpdars>

## **OFICINA DE BECAS (OB):**

La Oficina de Becas (OB) tiene la función principal de administrar, difundir y promover programas de becas educacionales, proporcionados por la PUCP e instituciones externas, tanto a alumnos de pregrado de la Universidad como postulantes a esta. Con dichas becas la PUCP busca premiar e incentivar la excelencia académica, y, de esa manera, procurar la continuidad en la Universidad de estudiantes aptos para el quehacer universitario.

La OB cuenta, hoy en día, con más de 25 programas dirigidos a estudiantes de las diversas especialidades de pregrado. Para conocer, a mayor detalle, la lista completa de las becas por especialidad, puede visitar el siguiente enlace: <http://www.pucp.edu.pe/pregrado/becas/?tipobeca=estudiantes&convocatoria=&carrera=beca=>



## SECRETARÍA GENERAL:

### BENEFICIOS DECLARADOS POR RESOLUCIÓN RECTORAL

- a. **Beca en atención a las disposiciones de la Ley N.º 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte**

Se otorga a los deportistas que cuenten con la denominación de deportista calificado de alto nivel, previa propuesta de la respectiva federación deportiva nacional y con inscripción vigente en el Registro Nacional del Deporte (Renade). Dichas becas están supeditadas a las calificaciones académicas de los alumnos.

- b. **Descuentos a los descendientes de don José de la Riva Agüero y Osma**

Se otorgan en atención a las Normas para la concesión de descuentos sobre los derechos académicos a favor de los descendientes de don José de la Riva-Agüero y Osma, en conformidad con lo previsto en la Resolución de Consejo Universitario N.º 042/2002 del 17 de abril del 2002.

- c. **Crédito Educativo**

La Comisión de la Beca de Estímulo Académico Solidario (BEAS) y Crédito Educativo (CE) indica la relación de alumnos beneficiarios de los créditos educativos. El proceso de otorgamiento de estos se lleva a cabo conforme con lo dispuesto en el Reglamento General del Sistema de Becas y Crédito Educativo, así debe constar en el acta de la comisión, para lo cual se toma en cuenta el rendimiento académico y la situación socioeconómica de los alumnos.

- d. **Becas para los estudiantes integrantes del Coro y Conjunto de Música de Cámara de la Universidad**

Regulado por el Reglamento de Becas para los Estudiantes que participan en las Actividades Culturales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, aprobado por la Resolución de Consejo Universitario N.º 038/2009 del 1 de abril del 2009 y promulgado mediante la Resolución Rectoral N.º 265/2009 del 22 de abril del 2009.

Mediante estas becas se entrega un estipendio mensual, cada uno, a favor de los integrantes del Coro y Conjunto de Música de Cámara de la Pontificia Universidad Católica del Perú, que sean señalados por la Dirección de Actividades Culturales.

e. **Beca a favor de los descendientes en línea directa de don Félix Denegri Luna**

De acuerdo con lo contemplado en el Testimonio de Escritura Pública de la minuta de donación de bienes muebles y renta vitalicia, celebrado entre los descendientes directos de don Félix Denegri Luna y la Universidad, en su cláusula tercera se señala que la Universidad se compromete a brindar un máximo de tres becas de estudios para los descendientes en línea directa de don Félix Denegri Luna, cada una por un periodo de 6 años.

**Más información:**

Contacto: Secretaría General  
Pontificia Universidad Católica del Perú  
Teléfono: 626-2000 anexos 2200, 2201  
Correo electrónico: [secgen@pucp.edu.pe](mailto:secgen@pucp.edu.pe)

## **OFICINA DE LA RED PERUANA DE UNIVERSIDADES (RPU):**

### **DIRECCIÓN ACADÉMICA DE RELACIONES INSTITUCIONALES (DARI)**

#### **FONDO CONCURSABLE DE APOYO AL TRABAJO DE CAMPO RPU:**

Desde el año 2014, se viene realizando el Fondo Concursable de Apoyo al Trabajo de Campo RPU. Este fondo busca promover la movilidad académica de estudiantes y docentes hacia las universidades que conforman la Red Peruana de Universidades (RPU), así como impulsar la reflexión y el conocimiento acerca de las diversas realidades que conforman nuestro país. Asimismo, se propone construir las condiciones para el futuro desarrollo de grupos y líneas de investigación entre universidades de la RPU. Por este motivo, se solicita que los postulantes establezcan relación con profesores o docentes de las universidades de la RPU.

El fondo concursable cuenta con tres categorías: profesor con alumnos asistentes, alumno tesista y curso de pregrado. La segunda categoría busca promover las investigaciones que los estudiantes o recientemente egresados de la PUCP están realizando para su licenciatura. De acuerdo con esta categoría, el trabajo de campo debe enmarcarse dentro de la investigación de la tesis y ejecutarse durante el segundo semestre de cada año.

