

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(Creada por Ley N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**"LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE ASCENSIÓN – AÑO 2019"**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GERENCIA ESTRATÉGICA

PRESENTADO POR:

Bach. Yahaida ALFARO GONZALES

Bach. Mirella LEÓN LAURENTE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

HUANCABELICA, PERÚ

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(Creado por Ley N° 25265)

Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

MODALIDAD VIRTUAL

En la plataforma virtual de Google Meet <https://meet.google.com/imo-iudp-ksu> a los 16 días del mes de diciembre del 2021, a horas 02:00 pm, reunidos los miembros del jurado evaluador conformado por:

PRESIDENTE: Mg. Alberto VERGARA AMES

SECRETARIO: Mg. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID

VOCAL: Mg. Yohnny HUARÁC QUISPE

Designados mediante Resolución N° 304-2021-FCE-R-UNH del 22.04.2019; para evaluar la tesis denominada: "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN AÑO - 2019".

Cuyos autores son:

BACHILLER (S): ALFARO GONZALES, Yahaida y LEON LAURENTE, Mirella.

A fin de proceder con la sustentación de la tesis indicada y siendo programada la fecha y hora según la **Resolución N° 434-2021-FCE-R-UNH. del 02.12.2021** (modalidad virtual*). Se le otorga el tiempo de 30 minutos para la exposición de la tesis.

Finalizado la sustentación y evaluación; se invita al público presente y al (los) sustentante (s) abandonar la plataforma virtual (Google Meet) de la Universidad Nacional de Huancavelica; para la deliberación por parte del jurado, luego del debate se llegó al siguiente resultado:

BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: ALFARO GONZALES Yahaida.

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: LEON LAURENTE Mirella.

PRESIDENTE: APROBADO

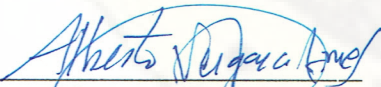
SECRETARIO: APROBADO

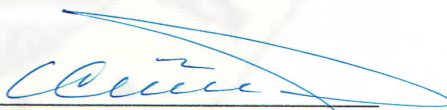
VOCAL: APROBADO

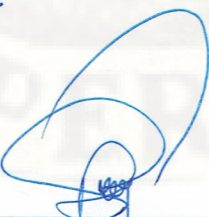
RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

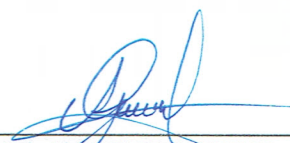
Acto seguido se da lectura al resultado final.

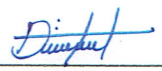
De conformidad a lo actuado a las 15:15 horas del mismo día. Se levanta el acta firmando en señal de conformidad.


Mg. Alberto VERGARA AMES
Presidente


Mg. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID
Secretario


Mg. Yohnny HUARÁC QUISPE
Vocal

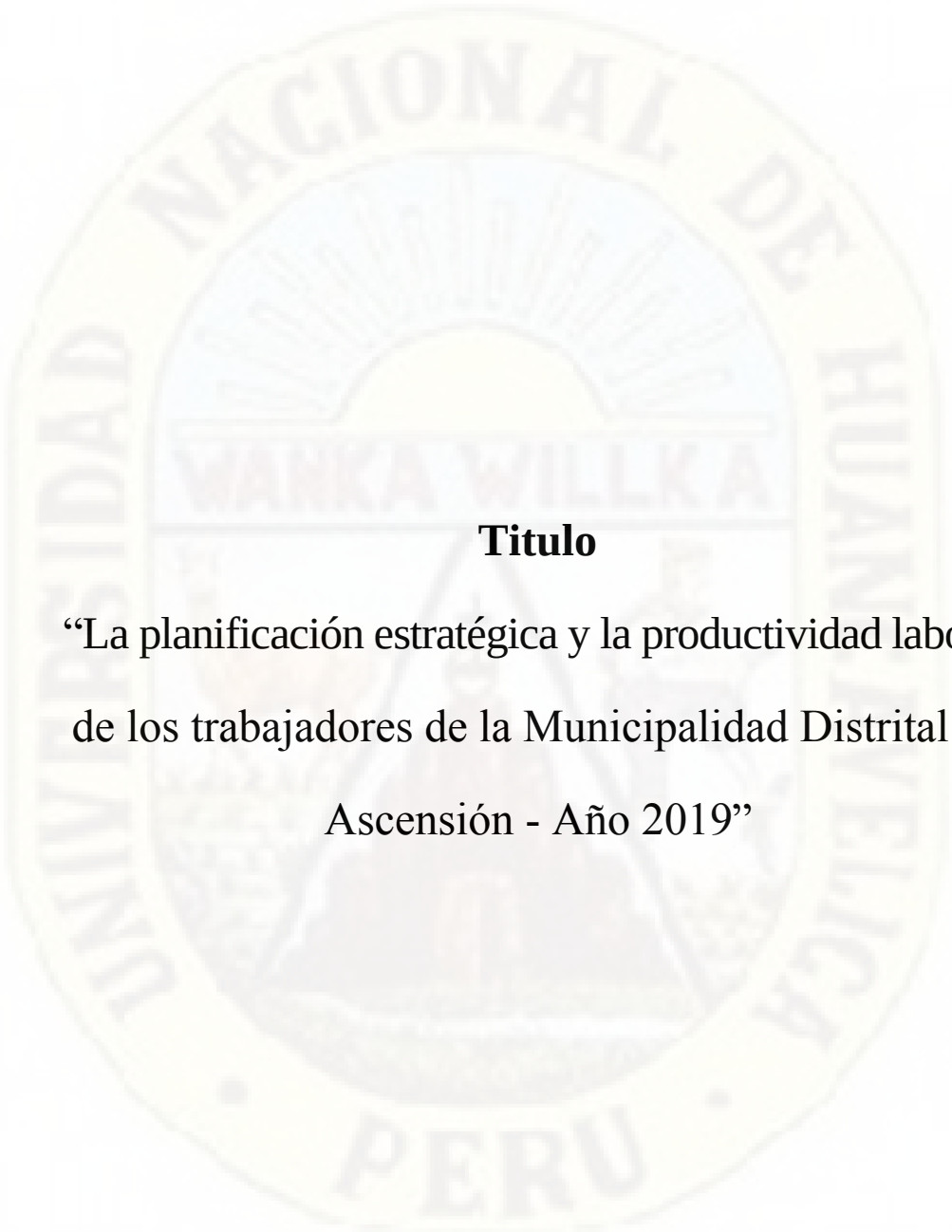

Yahaida ALFARO GONZALES
Tesisista


Mirella LEON LAURENTE
Tesisista

** Se cambió horario por problemas de conectividad del presidente.

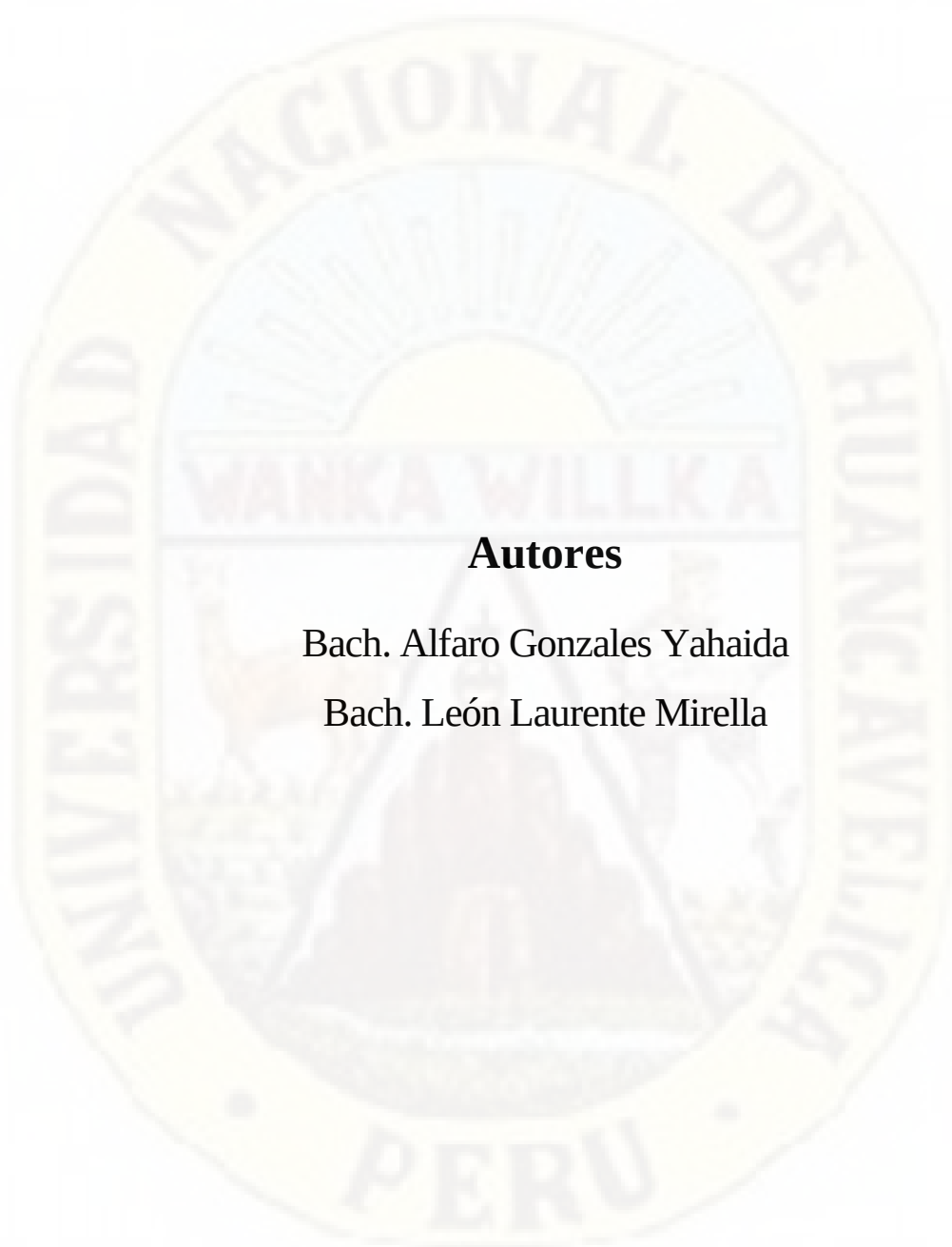
(*) Resolución N° 0355-2020-CU-UNH

Nota: Se otorgó el tiempo reglamentario para la exposición de la Tesis a las Tesisistas



