



## **Caso de estudio: Marco Sánchez Otoya**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

**Carlos Samuel Tuse Lloclla**

**Asesor:**  
**Dra. Genara Castillo Córdova**

**Lima, diciembre de 2020**



## Dedicatoria

Con el mayor cariño, dedico este trabajo  
académico a mi amada familia.

A ti, mamá Elsa, que luego de enviudar,  
entregaste tu vida entera apostando por tu único hijo;  
espero no defraudarte madre.

A mi esposa Yliana, que gracias a su afable  
carácter ha sabido motivarme para lograr los éxitos  
que ahora comparto con ella.

A mis hijos, Carlos Jair y Naomi Margoth, a  
quienes pido perdón por no haberles dado toda mi  
atención, debido al trabajo; espero que este esfuerzo  
sirva de ejemplo para que busquen su propia  
felicidad a través de sus actividades cotidianas.





## Agradecimientos

Doy gracias a Dios, por facilitar mi crecimiento personal, y a todo el personal del PAD. A los profesores, por compartir su sabiduría en su afán de formar mejores personas que sean mejores profesionales. Al personal administrativa, que estuvieron siempre prestos y atentos. A mis compañeros del MGO, por apoyarme de manera incondicional.

Especialmente, deseo agradecer a la profesora Genara Castillo, mi asesora de investigación que fue también mi profesora de Antropología Filosófica, por todo su apoyo y por haber despertado en mí la necesidad de conocer más y mejor a las personas para ser cada día un mejor directivo, padre, esposo e hijo, es decir, para ser una persona que entiende que la virtud es un estilo de vida.



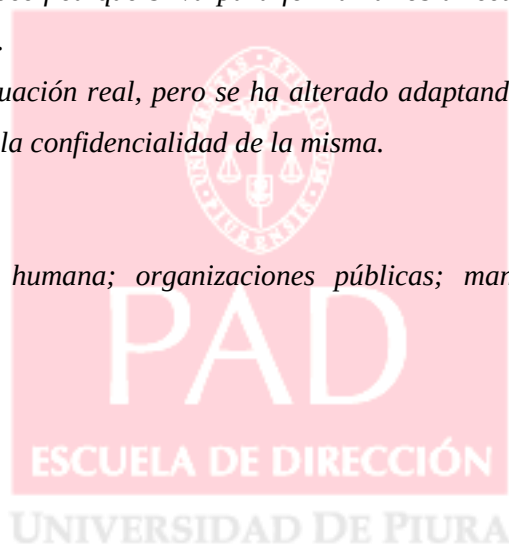


## Resumen ejecutivo

*El caso de Marco Sánchez Otoyá resalta las falencias que existen en el nivel directivo del sector público, donde se improvisan responsabilidades y quienes asumen los cargos hacen uso indiscriminado del poder, sin tomar en cuenta que el subordinado es una persona humana compuesta antropológicamente de un ser personal y un tener esencial; por tanto, de una gran capacidad de dar. Marco fue destituido del cargo justamente porque su perfil profesional carecía de una preparación en antropología filosófica de la persona humana que lo hubiese convertido en un mejor directivo público. Por extensión, este desconocimiento de los directivos públicos motiva un conjunto de decisiones y órdenes en las que no se contemplan la libertad espontánea y racional de la persona que actúa en base a su inteligencia y voluntad. Por ello, llamamos la atención sobre la necesidad urgente e imprescindible de contar con una preparación académica específica que sirva para formar a los directivos modernos que desempeñan cargos en el sector público.*

*El caso se basa en una situación real, pero se ha alterado adaptando los nombres y los datos de la institución para no afectar la confidencialidad de la misma.*

**Palabras clave:** persona humana; organizaciones públicas; mandar bien; libertad; voluntad; aprendizaje operativo







## Abstract

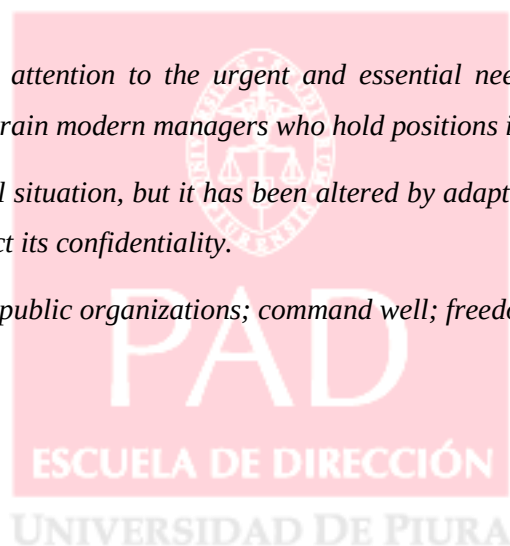
*The case of Marco Sánchez Otoya highlights the shortcomings that exist at the managerial level of the public sector, where responsibilities are improvised and those who assume the positions make indiscriminate use of power, without taking into account that the subordinate is a human person anthropologically composed of a being personal and essential having; therefore, of a great capacity to give.*

*Marco was dismissed from office precisely because his professional profile lacked knowledge in philosophical anthropology of the human person that would have made him a better public manager. By extension, this ignorance of public managers motivates a set of decisions and orders in which the spontaneous and rational freedom of the person acting based on his intelligence and will is not contemplated.*

*For this reason, we draw attention to the urgent and essential need to have a specific academic preparation that serves to train modern managers who hold positions in the public sector.*

*The case is based on a real situation, but it has been altered by adapting the names and details of the institution so as not to affect its confidentiality.*