## INTERCAMBIO ESTUDIANTIL RPU:

A través del intercambio estudiantil de la RPU, se busca crear una comunidad universitaria peruana, a través de la cual se pueda compartir experiencias y construir vínculos a largo plazo con alumnos de todo el país. Por medio de este intercambio, los alumnos de la PUCP pueden realizar un semestre académico en una universidad de la Red para conocer y aprender de entornos académicos distintos, desarrollar su tesis de licenciatura y/o una investigación personal o articular su semestre académico con alguna práctica preprofesional.

### Más información:

Contacto: Oficina de la Red Peruana de Universidades

Unidad: Dirección Académica de Relaciones Institucionales

Pontificia Universidad Católica del Perú

Teléfono: 626-2000 anexos 2178, 2196

Correo electrónico: [rpu@pucp.pe](mailto:rpu@pucp.pe)

Página web: [www.rpu.edu.pe](http://www.rpu.edu.pe)

Facebook: <https://www.facebook.com/redperuanadeuniversidades?fref=ts>

## OFICINA DE MOVILIDAD ESTUDIANTIL:

La PUCP, a través de la Dirección Académica de Relaciones Institucionales (DARI), ofrece a sus alumnos de pregrado la posibilidad de estudiar en prestigiosas universidades extranjeras, y de poder convalidar dichos cursos al regresar al país.

Cada año, son más de 200 estudiantes de pregrado que aprovechan esta oportunidad para cursar un semestre en una universidad extranjera mediante un programa de intercambio PUCP. Gracias a una oferta amplia, que suma más de 30 países de destino, y diversa en cuanto a los requisitos y a la inversión necesaria, se busca dar a todos los estudiantes la oportunidad de tener una experiencia internacional.

Contacto: Oficina de Movilidad Estudiantil

Unidad: Dirección Académica de Relaciones Institucionales

Pontificia Universidad Católica del Perú

Teléfono: 626-2000 anexos 2160, 2164

Correo electrónico: [intercambios@pucp.edu.pe](mailto:intercambios@pucp.edu.pe)

Página web: <http://intercambio.pucp.edu.pe/portal/index.php>

## OFICINA DE APOYO ACADÉMICO (OAA):

La Oficina de Apoyo Académico (OAA) de la Dirección de Asuntos Académicos (DAA) tiene a su cargo, como una de sus funciones principales, la gestión de actividades y recursos que ayuden al desarrollo de las competencias generales PUCP. Es así que, con su Programa de Actividades Académicas, lleva a cabo una serie de talleres gratuitos ofrecidos a los alumnos de pregrado.

El inventario de talleres se muestra a continuación:

**Cuadro N° 1**

<b><i>Lyrics</i>: representando realidades a través de letras de canciones</b>	Se analiza el contenido y la propuesta estética de letras de canciones que se consideran como productos culturales vinculados a fenómenos, ideas y procesos.
<b>Cine como espacio de argumentación</b>	Se centra en el análisis de películas para el reconocimiento de un dilema ético, a través del cual se orienta al estudiante hacia la definición de una postura sustentada frente a este.
<b>Debate: el poder persuasivo de la palabra</b>	Se enfoca en reconocer las características formales de un debate, así como en desarrollar y mejorar las habilidades para presentar argumentos y contraargumentos, tanto en la expresión escrita como en la oral.
<b>La metáfora: una herramienta crítica</b>	Se analizan diversos textos literarios para comprender el funcionamiento y el empleo de la metáfora.
<b>Análisis de problemas como parte del desarrollo profesional 1</b>	Se propone el desarrollo de un método de investigación para el reconocimiento del contexto y las particularidades de una situación problemática, su análisis y la proposición de pautas de solución.
<b>Análisis de problemas como parte del desarrollo profesional 2</b>	Siguiendo el mismo método de investigación anterior, se desarrollan, además, principios propios del pensamiento crítico para la identificación de soluciones y su puesta en marcha.

*Elaboración propia*

Las competencias que se fortalecen a través de estos talleres son las siguientes:

**Gráfico N° 1**

Investigación	Comunicación
Trabajo en equipo	Ética y ciudadanía

*Elaboración propia*

**Más información:**

Contacto: Oficina de Apoyo Académico

Pontificia Universidad Católica del Perú

Teléfono: 626-2000 anexo 3146

Correo electrónico: [apoyoacademico@pucp.pe](mailto:apoyoacademico@pucp.pe)

Página web: <http://www.pucp.edu.pe/unidad/oficina-de-apoyo-academico/>

## BIBLIOTECA:

El Sistema de Bibliotecas integra a todas las bibliotecas de la PUCP. Su misión es apoyar a la comunidad universitaria en el aprendizaje, la docencia y la investigación. Pone a disposición de la comunidad PUCP más de **500 mil recursos bibliográficos** entre libros, tesis, material audiovisual, mapas, periódicos, revistas, colecciones electrónicas, etc.