Titulo

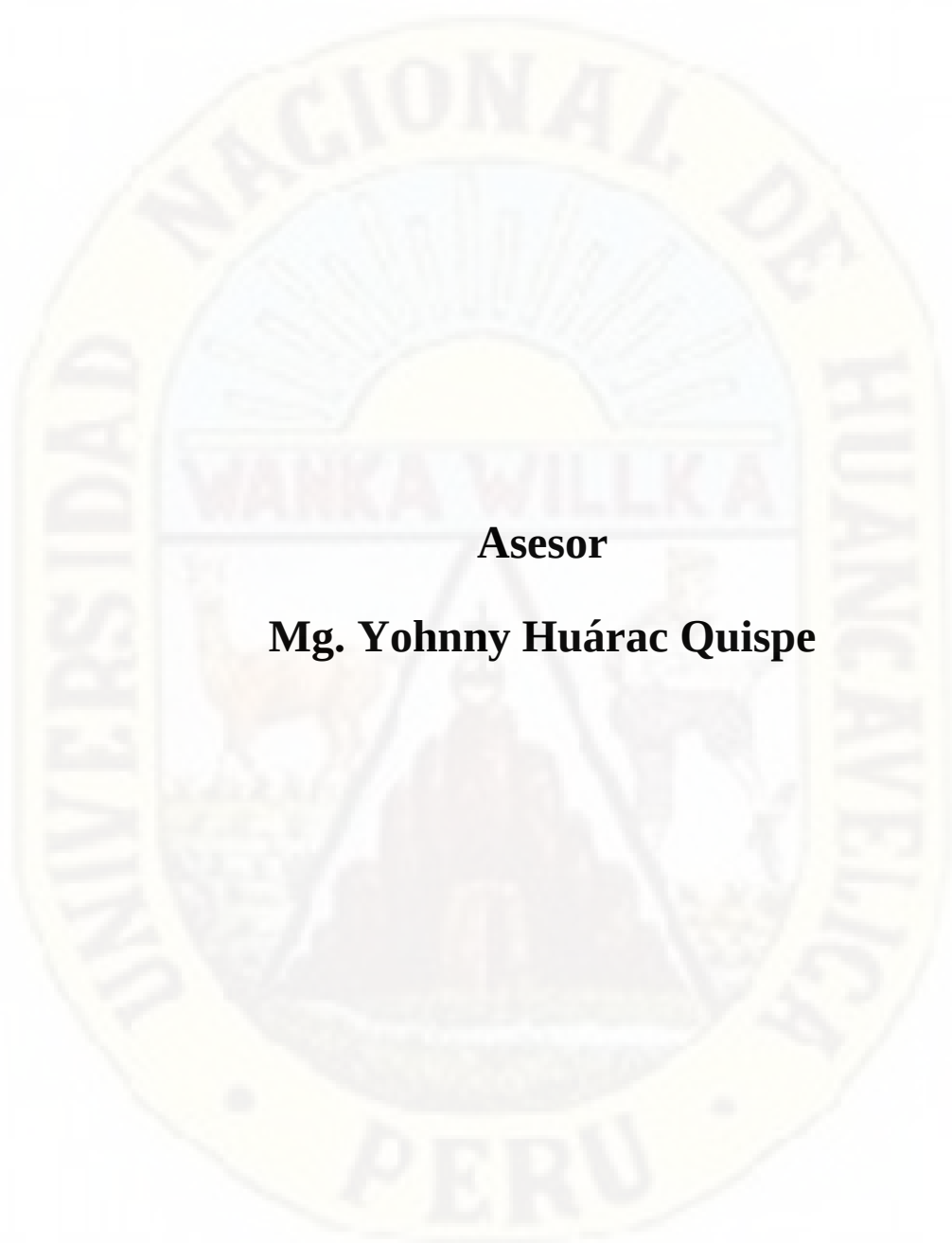
“La planificación estratégica y la productividad laboral
de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de
Ascensión - Año 2019”



Autores

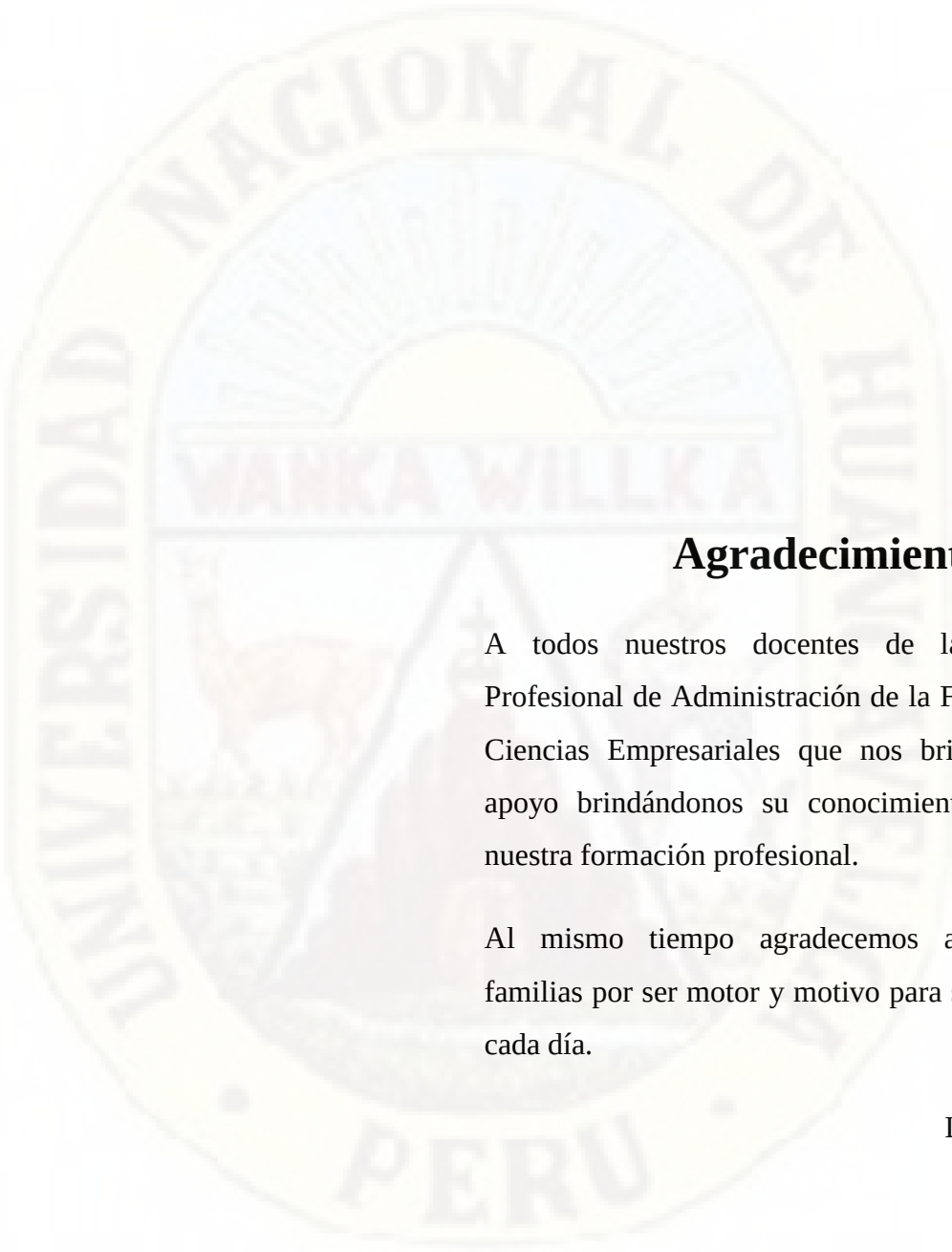
Bach. Alfaro Gonzales Yahaida

Bach. León Laurente Mirella



Asesor

Mg. Yohnny Huárac Quispe



Agradecimiento

A todos nuestros docentes de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales que nos brindaron su apoyo brindándonos su conocimiento durante nuestra formación profesional.

Al mismo tiempo agradecemos a nuestras familias por ser motor y motivo para superarnos cada día.

Los autores

Tabla de contenido

Titulo.....	ii
Autores.....	iii
Asesor	iv
Agradecimiento.....	v
Tabla de contenidos de las tablas.....	ix
Tabla de contenidos de figuras	x
Resumen.....	xi
Abstract	xii
Introducción	xiii
CAPÍTULO I	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. Descripción del problema	16
1.2. Formulación del problema	18
1.2.1. Problema general	18
1.2.2. Problemas específicos	18
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Justificación.....	19
1.4.1. Justificación teórica	19
1.4.2. Justificación práctica.....	19
1.4.3. Justificación metodológica	20

CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes	21
2.1.1. Antecedentes internacionales	21
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	25
2.1.3. Antecedentes locales	29
2.2. Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	32
2.2.1. Planificación estratégica	32
2.2.2. Productividad Laboral.....	64
2.3. Bases conceptuales.....	77
2.3.1. Planificación Estratégica.....	77
2.3.2. Productividad Laboral.....	78
2.4. Definición de términos	78
2.5. Hipótesis.....	79
2.5.1. Hipótesis general.....	79
2.5.2. Hipótesis específicas.....	80
2.6. Variables	80
2.7. Operacionalización de variables	81
CAPITULO III.....	82
MATERIALES Y MÉTODOS	82
3.1. Ámbito temporal y espacial	82
3.2. Tipos de investigación.....	82
3.3. Nivel de investigación.....	82
3.4. Población, muestra y muestreo	83

3.4.1.	Población	83
3.4.2.	Muestra	84
3.4.3.	Muestreo	84
3.5.	Instrumentos y técnicas para recolección de datos.....	84
3.6.	Técnicas y procesamiento de análisis de datos	85
CAPITULO IV		86
DISCUSIÓN DE RESULTADOS		86
4.1.	Análisis de información	87
4.1.1.	Resultados a nivel descriptivo.....	87
4.1.1.1.	<i>Resultados de la variable planificación estratégica</i>	<i>87</i>
4.1.1.2.	<i>Resultados de la Productividad Laboral.....</i>	<i>90</i>
4.1.2.	Resultados a nivel inferencial.....	93
4.1.2.1.	<i>Prueba de bondad de ajuste para la variable Planificación Estratégica...</i>	<i>93</i>
4.1.2.2.	<i>Prueba de bondad de ajuste para la variable productividad laboral.....</i>	<i>95</i>
4.1.3.	Estimación de la relación entre las variables.....	96
4.1.4.	Estimación del intervalo de confianza de la relación	97
4.1.5.	Relación categórica de las variables.....	98
4.2.	Proceso de prueba de hipótesis	98
4.2.1.	Prueba de la significancia de las hipótesis específicas.....	101
Conclusiones		109
Recomendaciones		110
Referencias bibliográficas.....		112
Apéndice		116

Tabla de contenidos de las tablas

<i>Tabla 1. Operacionalización de variables.</i>	81
<i>Tabla 2. Resultados de la variable planificación estratégica</i>	87
<i>Tabla 3. Resultados de las dimensiones de la variable planificación estratégica</i>	88
<i>Tabla 4. Resultados del perfil de la variable planificación estratégica</i>	89
<i>Tabla 5. Resultados de la Productividad laboral</i>	90
<i>Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la productividad laboral</i>	91
<i>Tabla 7. Resultados del perfil de la productividad laboral</i>	92
<i>Tabla 8. Resultados de la relación categórica para las variables planificación estratégica y la productividad laboral</i>	98
<i>Tabla 9. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas</i>	101
<i>Tabla 10. Interpretación de los coeficientes de correlación de rho de Spearman</i>	104

Tabla de contenidos de figuras

<i>Figura 1. Diagrama de los resultados de la variable planificación estratégica</i>	<i>87</i>
<i>Figura 2. Diagrama de los resultados de las dimensiones de la variable planificación estratégica</i>	<i>88</i>
<i>Figura 3. Diagrama del perfil de la variable planificación estratégica.....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 4. Diagrama de la Productividad laboral.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 5. Diagrama de las dimensiones de la productividad laboral.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 6. Diagrama del perfil de la productividad laboral</i>	<i>92</i>
<i>Figura 7. Distribución muestral de las puntuaciones para la variable planificación estratégica</i>	<i>93</i>
<i>Figura 8. Distribución muestral de las puntuaciones de la variable productividad laboral</i>	<i>95</i>
<i>Figura 9. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 10. Diagrama de densidad de la distribución normal</i>	<i>100</i>
<i>Figura 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones</i>	<i>101</i>

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo relacionar la planificación estratégica y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019. Para lo cual se realizó una investigación de tipo aplicada con un nivel correlacional y un diseño no experimental además se utilizó la encuesta como técnica respecto a las variables en estudio respecto a los trabajadores en la de la Municipalidad Distrital de Ascensión con una población muestra de 55. El estadístico usado para medir la correlación entre las variables es la rho de Spearman de igual forma se aplicó para la relación entre sus dimensiones de la primera variable planificación estratégica (fase de análisis prospectivo, fase estratégica, fase institucional y fase de seguimiento), de acuerdo a la normalidad de los datos. Asimismo, los resultados mostraron una correlación significativa $\rho = 0,578^{**}$ con $(p=0,000)$ $p < 0,05$ concluyendo así que la planificación estratégica se relaciona significativamente con la productividad laboral. Asimismo, los resultados encontrados para el primer objetivo se encontraron que $\rho = 0,382^{**}$ con $(p=0,004)$ $p < 0,05$, lo cual se interpretó que la fase de análisis prospectivo se relaciona significativamente con la productividad laboral. Para el segundo objetivo el valor $\rho = 0,457^{**}$ con $(p=0,000)$ $p < 0,05$, lo cual se interpretó que la fase estratégica se relaciona significativamente con la productividad laboral. Para el tercer objetivo el valor $r = 0,560^{**}$ con $(p=0,000)$ $p < 0,05$, lo cual se interpretó que la fase institucional se relaciona significativamente con la productividad laboral. Y finalmente para el cuarto objetivo el valor es $\rho = 0,423^{**}$ con $(p=0,001)$ $p < 0,05$, lo cual se interpretó que la fase de seguimiento se relaciona significativamente con la productividad laboral.