**Keywords:** *human person; public organizations; command well; freedom; will; operative learning*





## Tabla de contenido

|                                                                    |      |
|--------------------------------------------------------------------|------|
| Dedicatoria .....                                                  | iii  |
| Agradecimientos.....                                               | v    |
| Resumen ejecutivo .....                                            | vii  |
| Abstract .....                                                     | ix   |
| Índice de tablas.....                                              | xv   |
| Índice de anexos del TN.....                                       | xvii |
| Introducción .....                                                 | 1    |
| Capítulo 1. El dilema.....                                         | 3    |
| 1.1. La organización.....                                          | 3    |
| 1.2. Situación financiera de SINCIFE .....                         | 5    |
| 1.3. Principal insumo químico fiscalizado: nitrato de amonio ..... | 5    |
| 1.4. Marco Sánchez Otoya.....                                      | 7    |
| 1.5. La dirección de Marco .....                                   | 9    |
| Capítulo 2. Las órdenes del gerente general (Parte B).....         | 13   |
| 2.1. “Por orden del gerente general” .....                         | 13   |
| 2.2. Desenlace .....                                               | 15   |
| 2.3. Decisiones del superintendente nacional .....                 | 15   |
| Anexos del caso.....                                               | 17   |
| Anexo 1 del caso. Perfiles del personal.....                       | 17   |
| Anexo 2 del caso. Organigrama .....                                | 18   |
| Capítulo 3. Teaching Note .....                                    | 19   |
| 3.1. Resumen.....                                                  | 19   |
| 3.2. Público objetivo .....                                        | 19   |
| 3.3. Objetivos de aprendizaje.....                                 | 20   |
| 3.4. Método de investigación.....                                  | 20   |
| 3.5. Temas que aporta la investigación.....                        | 21   |
| 3.6. Plan de enseñanza .....                                       | 21   |
| 3.6.1. Primera sesión .....                                        | 21   |
| 3.6.1.1. Objetivo de aprendizaje .....                             | 21   |
| 3.6.1.2. Tiempo:.....                                              | 21   |
| 3.6.1.3. Preguntas de discusión.....                               | 21   |

|          |                                                  |    |
|----------|--------------------------------------------------|----|
| 3.6.1.4. | Puntos clave .....                               | 22 |
| 3.6.2.   | Segunda sesión .....                             | 22 |
| 3.6.2.1. | Objetivo de aprendizaje .....                    | 22 |
| 3.6.2.2. | Tiempo: .....                                    | 22 |
| 3.6.2.3. | Preguntas de discusión .....                     | 22 |
| 3.6.2.4. | Puntos clave .....                               | 22 |
| 3.6.3.   | Tercera sesión .....                             | 23 |
| 3.6.3.1. | Objetivo de aprendizaje .....                    | 23 |
| 3.6.3.2. | Tiempo: .....                                    | 23 |
| 3.6.3.3. | Preguntas de discusión .....                     | 23 |
| 3.6.3.4. | Puntos clave .....                               | 23 |
| 3.6.4.   | Cuarta sesión .....                              | 23 |
| 3.6.4.1. | Objetivo de aprendizaje .....                    | 23 |
| 3.6.4.2. | Tiempo: .....                                    | 23 |
| 3.6.4.3. | Preguntas de discusión .....                     | 24 |
| 3.6.4.4. | Puntos clave .....                               | 24 |
| 3.7.     | Preguntas para discusión en clase .....          | 24 |
| 3.8.     | Análisis del caso (aplicación del Octógono)..... | 25 |
| 3.8.1.   | Entorno del caso .....                           | 25 |
| 3.8.1.1. | Externo .....                                    | 25 |
| 3.8.1.2. | Interno .....                                    | 25 |
| 3.8.2.   | Primer nivel (eficacia) .....                    | 25 |
| 3.8.2.1. | Estrategia.....                                  | 25 |
| 3.8.2.2. | Sistemas de dirección.....                       | 26 |
| 3.8.2.3. | Estructura formal .....                          | 26 |
| 3.8.3.   | Segundo nivel (atractividad).....                | 27 |
| 3.8.3.1. | Saber distintivo .....                           | 27 |
| 3.8.3.2. | Estilos de dirección .....                       | 27 |
| 3.8.3.3. | Estructura real .....                            | 28 |
| 3.8.4.   | Tercer nivel (unidad) .....                      | 28 |
| 3.8.4.1. | Misión externa .....                             | 28 |
| 3.8.4.2. | Valores .....                                    | 28 |
| 3.8.4.3. | Misión interna .....                             | 29 |
| 3.9.     | Problemas detectados.....                        | 29 |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Conclusiones .....                    | 31 |
| Bibliografía.....                     | 33 |
| Anexos del <i>Teaching Note</i> ..... | 35 |





## Índice de tablas

|                                                                                |   |
|--------------------------------------------------------------------------------|---|
| Tabla 1 Importaciones de nitrato de amonio. Uso en explosivos 2017- 2020 ..... | 6 |
| Tabla 2 Importaciones de nitrato de amonio. Uso agrícola 2017- 2020 .....      | 7 |
| Tabla 3 Fabricantes y comercializadores de nitrato de amonio .....             | 7 |







## Índice de anexos del TN

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Anexo TN 1. Marco teórico para el directivo actual.....                        | 35 |
| Anexo TN 2. Perfil antropológico del joven directivo en el sector público..... | 47 |
| Anexo TN 3. Propuesta de modelo de programa académico de postgrado.....        | 49 |