El investigador actual requiere tener competencias informacionales en función de sus necesidades específicas. Entre otras cosas, necesita lo siguiente:

- Elaborar estrategias de búsqueda adecuadas que le permitan recuperar contenidos académicos de manera eficiente y pertinente.
- Aplicar dichas estrategias en las fuentes adecuadas y ser capaz de evaluar, comparar y diferenciar los contenidos académicos de los profesionales y de los de divulgación.
- Organizar eficientemente la información recolectada, de manera que pueda ser consultada y citada adecuadamente en su investigación.

El Sistema de Bibliotecas de la PUCP cuenta con personal bibliotecario capacitado para apoyar el trabajo del docente, estudiante o egresado, en cualquier momento del proceso de investigación. Se asesora no solo en el uso de recursos suscritos por la PUCP, sino también en el desarrollo de las competencias mencionadas. Los profesionales del Sistema de Bibliotecas de la PUCP pueden atender solicitudes grupales o individuales para ayudar en casos específicos, tanto de manera presencial como virtual.

Así mismo, el Sistema de Bibliotecas brinda asesorías permanentes a sus usuarios: es posible acercarse a cualquier mostrador de las bibliotecas para recibir información sobre sus recursos y servicios.



**COMITÉ DE  
ÉTICA DE LA  
INVESTIGACIÓN  
(CEI)**

## 1. La importancia de la ética de la investigación y la integridad científica<sup>4</sup>

La ética de la investigación surgió a partir de la preocupación por la integridad y el bienestar de los sujetos, a fin de asegurar su protección frente a las eventuales malas prácticas. En ese sentido, hay dos tipos de investigaciones:

- a. **Investigaciones con seres humanos:** son aquellas en las que participan sujetos humanos vivos, las que hacen uso de materia humana o las que suponen el acceso a información de seres humanos con identidad rastreable y cuya privacidad está potencialmente involucrada (artículo 13° del Reglamento del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales<sup>5</sup>).
- b. **Investigaciones con animales:** son aquellas en las que participan animales capaces de sentir dolor o placer (sensaciones subjetivas) y/o capaces de estados, tales como miedo, angustia o depresión (propiedades emocionales). El bienestar de estos animales merece consideración moral, por ello es obligatorio evitar o minimizar el malestar de los animales vivos que sean parte de la investigación (artículos 16° y 17° del Reglamento del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales<sup>6</sup>).

Sin embargo, en la actualidad, la ética de la investigación no se limita a defender la integridad y el bienestar de los sujetos a fin de protegerles frente a eventuales malas prácticas -a pesar de que esto sea todavía un aspecto fundamental-, sino que pretende definir un marco completo de actuación, es decir, pretende constituir un elemento transversal de todo el proceso investigativo.<sup>7</sup> Es así que en ese contexto aparecerán preocupaciones vinculadas al manejo de la información recogida en campo o tomada de fuentes escritas, bajo el rótulo de integridad científica.

<sup>4</sup> Información proporcionada por el Comité de Ética de la Investigación (CEI) y su Secretaría Técnica.

<sup>5</sup> Pontificia Universidad Católica del Perú (2011). *Reglamento del comité de ética para la investigación con seres humanos y animales*. Lima. Consulta: 21 de marzo del 2017.

<sup>6</sup> ídem

<sup>7</sup> Galán, Manuel (2010). "Ética de la investigación". *Revista Iberoamericana de Educación*. Madrid, número 54/4, pp. 1-2. Consulta: 13 de abril del 2015.

Esta alude a la acción honesta y veraz en el uso y conservación de los datos que sirven de base a una investigación, así como en el análisis y comunicación de sus resultados. La integridad o rectitud deben regir no solo la actividad científica de un investigador, sino que debe extenderse a sus actividades de enseñanza y a su ejercicio profesional. Asimismo, implica declarar los conflictos de interés que pudieran afectar el curso de un estudio o la comunicación de sus resultados (artículo 11° del Reglamento del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales).

De lo anteriormente señalado, se infiere que el concepto original de ética de la investigación se ve complementado con el concepto de integridad científica, es así que este último viene a ser un principio más a ser implementado para el desarrollo de la ética en la investigación.

## **2. Los principios éticos de la investigación promovidos por el Comité de Ética de la Investigación (CEI) de la PUCP**

Los principios éticos propios de la investigación que son promovidos por el CEI son los siguientes:

- a. Respeto por las personas.
- b. Beneficencia y no maleficencia.
- c. Justicia.
- d. Integridad científica.
- e. Responsabilidad.