Palabras clave: Planificación estratégica, productividad laboral.

Abstract

The present research work aims to determine the relationship between strategic planning and labor productivity of the workers of the District Municipality of Ascensión - year 2019. The statistic used to measure the correlation between the variables is Spearman's rho, which was also applied to the relationship between the dimensions of the first strategic planning variable (prospective analysis phase, strategic phase, institutional phase and follow-up phase), in accordance with the normality of the data. Likewise, the results showed a significant correlation $\rho = 0,578^{**}$ with $(p=0.000)$ $p < 0.05$ thus concluding that strategic planning is significantly related to labor productivity. Likewise, the results found for the first objective were found that $\rho = 0,382^{**}$ with $(p=0.004)$ $p < 0.05$, which was interpreted that the prospective analysis phase is significantly related to labor productivity. For the second objective the rho value = $0,457^{**}$ with $(p=0.000)$ $p < 0.05$, which was interpreted that the strategic phase is significantly related to labor productivity. For the third objective the r value $r = 0,560^{**}$ with $(p=0.000)$ $p < 0.05$, which was interpreted that the institutional phase is significantly related to labor productivity. And finally for the fourth objective the value is $\rho = 0.423^{**}$ with $(p=0.001)$ $p < 0.05$, which was interpreted that the follow-up phase is significantly related to labor productivity.

Key words: Strategic planning, labor productivity.

Introducción

La parte más importante de una organización es la planificación estratégica, porque es una herramienta que logra conducir al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, lo cual es considerado necesario porque se harán aplicaciones de determinados lineamientos y diversos procesos y procedimientos, que sean fundamental para los objetivos de la organización y conduzcan al éxito, al crecimiento y al desarrollo de la empresa y obtener mayores rentabilidades.

Implementar la planificación estratégica en las empresas, contribuyen a mejorar la productividad laboral de los trabajadores de una forma efectiva y eficaz, de tal forma que se aplique guías donde los procesos y procedimientos son planteados en tiempos diferentes desde el más corto al más largo plazo.

El cumplimiento de las diferentes metas consolida los objetivos institucionales, para ello se toma en consideración a los recursos humanos, que es el principal recurso de la empresa que ayuda a mejorar el desarrollo de sus funciones y acciones, que deben estar encaminados a mejorar la productividad y mejorar el bienestar de los trabajadores en el interior de la empresa, por cuanto la productividad laboral va dirigido al manejo y a los rendimientos de los recursos, con la finalidad de evitar pérdidas y conseguir los niveles de producción, convirtiéndolas en organizaciones más eficaces y más eficientes.

Sabemos la importancia de la productividad laboral y como se debe articular y sistematizar con el excelente trabajo o gestión de la empresa y de un buen desempeño de los recursos humanos y la aplicación de técnicas y herramientas de gestión que mejora la competitividad y de las oportunidades que se tienen que aprovechar para su crecimiento como organización.

La planeación estratégica, además proporciona los conocimientos y acciones de decisiones a los gerentes y a los colaboradores, para obtener rentabilidades, obtener viabilidad y la auto sostenibilidad de todas las inversiones que se emprenderán, y tomar conciencia de los posibles riesgos que se deban enfrentar al realizar pequeñas o grandes

inversiones financieras, es importante implementar la planificación estratégica en las diferentes operaciones como reclutar y seleccionar personal, que será bueno para tener personal con competencias y calidad, que tengan como propósito conducir a las organizaciones a lograr cumplir con los objetivos planificados, hacerla más productiva y brindar servicios de calidad.

Hablar de productividad laboral, es conocer a la persona o conjunto de personas que logran cumplir sus tareas en las organizaciones, existe el tema de productividad laboral en todos los campos de acción, donde los colaboradores intervinientes pueden en gran medida compara con gestiones anteriores o con empresas iguales determinar el punto de mejora en que se pueden encontrar, por ello se puede plantear que todos los esfuerzos que realizan las oficinas de recursos humanos, logran trabajar y accionar de forma directa los puntos de quiebre del manejo de la organización y de forma interna el buen desempeño de las diferentes áreas o unidades de trabajo.

El modo más sencillo de conocer cómo se determina la productividad del trabajo, es tomando en consideración el PBI en términos claros y verídicos divididos por el total de horas laboradas, el propósito es hacer uso de las maquinarias, equipos, de trabajadores y de otros recursos de forma idónea con el fin de lograr la maximización de la producción de bienes y servicios y la forma de mostrar el incremento de la productividad es cuando los responsables de las organizaciones logren invertir unidades de capital para realizar mejor el trabajo y ser más eficiente, manteniendo el nivel del empleo o si es posible reducir el empleo, en otras palabras, una maquinaria puede producir más de un producto o servicio con el mismo o menos empleo del mismo.

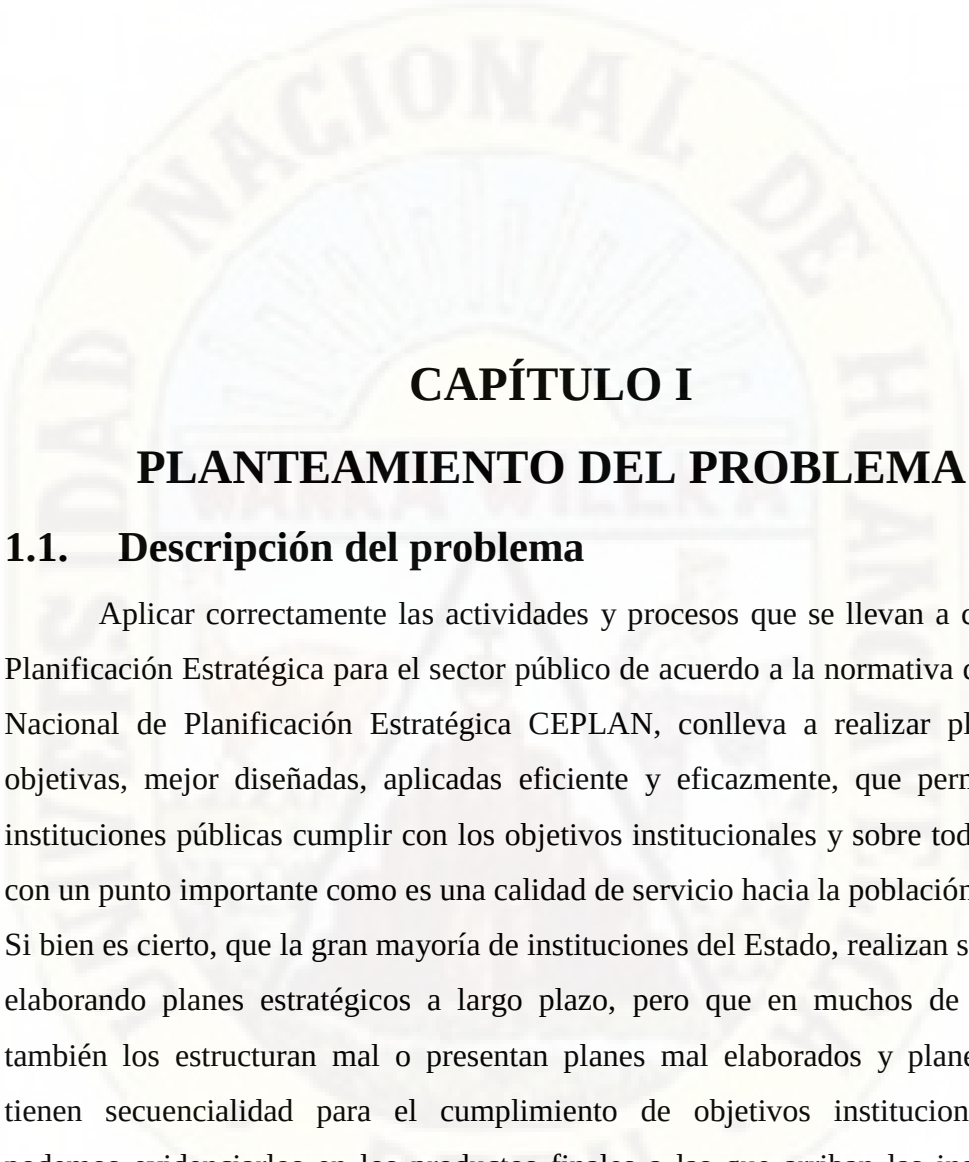
Por otra parte, la estructura del trabajo de investigación considera cuatro capítulos, Capítulo I trata del planteamiento del problema, de la formulación del problema, de los objetivos y sus respectivas justificaciones. el Capítulo II abarca los antecedentes de estudio, las bases teóricas respecto a los temas de la investigación, conocer sus bases conceptuales, la definición de cada uno de términos considerados en la investigación, las

hipótesis, las variables y la operacionalización de variables. El Capítulo III contiene los materiales y métodos que se utilizara en el presente trabajo de investigación. El Capítulo IV tratara sobre la discusión de resultados, análisis de la información y la prueba de hipótesis.

Asimismo, se verá las conclusiones arribadas, recomendaciones, referencias bibliográficas y en la parte final el apéndice.

Los autores





CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Aplicar correctamente las actividades y procesos que se llevan a cabo en la Planificación Estratégica para el sector público de acuerdo a la normativa del Centro Nacional de Planificación Estratégica CEPLAN, conlleva a realizar planes más objetivas, mejor diseñadas, aplicadas eficiente y eficazmente, que permite a las instituciones públicas cumplir con los objetivos institucionales y sobre todo cumplir con un punto importante como es una calidad de servicio hacia la población.

Si bien es cierto, que la gran mayoría de instituciones del Estado, realizan sus labores elaborando planes estratégicos a largo plazo, pero que en muchos de los casos también los estructuran mal o presentan planes mal elaborados y planes que no tienen secuencialidad para el cumplimiento de objetivos institucionales. Eso podemos evidenciarlos en los productos finales a las que arriban las instituciones públicas, nos damos cuenta que siempre existen el no cumplimiento de metas y objetivos, la falta de una ejecución presupuestal eficiente y eficaz es a causa de no tener un plan adecuado, un plan bien diseñado, un plan que cumpla con todos los requerimientos necesarios para buscar fundamentalmente cumplir con el fin del Estado Peruano que es buscar el bienestar de la población en general. En el caso del municipio distrital de Ascensión, el tema de la planificación estratégica, si bien es cierto, que manejan o presentan correctamente, también es cierto que los proceso que

aplican no son las más adecuadas, no se cumplen con los objetivos establecidos, no se cumplen con las necesidades de la población de Ascensión, eso nos indica, que algo está funcionando incorrectamente, por lo que es necesario, revisar y establecer las medidas correctivas necesarias para enrumbar mejor los objetivos institucionales y los objetivos sociales.

Por otra parte, la productividad de los servidores o trabajadores de las instituciones del Estado peruano, es otro de los grandes problemas, que tenemos, no solamente, en la parte normativa, porque en las instituciones del Estado hay trabajadores que están bajo diferentes regímenes laborales, lo que trae como consecuencia que la productividad laboral no sea la como la institución quiere, porque existe una marcada diferencia no solo en las funciones o actividades que realizan sino también por un tema económico existe una diferencia en su accionar.

Además, no todo el personal de las instituciones públicas tiene la posibilidad de realizar capacitaciones y adquirir nuevas competencias, lo que hace también una gran diferencia en la productividad laboral.

En las organizaciones ya sean públicas o privadas, el tema de la productividad laboral, se manifiesta en base a indicadores, las cuales se relacionan con el crecimiento económico, la competitividad, y el nivel de vida de las personas, por tanto, dado la utilidad para informar sobre la situación de los mercados laborales nacionales, la productividad laboral fue utilizada como uno de los indicadores para medir el progreso hacia la obtención de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en el objetivo 8 (promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos).

Además, debemos de conocer que, dentro de las instituciones públicas a nivel de Huancavelica, el tema de productividad laboral, no se ha tomado muy seriamente, toda vez que la gran mayoría de instituciones del Estado, y que es necesario tener en cuenta como es la producción laboral dentro de ellas, y que en nuestro caso específico queremos establecer si hay un buen desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Ascensión.

Es por ello que el presente trabajo de investigación nos permitirá articular y relacionar las variables de estudio, los cuales deben buscar mejorar las funciones, actividades, acciones, y sobre todo establecer las mejoras continuas, para un buen desempeño laboral y cumplimiento de los objetivos y metas que se programan en una gestión anual y a largo plazo

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la Planificación Estratégica se relaciona con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera la Fase Prospectivo se relaciona con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019?
- ¿De qué manera la Fase Estratégica se relaciona con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019?
- ¿De qué manera la Fase Institucional se relaciona con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019?
- ¿De qué manera la Fase de Seguimiento se relaciona con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación de la Planificación Estratégica y la Productividad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación de la Fase Prospectivo y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019.
- Determinar la relación de la Fase Estratégica y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019.
- Determinar la relación de la Fase Institucional y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019.
- Determinar la relación de la Fase de Seguimiento y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

Para la presente investigación, se hará uso y revisión de material bibliográfico que nos permita tener mayor conocimiento de nuestras variables de estudio, toda institución u organización buscan mejorar su gestión, y para ello, realizan estudios previos de cómo mejorar su atención, tener mayor información, revisando otros trabajos de investigación, artículos científicos, papers y material bibliográfico, permitirá direccionarnos mejor la investigación, y lograr obtener resultados muy satisfactorios para la Municipalidad Distrital de Ascensión en la región Huancavelica, y se podrá demostrar teóricamente que la Planificación Estratégica puede sistematizar mejor con la productividad de los trabajadores de la comuna edil y mejorar su capacidad de servicios que brinda a la comunidad en general.

1.4.2. Justificación práctica

La presente investigación, nos servirá para obtener resultados que pueden ser articulados y sistematizados en la Municipalidad Distrital de Ascensión, en la región de Huancavelica, lo que evidenciará las mejoras en todo aspecto, como

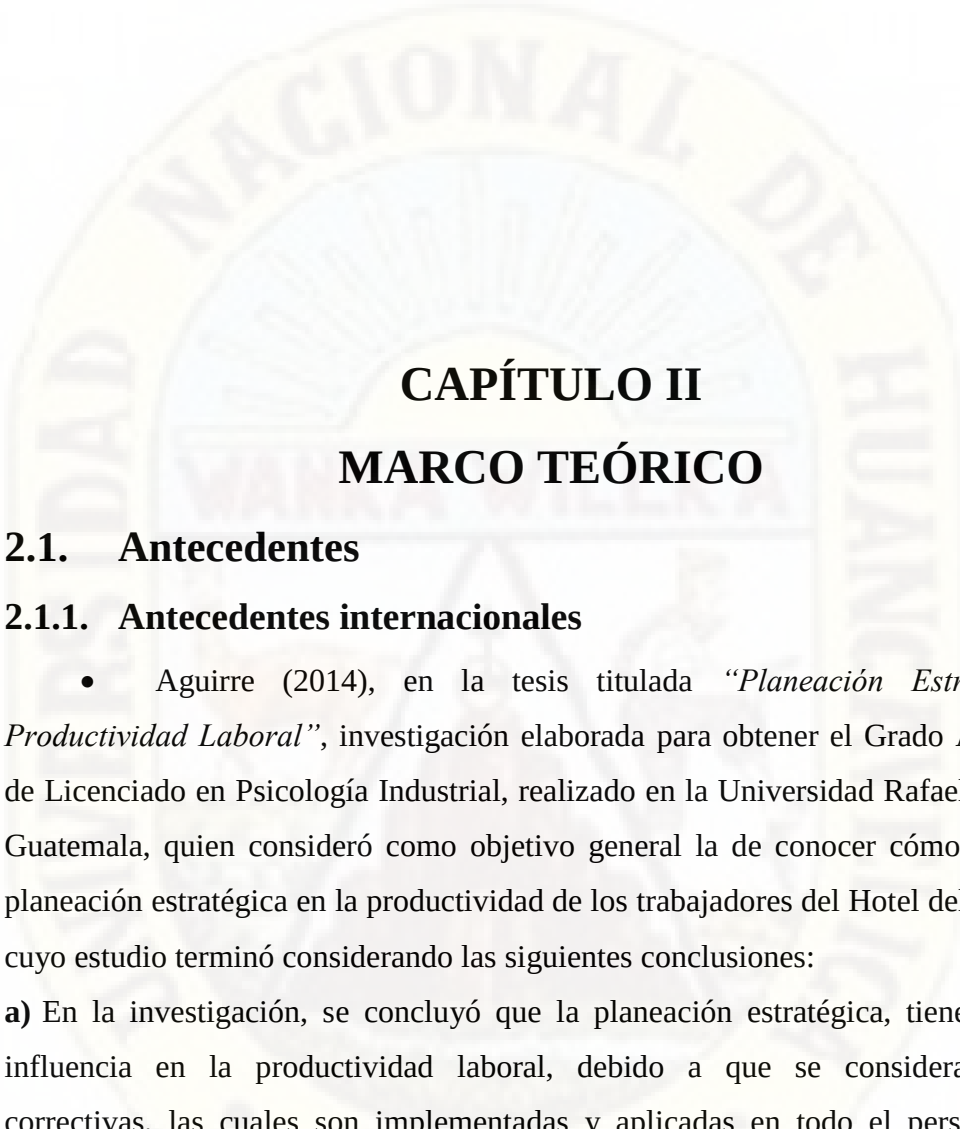
mejorar la calidad de atención, mejorará la gestión en sí, la planificación estratégica se enrumbará en función a los objetivos institucionales y que estén articulados a los objetivos nacionales, los resultados obtenidos también nos proporcionará estrategias a aplicar y darle el seguimiento respectivo de cómo mejorar los procesos de productividad y sobre todo cumplir con los fines que el Estado Peruano, que es velar por la satisfacción de la población en este caso en materia de salud pública.

Los resultados que se obtengan en la investigación son relevantes, para mejorar el desempeño de los trabajadores y así poder elevar su producción en bien de la misma institución municipal como en la calidad de servicios que se puede brindar.

1.4.3. Justificación metodológica

Esta investigación será de mucha importancia, donde la parte del estudio científico y metodológico nos permitirá conocer si las variables materia de estudio tienen una relación bastante importante, y para ello es necesario aplicar ciertos criterios científicos, como determinar el tipo y nivel de investigación que se va a realizar, además de sistematizar las diferentes teorías científicas, la aplicación de instrumentos de medición, que permitan estimar la secuencia metodológica de la investigación.

Además, se tendrá presente que los instrumentos aplicarse deben ser totalmente validados en su fase de criterio y confiabilidad estadística, lo que nos permitirá a los investigadores tomar acciones más específicas para poder ser aplicados de una adecuada forma en la Municipalidad Distrital de Ascensión.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

- Aguirre (2014), en la tesis titulada “*Planeación Estratégica y Productividad Laboral*”, investigación elaborada para obtener el Grado Académico de Licenciado en Psicología Industrial, realizado en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, quien consideró como objetivo general la de conocer cómo influye la planeación estratégica en la productividad de los trabajadores del Hotel del Campo, y cuyo estudio terminó considerando las siguientes conclusiones:

a) En la investigación, se concluyó que la planeación estratégica, tiene una gran influencia en la productividad laboral, debido a que se considera acciones correctivas, las cuales son implementadas y aplicadas en todo el personal de la empresa, además de los que colaboran, a quienes se les proporcionó algunas herramientas, que buscan realizar la dirección de los diferentes procesos que se hace uso, para lograr el aumento de la producción del servicio de hotelería.

b) Aplicando el instrumento de la Escala de Likert, que nos sirvió para llegar a la conclusión, de que los colaboradores, así como los trabajadores del Hotel del Campo, no conocen ni tienen conocimiento, respecto a lo que es realmente la planeación estratégica.

c) Se llegó a la conclusión que los trabajadores administrativos y operativos, del

Hotel del Campo, si son bastantes productivos, en las diferentes actividades y funciones que realizan en sus respectivas unidades de trabajo, el cual trae consigo la excelente motivación que hay en los colaboradores, más no en la concepción de que se tiene que saber referente a la importancia de la planeación estratégica.

d) Con la aplicación del instrumento mediante la escala de Likert, se comprobó que el 54% de los trabajadores y colaboradores del Hotel del Campo, no tienen conocimiento de la que es realmente la planeación estratégica y que el 90% son productivos, si saber lo que realmente es ser productivo en una organización.

- Solórzano & Rodríguez (2014), en la tesis “*Planificación Estratégica de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES*”, trabajo de investigación elaborada en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, en el país de Ecuador, cuyo objetivo fue realizar un modelo de Planificación Estratégica Institucional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2014 – 2017, considerando la articulación del Plan – Presupuesto. Además de estar relacionado a los objetivos y a las políticas del nuevo Plan Nacional de Desarrollo. Y se determinaron las siguientes conclusiones, la aplicación de una metodología por parte de los responsables de la SENPLADES, y que a esta metodología se incluye algunas actividades que se aplican en el Balance Score Card, que al final sirvió para adecuar correctamente los aspectos estratégicos con los operativos, en función de la matriz FODA, teniendo como una de sus mejores fortalezas, la buena cantidad de información estadística y geográfica y de la visión programática, otras de sus fortalezas es que tienen bien definido todos sus procesos, y sus principales debilidades de SENPLADES es que tiene una altísima rotación de técnicos, así como una débil coordinación de las unidades de apoyo con las unidades de asesoría, una débil articulación entre la matriz y las zonales, débil aplicación de los sistemas de seguimiento y evaluación de los diferentes procesos de producción, no tiene un plan estratégico de marketing, respecto a las oportunidades que tiene la SENPLADES es que existe una excelente estabilidad jurídica y política del país, que se tiene una estabilidad y desarrollo económico y sus principales es el aumento del crecimiento demográfico de forma desordenada, la falta de competencias técnicas en los lugares donde existe mucho divisionismo entre el gobierno y los demás partidos de

oposición. Otra de las conclusiones que se plantearon en el trabajo fue que se implementó un direccionamiento estratégico que permite la alineación de las acciones de las organizaciones como los objetivos, políticas y lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, logrando adecuar el vínculo del plan y el presupuesto, consiguiendo elementos orientadores de la SENPLADES, las cuales tengan coherencia con los principales requerimientos del gobierno y de la masa popular, donde se integra los mapas estratégicos y sus indicadores, que permiten conseguir el cuadro de mando con enlace programática, al lograr que los indicadores apalanquen el cumplimiento de las metas del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, se implanto un sistema de seguimiento que logre concentrar esas metodologías del gobierno por Resultados y de los Sistema Integrados de Planificación e Inversión planteadas por los responsables de la SENPLADES.