El respeto por las personas que participan en una investigación exige que se les dé la oportunidad de tomar decisiones sobre su participación, a partir de la información clara y precisa sobre los objetivos y demandas del estudio. En ese sentido, su participación solo será válida si previamente se les ha solicitado el consentimiento informado respectivo. De manera general, este procedimiento debe constar de tres elementos: información, comprensión y voluntariedad.<sup>8</sup>

Por ello, al momento de diseñar e implementar un consentimiento informado, habrá que tener en cuenta determinadas acciones,<sup>9</sup> como las que se presentan a continuación:

- a. Comunicar los objetivos y alcances de la investigación.

---

8 Departamento de Salud, Educación y Bienestar de EE.UU. (1979). "Sobre el consentimiento informado". *Informe Belmont*. Washington D.C. Consulta: 21 de marzo del 2017. <http://www.bioeticayderecho.ub.edu/archivos/norm/InformeBelmont.pdf>

9 La relación de acciones que aquí se incluye ha sido extraída de los materiales que suelen ser utilizados por la Oficina de Ética de la Investigación e Integridad Científica (OETIIC) para las capacitaciones.



- b. Explicar cuáles serán los instrumentos de recojo de información, el tiempo que demandará y cómo se registrará.
- c. Asegurar que la información no sea utilizada para otros fines y propósitos que no estén previstos.
- d. Respetar la participación voluntaria de los participantes.
- e. Respetar el derecho del participante de dar por finalizada su participación sin que ello le ocasione perjuicio alguno.
- f. Garantizar la confidencialidad y, de ser el caso, el anonimato.
- g. Resguardar el cuidado y uso de la información.
- h. Asegurar la devolución de resultados.
- i. Respetar las circunstancias especiales y las formas de vida particulares.

### 3. El Comité de Ética de la Investigación (CEI) de la PUCP

El Comité de Ética de la Investigación (CEI) fue creado el 7 de octubre del 2009. Su mandato es "supervisar y certificar que las investigaciones que sean llevadas a cabo en la Universidad no representen daño alguno a la salud física y mental de los individuos que participen en ellas como objeto de estudio".<sup>10</sup> Ello significa que puede aprobar, rechazar, sugerir modificaciones o detener una investigación que falte a las normas éticas nacionales o internacionales.

El Comité se encuentra conformado por 18 miembros: 15 docentes y 3 miembros externos. Los primeros representan a cada uno de los quince departamentos académicos de la PUCP y ejercen el cargo por dos años. Asimismo, mientras los miembros docentes son nombrados por el jefe de Departamento, los miembros externos son nombrados por el VRI.

El Comité revisa los proyectos de investigación y sus anexos (protocolos de consentimiento informado e instrumentos de recojo de información) con la finalidad de evaluar el respeto por los principios éticos de la investigación con seres humanos y animales. La evaluación realizada implica no solo la revisión del proyecto por parte de un miembro responsable sino, también, la deliberación del proyecto íntegro en sesiones semanales. En estas sesiones, el Comité emite un dictamen,<sup>11</sup> el cual puede ser:

- a. Aprobado: lo que supone que el proyecto -tal como está delineado en el protocolo- es aceptable y puede llevarse a cabo.
- b. Aprobado condicional: lo que significa que el Comité solicita modificaciones al protocolo del proyecto como condición para su aceptabilidad.

10 Pontificia Universidad Católica del Perú (2013). *Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales. Reglamento y manual de procedimientos*. Lima. Consulta: 22 de febrero del 2017. <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/4332.pdf>

11 Ídem.

- c. No aprobado: lo que significa que el protocolo no es aceptable, incluso con modificaciones importantes.

La evaluación de proyectos que viene realizando el Comité sistemáticamente ha permitido determinar dos problemas recurrentes en la implementación de la ética de la investigación en el diseño de los proyectos por parte de los investigadores. Estos problemas son los siguientes:

- a. Determinar correctamente cuándo una investigación incluye seres humanos y cuándo no.
- b. Omitir la implementación del proceso de consentimiento informado de los participantes o realizarlo de manera defectuosa.

Para desplegar sus acciones, el Comité cuenta con el apoyo de la Oficina de Ética de la Investigación e Integridad Científica para la revisión y la evaluación de los proyectos de investigación, así como para la implementación de capacitaciones sobre ética de la investigación e integridad científica dirigidas a la comunidad PUCP.

**Más información:**

Contacto: Oficina de Ética de la Investigación e Integridad Científica

Pontificia Universidad Católica del Perú

Teléfono: 626-2000 anexo 2246

Correo electrónico: [oetiic.secretariatecnica@pucp.edu.pe](mailto:oetiic.secretariatecnica@pucp.edu.pe)

Página web: <http://investigacion.pucp.edu.pe/>



**PUCP**