- Rodríguez (2015), en la tesis *“Planificación Estratégica Financiera para la Formulación y Evaluación de las Operaciones Logísticas de Presupuestos de las Unidades IPASME Tipo II en el lapso 2013 – 2014”*, trabajo de investigación realizada en la Universidad de Carabobo, ciudad de Valencia, en la República de Venezuela, donde el objetivo fue realizar el análisis de los procesos de planificación estratégica financiera para la formular y evaluar las operaciones logísticas de la Unidad IPASME tipo II San Felipe en el lapso 2013 – 2014, y que en función de los resultados, indica que las evaluaciones no son los procesos que se realice de forma sistemática en las diferentes unidades ejecutoras del IPASME, la gestión tiene que realizar la promoción de los controles de las diferentes acciones centradas en la comprobación de los diferentes procesos que se puedan implementar, de otro lado los resultados que se obtuvieron en función a los objetivos y metas, que están plasmadas en los planes operativos y en los planes de desarrollo, requieren de una adecuada implementación del sistema de información, que permitirá de forma constante pueda hacer la medición de los comportamientos de acuerdo con los indicadores, y establecer un diagnóstico situacional de los objetivos y metas planificados, y como resultado del trabajo científico se deduce que los esfuerzos que realizan en conjunto los recursos humanos de la organización, en esmero a los procesos de planificación, es la principal base para que se subsane la insuficiencia estructural que se detecta en

la fase de ejecución del plan y que las comunicaciones y las sensibilizaciones de los recursos humanos de acuerdo al Plan Estratégico, logrando que todos los que participan puedan identificar las responsabilidades y el compromiso con la ejecución del plan y finalmente implementar la metodología de gerencia estratégica, es propiciando un gran cambio en el sistema donde todos los colaboradores participen en ello y se darán cuenta del nivel de involucramiento que se tiene.

- Álvarez, Freire & Gutiérrez (2017), en la tesis “*Capacitación y su impacto en la Productividad Laboral de las Empresas chilenas*”, investigación que se realizó para obtener el Grado de Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas de la Universidad de Concepción, Chile, y que planteó como objetivo general, la de poder realizar una evaluación del impacto que puede generar las capacitaciones, para determinar la productividad laboral de las empresas chilenas, y cuyos estudios finalizaron y concluyeron que las capacitaciones no evidenciaban un efecto positivo en la productividad laboral de las empresas de Chile, lo que supone que hay una discordancia con la parte bibliográfica que se revisó antes de ejecutar la investigación, donde nos menciona que las capacitaciones, tienen un efecto favorable en la productividad de los trabajadores de las organizaciones.

Con la intención de realizar la justificación de los resultados que se llegaron a concluir, se encuentran que existen otros trabajos de investigación y estudios realizados que respaldan los resultados encontrados, y es un fenómeno bastante común en los países latinoamericanos. Según Méndez (2003), menciona que la mala ejecución de la capacitación, se debe a los procesos que son aplicados adecuadamente, teniendo en consideración la identificación de las necesidades, planificando adecuadamente y con una teniendo logística correcta y con los funcionarios escogidos correctamente, teniendo un tutor de calidad y al final se considera necesario una evaluación de desempeño

Por otro lado, los estudios realizados en el Perú, donde la capacitación tiene un resultado muy positivo en la productividad de los trabajadores de las empresas, resulta perjudicial, porque se realiza un alto porcentaje de rotación laboral, en las diversas empresas del Perú, por la simple razón, de que los trabajadores una vez que son capacitados se trasladan o cambian de empresas.

Por otro lado, estudios realizados en el Caribe, por Inter-American Development Bank, nos hace mención que en función a un modelo establecido, se modela la productividad, en función al esquema de la innovación y la capacitación, teniendo como conclusión, que el aspecto de las capacitaciones no tiene un efecto positivo, respecto al tema de productividad, tampoco ha podido ser eficiente como en otras lugares, pero, complementan que los resultados obtenidos, deben ser tomados en cuenta y además con mucha cautela, porque no es considerado el sesgo de la selección y que es necesario que al igual que el presente trabajo de investigación, queda con ciertas interrogantes para tener en cuenta a futuros trabajos de investigación.

2.1.2. Antecedentes nacionales

- Gutiérrez (2017), en la tesis *“Plan Estratégico y la Productividad del Área de Tesorería de la Universidad Nacional de Trujillo, Año 2015-2017”*, para optar el Título Profesional de Economista, en la Universidad Nacional de Trujillo, donde considera como el objetivo general, la de poder establecer el Plan Estratégico que busca mejorar la productividad del área de Tesorería de la Universidad Nacional de Trujillo, considerando las siguientes conclusiones:

a) Concluye que, al realizar el diagnóstico del aspecto político, económico, social, hay un crecimiento de las diversas necesidades sociales y que sus políticas de ajuste se reforman indirectamente, con una economía fiscal pequeña y que, en el aspecto del tema ecológico, el Perú se considera como uno de los países con diversidad a nivel de la ecología.

b) Respecto al nivel de productividad de los empleados de la Universidad Nacional de Trujillo, las cuales son medidas mediante giros, ejecuciones, arqueos de caja, ejecución de pagos, gestión documentaría, pago de impuestos, rendición de viáticos, las cuales nos establecen que la productividad de los empleados puede mejorarse, por lo que, es importante la implementación de un plan estratégico y que esté enfocado a la productividad de los trabajadores.

c) El nivel del plan estratégico, se expresa en un esquema donde se considera la visión, misión, valores y políticas estratégicas, y que están enfocadas en escenarios

futuros y que tienen una dirección estratégica principalmente al Área de Tesorería de la Universidad Nacional de Trujillo.

d) La elaboración del análisis interna y externa del área de tesorería, da como conclusión que hay un desbalance con referencia a las debilidades y amenazas, con respecto a las fortalezas y oportunidades, esto se debe por la falta de tecnología, la tenencia de un sistema de gestión de calidad.

e) En el plan estratégico, los objetivos estratégicos, están orientadas a poder llegar a lograr la visión del área de tesorería, y fomentar entre los trabajadores los términos de valores y competencias que los convierta en referentes de calidad y de productividad.

f) Respecto a la evaluación y la aplicación del plan estratégico, será este medido en función a los variables de ingresos por los conceptos de los servicios que se brindan, en el cual se considera el Plan Estratégico, desde su implementación para mayores recaudaciones de los ingresos.

- Aramburu (2017), en el trabajo de investigación *“Planeamiento Estratégico y Productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita. Lima. 2015”*, trabajo realizado para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, realizado en la Universidad Cesar Vallejo, donde considera como objetivo principal de la investigación, realizar la relación entre la planificación estratégica y la productividad en los empleados de la parte administrativa de la Clínica Municipal de Santa Anita, y donde las conclusiones a la que llego el investigador son las siguientes:

a) Se concluye que hay una relación de forma significativa del planeamiento estratégico y el desarrollo personal, en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita. Lima. 2015; teniendo el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.758, la cual representa una alta relación entre las variables materia de estudio.

b) Queda demostrado, que la variable planeamiento estratégico y la dimensión desempeño de tareas, es alta y significativa, en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita, cuya correlación de Rho Spearman es de 0.721.

c) Se concluye que existe una correlación de manera significativa entre el planeamiento estratégico y la relación social, de los empleados administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita, cuya correlación del Rho Spearman es de 0.659. lo que establece la una manera moderada.

d) Se concluye que hay relación significativa entre la variable Planeamiento estratégico y la dimensión productividad en los empleados de la Clínica Municipal de Santa Anita. Lima. 2015.; obteniendo un nivel de coeficiencia de correlación de Rho con un r de 0.815, el cual representa una muy alta relación.

- Facho (2017), en la tesis “*Gestión Administrativa y Productividad Laboral en trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización, Municipalidad de Lima, 2016*”, investigación realizada para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública, en la Universidad César Vallejo, donde se consideró como objetivo central establecer la relación entre la variable de gestión administrativa y la variable productividad laboral en los empleados de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalizadores en la Municipalidad Metropolitana de Lima, y cuyas conclusiones fueron las siguientes:

a) En relación al objetivo principal, se ha concluido en la investigación, que la relación que existe entre las variables es del nivel regular, con una correlación de forma directa y significativa, en los trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización en la Municipalidad Metropolitana de Lima, para el año 2016, y que su influencia se implementa y se puede aplicar correctamente y lograr mejorar el rendimiento laboral.

b) Se concluye en relación al primer objetivo específico, que nos señala que la dimensión planificación administrativa y la variable productividad laboral, tienen una relación regular en la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización en los trabajadores de las Municipalidad Metropolitana de Lima, año 2016.

c) Con respecto al segundo objetivo específico, podemos determinar que, si existe una relación entre la organización administrativa y la productividad laboral, en un nivel regular, en los trabajadores de las Municipalidad Metropolitana de Lima, año 2016 de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización, por falta de implementación del debido proceso.

d) Con respecto al tercer objetivo específico, podemos determinar que, si existe una relación entre la dimensión dirección administrativa y la productividad laboral, en un nivel regular, de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización, en los trabajadores de las Municipalidad Metropolitana de Lima, año 2016, debido a que el personal que labora en la subgerencia, no se identifican plenamente y desconocen los objetivos que se establecieron en la planificación.

e) La conclusión del cuarto objetivo específico, nos menciona que la dimensión control administrativo tiene una relación con la variable productividad laboral, de forma regular, en los trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016, debido a que el personal se siente desmotivado, no es valorado, y que no existe mejoras para realizar sus tareas o funciones correctamente.

- Ramírez (2015), en el trabajo de investigación titulado *“El Planeamiento Estratégico y su relación con la Calidad de Gestión en las instituciones educativas del nivel primario de Chorrillos – Lima, 2013”*, tesis que fue elaborada y sustentada para obtener el Grado Académico de Doctor en Educación, en la Universidad San Martín de Porres, donde se consideró como el objetivo general de considerar la correlación existente entre la variable planificación estratégica y la variable calidad de gestión en las instituciones educativas del nivel primario en el distrito de Chorrillos, año 2013, y cuyas conclusiones son:

a) En la conclusión del presente trabajo de investigación, se determinó que la hipótesis general tiene relación entre sus variables de calidad de gestión y la planificación estratégica en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos, considerando que si hay una buena planeación estratégica entonces mejorara la gestión institucional.

b) Respecto a la misión como dimensión de la planificación estratégica si tiene una relación significativa con la calidad de gestión, en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos.

c) Del mismo modo, la relación entre la visión de la planificación estratégica y la calidad de gestión, es significativa y directa, en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos.

d) Se concluye que la dimensión objetivos de la planificación estratégica se relaciona de forma significativamente con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos.

e) Con relación a las estrategias como dimensión del planeamiento estratégico, y la variable calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos, se relacionan de forma significativa.

Finalmente se concluye que, en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos, se relaciona de forma directa la dimensión metas de la planificación estratégica y la calidad de gestión.

2.1.3. Antecedentes locales

- Deza (2017), en la tesis “*Satisfacción Laboral y su relación con la Productividad de los piscicultores de la Comunidad de Pacococha – Castrovirreyna, Huancavelica*”, trabajo de investigación presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de Ingeniería, en la Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú, considerando como objetivo central la de poder establecer si hay una correlación entre la variable de satisfacción laboral de los piscicultores de la Comunidad de Pacococha, de la provincia de Castrovirreyna en la región de Huancavelica, concluyendo en lo siguiente:

a) Concluye que hay una relación de forma directa y significativa, entre la satisfacción laboral y la productividad de los piscicultores de la comunidad de Pacococha, con una correlación de intensidad moderada, teniendo como coeficiente $r = 0,672$, con un nivel de significancia de 0,05 con un p-valor = 0,001.

b) Se concluye que existe entre la satisfacción laboral y la eficiencia en los piscicultores una relación directa y significativa de intensidad media, considerando un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,541$ y un nivel de significancia de 0,05 con un p-valor de 0,014.

c) Hay una relación directa y significativa de intensidad media en los piscicultores de la comunidad de Pacococha - Castrovirreyna, Huancavelica, de la variable satisfacción laboral y la dimensión eficacia, cuyo coeficiente de correlación es de $r = 0,495$ y su nivel de significancia es de 0,05.

d) Respecto a la variable satisfacción laboral, tiene una relación de forma directa y significativa con la dimensión efectividad, con una intensidad media, en los piscicultores de la comunidad de Pacococha - Castrovirreyna, teniendo un coeficiente de correlación de $r = 0,489$ y un nivel de significancia de 0,05.

- Esteban & Jurado (2017), en la investigación “*Gestión Estratégica y el Trabajo en Equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2014*”, tesis realizada para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, cuyo objetivo central fue considerar si existe una relación entre la gestión estratégica y la variable trabajo en equipo de los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Ascensión, donde los investigadores llegaron a las siguientes conclusiones:

a) Se concluye que la variable gestión estratégica tiene una relación con la variable trabajo en equipo, de forma positiva y significativa, en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ascensión, cuya relación es de $r=54\%$, asociado a una probabilidad de $p=0,0<0,05$, por tanto, la relación es positiva media.

b) Se concluye que la dimensión de la gestión estratégica diagnóstico se relaciona de forma positiva y significativa con variable trabajo en equipo, de los trabajadores administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión 2014, donde la intensidad es de $r=46\%$, con la probabilidad de $p=0,0<0,05$, dando como correlación positiva débil y significativa.

c) En relación al desarrollo como dimensión de la variable gestión estratégica y la variable trabajo en equipo en los trabajadores administrativos de la municipalidad, tienen una relación positiva y significativa, con una correlación de $r=34\%$ y una probabilidad de $p=0,0<0,05$, determinando una relación positiva débil y significativa.

d) La dimensión administración tiene una incidencia positiva y significativa con la variable trabajo en equipo, en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ascensión, año 2014. Su intensidad de la correlación que se halló es de $r=47\%$ y que está asociado a un $p=0,0<0,05$, dando como resultado que la relación es positiva débil y significativa.

e) Se tiene evidencia que la dimensión el presupuesto tiene una relación positiva y significativa con el trabajo en equipo en los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Ascensión, donde la relación fue de $r=52\%$, con una probabilidad de $p=0,0<0,05$, dando como resultado una relación positiva media y significativa

- Crispín & Parodi (2013), en la tesis “*Planeamiento Estratégico y la Calidad del Servicio en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica*”, trabajo de investigación realizada para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional de Huancavelica, donde el objetivo estuvo centrada en determinar la relación entre las variables de investigación y cómo influye en la Facultad de Ciencias Empresariales, llegando a las siguientes conclusiones:

a) Se ha concluido que el Planeamiento Estratégico, tiene una influencia de una forma significativa en la variable Calidad de Servicio en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, teniendo un contraste de significancia de 0,0 y que el nivel de probabilidad es de 0,05.

b) Se ha concluido que el 61, 1% determina que existe un Planeamiento Estratégico malo, en un 32,1% de los encuestados manifiesta que el nivel del Planeamiento Estratégico es regular y finalmente el 6,8% de los encuestados manifiesta que el nivel del Planeamiento Estratégico es bueno.

c) Se ha concluido que el 65,6% de los casos considera que la Calidad de Servicio en la Facultad de Ciencias Empresariales es mala, que el 27, 1% de los encuestados menciona que la Calidad de Servicios en la Facultad de Ciencias Empresariales es regular y finalmente el 7,2% de los encuestados determinan que la Calidad de Servicios en la Facultad de Ciencias Empresariales es buena.

d) De acuerdo a los niveles de componentes, se ha logrado identificar que hay una relación interdependiente de los indicadores y las variables, de tal manera que se concluye que si se tiene las condiciones para determinar que la relación general sigue la tendencia.

2.2. Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.2.1. Planificación estratégica

2.2.1.1. Definición de la Planificación Estratégica

La definición que considera el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), respecto al planeamiento estratégico, es la reducción de las incertidumbres que se puedan presentar más adelante o en futuro cercano, para lo cual se establece realizar las contingencias necesarias, para que las instituciones públicas, puedan mejorar sus actividades, es la forma de intervención para producir un canje en la secuencia de las acciones, y ser considerado como una herramienta de gestión, que busca formular y establecer objetivos principales, con acciones y reasignación de recursos para lograr resultados en un enfoque de cambios.

Además el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), considera a la planificación estratégica como una herramienta, que busca la prevención y sea más proactivo, prevención porque busca establecer la visión, donde se establece como hacer las cosas eficientemente, así como, conocer a donde se ira, realizando el mañana con lo que hacemos en el día y de cómo poder redireccionarlo a dónde queremos ir, siendo proactivos para presentar escenarios prospectivos, eligiendo de forma concertada el escenario que se desea, además de seleccionar esas acciones para lograr el deseo.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), menciona que el proceso de planeamiento estratégico, se determina en tres importantes fases, los cuales se encuentra articuladas y sistematizadas, primero la fase Análisis Prospectivo, es la primera fase donde se diseñan el modelo conceptual, identificar las tendencias, identificar las variables estratégicas, diagnosticar las variables estratégicas y construcción de escenarios; después la fase es la estratégica se establece la visión institucional, los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas y la identificación de la ruta estratégica, la fase institucional, se establece la misión, los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas institucionales, la identificación de la ruta estratégica institucional y la relaciona con la estructura programática del presupuesto público y finalmente la fase

de seguimiento, que es el proceso de recolectar y analizar los datos, que es proporcionada por la alta dirección por medio de los informes de los análisis estratégicos, que se elabora con el propósito de tomar mejores decisiones y mejorar la gestión estratégica de la institución pública..

La Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación, define a la Planificación Estratégica, como el proceso eficiente que busca desarrollar las capacidades de las instituciones públicas, determinando los objetivos de formar conjunta, tratando de anticiparse a las oportunidades, en relación a la realidad interna, así como a las condiciones externas de la instancia pública.

Armijo (2011), define a la planificación estratégica como la formulación de los diferentes objetivos de orden prioritario, y donde las principales acciones son los cursos de acción, que se plantean para el logro de los objetivos institucionales, establecer los procesos de control de la gestión institucional y lograr cumplir con la misión de la entidad pública.

Muchnick (1999), define a la planificación estratégica como:

La capacidad de observación de los desafíos y oportunidades que se generen, tanto de las condiciones externas e internas de una organización, la planificación estratégica describe el desarrollo de la visión para el futuro de la organización, donde se plantea dos factores importantes que se tienen que considerar para establecer el proceso de planificación estratégica, primero determinar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y el otro determinar el proceso de planificación que sea realista.

Arranz (1995), define la planificación estratégica como “la ruta que lograr establecer el futuro de la parte decisoria de las organización, buscando los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla”.

Para Martínez (2002), la planeación estratégica, es la solución a las diversas necesidades que se puedan presentar en un futuro incierto, complejo y cambiante. Señala que el resultado no es fácil por la extensa cantidad de variables del entorno que se consideran en el medio ambiente de las empresas. Estas son las variables que los gerentes no pueden tener control, pero sí responde y determina por los planes estratégicos. Tener una visión no fundamentada más adelante, es complicado en las combinación y sistematización de fuerzas ambientales que forjan fenómenos complicados de gran peso cualitativo, y que cuando se realizan los analices respectivos tienen toda la posibilidad de considerar ambientes futuros en las empresas, con sus colaboradores, la competencia y la tecnología. La idea central es que la planificación estratégica es el inicio que se da de forma ordenada donde se plantea como es una empresa ahora y lo que se quiere en el futuro. De igual manera se considera a la planificación estratégica como “un proceso de tomar decisiones en las altas esferas organizacionales, derivando su complejidad en las variadas alternativas u opciones estratégicas que se definen para lograr un determinado objetivo a largo plazo”.

Steiner (2007), conceptualiza a la planeación estratégica, teniendo en cuenta cuatro puntos de vista y que cada una de ellas se sistematizan entre sí:

- Que la planeación estratégica, determina el futuro de las decisiones presentes, lo que representa la observación de las acciones de causa y efecto durante un determinado plazo.
- Que la planeación estratégica, es una secuencia que se da inicio cuando se implementa las metas de la organización, se establecen las diversas estrategias y diversas políticas para cumplir con las metas, desarrollando planes que sirvan para implantar las estrategias y poder obtener los resultados esperados.
- Que la planeación estratégica es la actitud, es la representación de la vida; que necesita de requiere de asignaciones que permitan actuar en función a la observación prospectiva y planear de forma sistemática como una acción holística de la dirección.

- Que es un sistema de planificación estratégica, que reúne tipos de planes como son los planes estratégicos, los planes que se consideran de mediano plazo y los planes operativos y manejo de presupuestos a cortos plazos.

Según Serna (1994), define a la planificación estratégica como:

Un proceso en cascada y una tarea distribuida en todos los niveles de la organización, mediante el cual una organización establece su visión de largo plazo y los tipos de estrategias que aplicará para lograr cumplir sus objetivos, comenzando con el diagnóstico situacional de la organización, considerando su fortaleza, su debilidad, su oportunidad y su amenaza, y que para ello determina de forma importante la participación activa del personal de la organización, además de tener en forma precisa y constante las informaciones respecto a los elementos de éxito, para convertirse en estilos de gestión que buscan que las empresas sean más proactivos.

En su libro “Dirección Estratégica”, Garrido (2003), define a la planeación estratégica como “un proceso secuencial, que significa saber dónde está hoy, hacia dónde quiere ir y cuál es la mejor forma para llegar, y que para ello se tiene que involucrar a las áreas corporativas o las áreas estratégicas para que realicen sus actividades en forma sistemática, buscando cumplir con los objetivos planteados”. Así mismo, Garrido sostiene que la planeación estratégica debe ser “dinámica y flexible”, donde los planes que se puedan implementar, deben dar respuesta al entorno e implementar mecanismos precisos para realizar el seguimiento y los controles de la planificación, de forma que se dé la confianza de la organización y la motivación de las personas para el cambio. Esta planificación estratégica de las organizaciones, requieren de un conjunto de acciones como recabar información ya sea dentro de la organización como su entorno, con la finalidad de conocer cómo se encuentra la organización en estos momentos y poder conocer que es lo que tiene para cumplir con los objetivos planificados. Por otro lado, cuando se tiene la información, es necesario realizar la documentación y determinar propuestas que deben ser revisadas y aprobadas por la organización (nivel estratégico) y así tener un plan formal, el cual es aplicado, monitoreado, con su seguimiento y control

respectivo, y hacer la verificación del cumplimiento de los planes, así como los aportes de las estrategias establecidas por la organización.

2.2.1.2. Dimensiones de la Planificación Estratégica

De acuerdo a lo establecido por el Centro Nacional de Planificación CEPLAN, las fases a considerar en la Planificación Estratégica en el Sector Público, son las siguientes:

- **Fase de Análisis Prospectivo**

Esta fase no ayuda a poder hacer la identificación y el análisis de los impactos de las orientaciones de hacer la implementación de un diseño, identificando las variables y sus tácticas estratégicas y realizar un diagnóstico, lo que no plantea que para realizar una acción futura, primero se tiene que realizar las evaluaciones de los posibles resultados ya sean positivas o negativas de las ejecuciones de posibles escenarios, haciendo uso correcto de las estrategias y las tácticas en esos escenarios, y lograr obtener de forma sustentada, las propuestas de escenarios reales posibles. Tal como lo define el CEPLAN, la fase de análisis prospectivo está “destinada a la exploración del futuro, a analizar al sector y su entorno, identificando las tendencias y variables estratégicas para construir escenarios de futuro, evaluando oportunidades y riesgos”.

Existen diversas concepciones de la palabra prospectiva, considerado como el padre de la Prospectiva, el filósofo francés Gastón Berger (1957), define a la prospectividad como “una ciencia que estudia el futuro, saber comprenderlo y poder influirlo en ella”.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define la fase prospectiva como el “conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales” (Prospectiva.eu 2015).

La aplicación del enfoque prospectivo, debe ser considerado como una acción de la gestión estratégica de las organizaciones y no solamente de un esfuerzo temporal, este enfoque trae como contribución considerar a la planificación estratégica como una cultura institucional.

- **Fase Análisis Estratégico**

CEPLAN manifiesta que, en esta fase, todas las entidades públicas definen sus estrategias, entendida como el “qué queremos lograr” (objetivos) y “cómo vamos a lograrlo” (acciones estratégicas) y para ello es importante primero obtener o conocer cuáles son los instrumentos de políticas sectoriales que han planteado los diversos sectores, de tal forma que se pueda elaborar los instrumentos de las políticas nacionales, de los programas nacionales, de los programas presupuestales, de los planes temáticos y otros instrumentos de política y alinearlos al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN.

En esta fase estratégica se logra la consolidación de los planes sectoriales o planes concertados, al considerar el “escenario apuesta” se tiene que plantear la imagen más precisa del futuro deseado, en otras palabras, plasmando la visión de la entidad.

La energía que se tiene de esta fase, es de vital importancia para realizar la elaboración del plan respectivo, y para eso es necesario seguir un plan, respetando los procesos y persiguiendo con bastante coherencia los lineamientos y sus respectivas coordinaciones de cada fase.

De acuerdo a CEPLAN la fase estratégica “contribuye a orientar a todas las entidades públicas a nivel nacional, regional y local, sector privado, sociedad civil y población en general a realizar actividades vinculadas al ámbito temático del sector, a fin de contribuir el logro de los objetivos estratégicos”.

- **Fase Institucional**

CEPLAN manifiesta que en esta fase se identifica internamente “...los pasos que debe implementar la Entidad para alcanzar sus objetivos sectoriales o territoriales. En esta fase se determinan la misión institucional y los objetivos estratégicos institucionales con sus correspondientes indicadores y metas. Se

identifican las acciones estratégicas institucionales con sus correspondientes indicadores y metas. Se construye una ruta estratégica institucional en la que se desagregan las acciones estratégicas en actividades que aseguran su ejecución. Se vincula el planeamiento estratégico con el Sistema Nacional de Presupuesto Público”.

Las entidades que están involucrados a la Fase Institucional, son las que son parte de los tres niveles de gobierno, es decir, los diferentes sectores dependientes del Poder Ejecutivo, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales, además de los otros dos poderes del Estado y las instituciones que forman parte de los Organismos Constitucionales Autónomos, aquí se desarrollan principalmente el “Plan Estratégico Institucional” y el “Plan Operativo Institucional”.

Los principales responsables que protagonizan en esta fase estratégica, tienen como propósito realizar la elaboración y definición de la misión de cada entidad con sus respectivos objetivos, para lo cual, es necesario que las instituciones públicas tiene que realizar el reconocimiento de las acciones estratégicas institucionales, las cuales son esenciales a las metas, así como la alineación al Sistema Nacional de Presupuesto Público.

Esta fase tiene dos objetivos bien determinados:

- ✓ Que como institución tiene que aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad
- ✓ Que se tiene que adecuar la dirección de las decisiones con respecto a la asignación de los recursos públicos como parte del presupuesto.

- **Fase de Seguimiento**

De acuerdo a CEPLAN, lo define como “el proceso continuo de recolección y análisis de datos que proporciona información a la Alta Dirección, a través del Informe de Análisis Estratégico, el cual se realiza con el fin de mejorar la toma de decisiones y la gestión estratégica de la Entidad”.

Es considerada como la fase que se considera transversal con relación a las otras tres fases, denominada “seguimiento”, aquí se realiza el control permanente de todas las

metas y objetivos planificados, en esta fase se realiza las evaluaciones de los riesgos y de las oportunidades que pueden suceder en cada una de las fases anteriores.

Implementar esta fase de seguimiento, es saber cómo está o cómo va el avance de las metas y obviamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales que son considerados en dentro del proceso de planeamiento estratégico como son el PESEM, el PEI, el POI, todos ellos bajo el enfoque de Cadena de Valor Público.

2.2.1.3. Importancia de la Planificación Estratégica

De acuerdo a CEPLAN, es importante la Planificación Estratégica, porque busca minimizar las incertidumbres que nos traerá el futuro, disponiendo de planes de contingencia para poder mejorar la gestión de la institución, buscando aplicar métodos de intervención y así realizar el cambio en la ruta de dichas actividades, para ello es necesario utilizar herramientas de gestión, que nos permitan hacer la formulación y determinación de objetivos principales, buscando rutas de acción y asignando recursos para lograr los resultados esperados.

Es importante también el planeamiento estratégico porque nos permite analizar y comprender la situación en la que nos encontramos, definiendo los objetivos estratégicos, y donde los objetivos, metas e indicadores que se tiene que lograr cumplir en un tiempo o plazo determinado, identificando y construyendo estrategias, vinculadas con los recursos que permitirán lograr el futuro deseado, con lo que ayuda a realizar la visión compartida que se tiene plasmado como un país con prospectiva, sistematizando los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas de la nación, de los sectores, de las regiones y de todas las entidades del Estado.

La importancia de la planificación estratégica desde un enfoque pedagógico, ofrece a las empresas las siguientes mejoras: Exige a los responsables de las entidades a analizar el planeamiento desde el enfoque de la perspectiva, aplicando los objetivos centrales, de tal forma que las actividades diarias estén más a las metas; tener en cuenta el enfoque prospectivo y el enfoque del presente, reforzando los principios que se tienen de la visión, misión y estrategias; logra el fomento de la planificación y de la comunicación como acciones inter disciplinarias; priorizar los recursos

públicos; contemplar la mejora del desempeño organizacional, orientando de manera eficaz el destino de la entidad, teniendo en cuenta la innovación de la dirección y el liderazgo.

Es importante el planeamiento estratégico porque pretende cerrar las brechas que tienen las entidades, enfrentando cambios y aprovechar las oportunidades y alejarse de las amenazas, es importante porque se logra la optimización de todos los procesos que traducen sus resultados obtenidos en logros de trabajos en equipo, contribuyendo a la creación y conceptos de los valores organizacionales, que se plasman en equipos de trabajo, con acciones de compromiso con la entidad, prestando un servicio de calidad, con recursos humanos con competencias, innovaciones y creatividad y mejorando las comunicaciones e implementando el liderazgo.

El planeamiento estratégico es considerado como un factor clave para realizar los diseños de los sistemas de gestión del rendimiento, porque contribuirá a identificar los objetivos estratégicos de la entidad, de las acciones y rutas estratégicas, planteando un marco de referencia para la gestión de rendimiento en las instituciones del Estado, porque permitirá sistematizar las labores entre los funcionarios, entre los directivos y servidores públicos en los diferentes niveles de gobierno, además de cumplir con los objetivos estratégicos del país, lo que creará una agenda compartida entre los responsables y las entidades públicas.

El planeamiento estratégico, surge como solución y aplicado como instrumento de gestión de grandes organizaciones, quienes crecieron hasta convertirse en transnacionales, para ello se requiere de diagnósticos y proyecciones del desarrollo de muchos países y mercados económicos, estas técnicas fueron aplicados después en la gestión de las políticas públicas.

La planificación estratégica empresarial es importante para los responsables de las organizaciones y que los equipos de trabajo forman parte de la entidad u organización, con la finalidad de lograr los objetivos planificados y de qué forma llegar a ellos. No sólo estos procesos estratégicos, nos puedan servir para guiar en la dirección deseada, sino también porque es considerado como un factor importante que sirve para unir todos los procesos que se necesitan realizar.

2.2.1.4. Objetivos de la Planificación Estratégica

En la Planificación Estratégica del Sector Público en el Perú, se determina los Objetivos en función a las tres fases que determina el CEPLAN, por ello los objetivos trazados en función a las estas fases:

✓ **Objetivos de la Fase de Análisis Prospectivo**, que tiene en consideración importantes objetivos: Entender los diferentes sectores, logrando identificar factores internos que lo conforman y de factores del entorno que logran influir sobre él. Pronosticar los posibles riesgos y oportunidades, que presenten escenarios prospectivos, minimizando y aprovechando su accionar, así como realizar el incremento de las competencias de los gestores públicos.

✓ **Objetivos de la Fase Estratégica**, que considera los objetivos siguientes: Planificar las estrategias de los diferentes sectores, vale decir, tener en consideración los objetivos, las acciones y la ruta estratégica. Elaborar los instrumentos respectivos de los objetivos que fueron priorizados de las políticas nacionales, así como los principales objetivos de los proyectos, programas u otras intervenciones públicas y considerar como eficaz la utilización de los medios, que sirvan para alinear los objetivos estratégicos sectoriales con los objetivos nacionales considerados en el PEDN.

✓ **Objetivos de la Fase Institucional**, de acuerdo a CEPLAN, se le considera los siguientes objetivos: Considerar que la entidad contribuye en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del sector/territorio con la finalidad de impulsar la gestión para los cambios institucionales y reorientar la toma de decisiones respecto a la asignación de recursos públicos en los presupuestos anuales y multianual para el cumplimiento de objetivos.

✓ **Objetivos de la Fase de Seguimiento**, sus objetivos son: Suministrar información estratégica de la Alta Dirección, respecto al cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas consideradas en los procesos del planeamiento estratégico. Lograr la identificación de las brechas entre lo planificado y lo

ejecutado, donde sus causas y sus acciones correctivas, apoyan en las decisiones estratégicas que son de forma oportuna y para la mejora de la gestión estratégica, además de contribuir a elevar el valor público para la población y la comunidad en general. Lograr el impulso de los procesos del planeamiento estratégico, fomentando el crecimiento de competencias de los diferentes sectores y sus dependencias.

Los objetivos que traza la planificación estratégica, está en función a los propósitos del cumplimiento de los objetivos, cuya acción es lograr los lineamientos de la visión estratégica y de la misión estratégica en los indicadores de desempeño de forma específica, se logre los resultados que el sector pretende cumplir. De estos objetivos se desprenden todas las metas de desempeño de un sector, que se plasma en sus dependencias públicas y que los resultados que se logre llegar funcione como factores de evaluación del progreso y el desempeño de la entidad pública.

Para Fernando Paris Roche, la planeación estratégica, se utiliza para prever el futuro, en conclusión, la planificación es la plantear bien los recursos de la entidad para cumplir con los objetivos prospectivos, por ello, la planificación estratégica es inseparable de la dirección, además que se encuentra al costado de la “política de la organización”, y que se considera como una acción más inductiva que “racional-deductivo”.

Además, se puede añadir que “la planificación estratégica es una innovación en la dirección que es posible que persista porque, a diferencia de muchas otras recientes innovaciones, acepta y se basa en la naturaleza de decisión política”. (pág. 24)

2.2.1.5. La Planificación Estratégica en el Sector Público

En el Proceso de Planeamiento Estratégico se determinan los Actos Preparatorios y que deben realizar las siguientes actividades:

- **Aprobación del inicio del proceso de planeamiento estratégico sectorial y constitución de equipos de trabajo**, cuyo objetivo es generar el compromiso institucional y la formulación del proceso, y que quien estará a cargo de dicha labor

es el Órgano Resolutivo del Sector, que es la máxima autoridad ejecutiva o normativa competente que aprueban los planes estratégicos.

- **Sensibilización a la Alta Dirección**, en esta actividad el objetivo principal es avalar que los responsables de la toma de decisiones, logren valorar la planificación estratégica y considerar como un elemento fundamental de la gestión pública, para que participen en los procesos de forma permanente, esta sensibilización lo realiza el ministerio responsables del proceso de planificación estratégica, considerando también al CEPLAN como participante en esta actividad para poder establecer los mecanismos del proceso.

- **Capacitación de funcionarios del sector**, el objetivo de esta actividad es brindar a los funcionarios del sector, toda las acciones de conocimiento, metodología, guías y otros respecto al proceso de la planificación estratégica, el responsable de esta actividad es el ente rector del planeamiento estratégico, el CEPLAN quien debe tomar en cuenta las siguientes temáticas: El rol de la prospectividad, la aplicación de las diferentes fases del proceso de planeamiento estratégico, considerar los objetivos del PEDN y la ejecución de los sondeos previos de los temas en agenda del sector.

- **Elaboración del Plan de Trabajo**, en esta actividad el objetivo se plantea en la definición y ordenamiento de los procesos de la planificación estratégica teniendo en cuenta los cronogramas, los recursos y las responsabilidades, el responsable de esta actividad es el órgano de planeamiento, quien elaborará y dará seguimiento a los procesos del planeamiento estratégico, en esta elaboración del plan de trabajo se debe considerar las fase y etapas del proceso, cuáles serán los productos en cada etapa, quienes son los responsables, cual es el cronograma y que este debe incluir productos, responsables y actividades por semana.

- **Definición de los actores y su intervención**, en esta última actividad el objetivo es identificar a los actores que participarán en el proceso y cuyo responsable está a cargo del equipo técnico quien definirá a los actores y su intervención, los actores se clasifican en expertos, que son las personas con amplios conocimientos y experiencia

en una temática de interés para el sector, las organizaciones clave, que son organizaciones con interés político, económico, social, académico u otro en el sector de análisis.

Fase de Análisis Prospectivo del Proceso de Planeamiento Estratégico

Es importante señalar que los responsables que realizan el análisis prospectivo a nivel nacional es el CEPLAN, mientras que a nivel de los sectores son los ministerios que realizan ese proceso, y a nivel de regiones se encarga de realizar estos procesos los responsables de los gobiernos regionales y los gobiernos locales y de acuerdo al marco de los Planes Especiales lo realizarán los Organismos Constitucionales Autónomos y el Poder Judicial.

En la **Fase de Análisis Prospectiva** se comprende **cinco etapas** y que deben estar debidamente articuladas

- **Etapas 1: Diseño del modelo conceptual**, que comprende realizar los siguientes pasos: Entender al sector, conocer sus elementos, graficar los modelos conceptuales y describir el modelo conceptual y cuyo producto final es la gráfica y glosario del modelo conceptual. Entender a los sectores desde la delimitación temática, donde se tiene que tener en cuenta factores inseparables, con la finalidad de tener una base que busque desarrollar los demás procesos del planeamiento estratégico, resultando muy importante las participaciones de los grandes expertos, fundamentalmente para definir correctamente los conceptos.
- **Etapas 2: Identificación y Análisis de tendencias**, que establece dos momentos importantes, en el primero determina el análisis de impacto de las tendencias sobre el modelo conceptual y que considera copiar, elegir, contar y diagnosticar el impacto de las tendencias y después identificar esas tendencias futuras, donde se considera identificar los eventos del futuro y seleccionar los eventos del futuro, teniendo como producto final las tendencias seleccionadas y su descripción.
- **Etapas 3: Identificación de Variables Estratégicas**, en esta etapa se realizan los siguientes pasos, se identifican las variables, se definen las variables. Se clasifican

las variables y se identifican las variables estratégicas, y cuyos productos finales es tener un listado de variables y su respectivo glosario, clasificar las variables y seleccionar las variables estratégicas, su fin central es saber cuáles son las variables que forman el sector en estudio y después hacer la identificación del rol que se considera para la formación de tendencias futuras.

- **Etapa 4: Diagnóstico de Variables Estratégicas**, que tiene como funciones la de identificar los indicadores, analizar el estado actual, tener información de la evolución histórica, obtener el valor de referencia, analizar todas las variables estratégicas en el lugar, analizar la causa, identificar a los actores y la redacción del diagnóstico, cuyo fin es entender el estado actual de la entidad y reconocer las fuerzas que lo modelaron.

- **Etapa 5: Construcción de Escenarios**, en esta última etapa se realizan los siguientes pasos: construcción de los escenarios óptimos, construcción de escenarios tendenciales, construcción de los escenarios exploratorios, todos ellos identificando las incertidumbres, definiendo la organización básica para cada uno de los escenarios exploratorios, describiendo escenarios exploratorios y logrando identificar las brechas y las oportunidades.

Fase Estratégica del Proceso de Planeamiento Estratégico

Como la segunda fase del planeamiento estratégico, se realizan los siguientes documentos:

Para los Sectores: El Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM

Para los Gobiernos Regionales: El Plan de Desarrollo Concertado PDRC

Para los Gobiernos locales: El Plan de Desarrollo Local Concertado PDLC

Los Planes especiales territoriales y los Planes especiales multisectoriales

Los planes especiales territoriales, logran ejecutar los instrumentos de las Políticas Nacionales y dar a conocer las estrategias de intervención integrales para una determinada población, de acuerdo a los requerimientos priorizando dichos planes, que consigna ciertas características:

- Se describe a una localidad específica, donde se toman en cuenta a los gobiernos locales que son parte de los gobiernos regionales.
- Elaborar políticas nacionales, en función a las necesidades que son priorizadas.
- Este proceso se conduce por la Comisión Multisectorial.

Los planes especiales multisectoriales son desarrollados por los supuestos:

- Para elaborar mediante un sistema funcional, las políticas nacionales que se necesitan para participar en más de dos sectores.
- Para elaborar políticas nacionales se necesitan para diseñar, formular e implementar la participación de dos o más sectores, que por medio del Consejo de Ministros se determina la rectoría.
- Se refieren a políticas nacionales que requieren para su desarrollo la participación de dos o más sectores.
- El plan es elaborado por los diferentes sectores involucrados, el proceso de planificación es llevado a cabo por el sistema funcional.

El Proceso de la Fase Estratégica se establece en **ocho etapas**:

- **Etapas 1: Preparatoria**, CEPLAN hace mención que en esta etapa se “...mantiene la estructura de planeamiento estratégico ya creada en la Fase de Análisis Prospectivo, se inicia el proceso de planeamiento estratégico para los sectores establece esta continuidad. En consecuencia, la Comisión de Planeamiento Estratégico, designada por el órgano resolutorio y el Equipo Técnico extienden sus actividades en la Fase Estratégica. La Comisión de Planeamiento Estratégico es el Órgano temporal que coordina, guía, acompaña y valida el proceso de planeamiento estratégico con la asesoría técnica del Órgano de Planeamiento Estratégico. Se requiere una alta participación de los tomadores de decisión a fin de que encuentren en el proceso de planeamiento estratégico una herramienta de gestión que vincule sus orientaciones, prioridades y objetivos con las intervenciones públicas que al interior del sector se van a realizar. Está conformada por: Miembros de la Alta Dirección, Jefes de órganos de línea, asesoramiento y apoyo. El Equipo Técnico. Grupo de personas designadas por la Comisión de Planeamiento Estratégico a cargo de

ejecutar el proceso de planeamiento estratégico. El Órgano de Planeamiento Estratégico. Órgano técnico que brinda soporte en la metodología aplicable al proceso de planeamiento estratégico y los actores que son las entidades públicas, organizaciones claves, expertos y sociedad en general, vinculados por la temática al proceso de planeamiento de la entidad, quienes podrán ser convocados por el Órgano de Planeamiento Estratégico.

En esta fase estratégica, CEPLAN, hace conocer que se tienen que formar los siguientes productos:

- ✓ Escenario Apuesta
- ✓ Visión
- ✓ Objetivos estratégicos con indicadores y metas
- ✓ Acciones estratégicas
- ✓ Ruta estratégica
- ✓ Plan Estratégico Sectorial Multianual

• **Etapla 2: Escenario Apuesta**, de acuerdo al CEPLAN menciona que en esta etapa tiene como “...finalidad elegir un escenario posible de ser alcanzado por el sector. En tal sentido, el escenario apuesta contribuye a definir la posición estratégica del sector, definiendo los cambios que se espera lograr en el ámbito temático del sector. El escenario apuesta se construye sobre la base de las variables estratégicas, las cuales representan el cambio en las condiciones, cualidades o características de los ciudadanos o su entorno². En ese contexto, la posición estratégica definirá cómo quiere ser y cómo abordará cada variable estratégica, identificando así un estado del futuro a alcanzar”.

Los pasos a seguir para logra esta etapa es:

- ✓ **Determinar la posición estratégica de cada variable estratégica**, donde se utilizarán una serie de alternativas de posicionamiento como ser innovador, ser moderada, ser conservadora, teniendo en cuenta el diagnóstico de las variables estratégicas de la Fase del Análisis Prospectivo y los escenarios exploratorios.

✓ **Redacción del Escenario Apuesta**, donde se utiliza de acuerdo a CEPLAN “...la Metodología de la sección construcción de los escenarios exploratorios de la Guía de la Fase de Análisis Prospectivo, pero con un horizonte al 2021. La redacción se inicia con la referencia al horizonte de tiempo donde se dará el cambio, describiendo los logros obtenidos por el sector para cada una de las variables estratégicas. Luego se detalla el proceso a través del cual se logró el estado de cambio elegido, los actores que intervinieron con sus decisiones y acciones, así como su impacto en el entorno”.

✓ **Identificación de riesgos y oportunidades**, de igual forma CEPLAN considera “...a partir de la información de la Fase de Análisis Prospectivo, se deben identificar los riesgos y oportunidades que pueden afectar el escenario apuesta construido. El Riesgo: Es un evento desfavorable que no ha ocurrido aún, y de ocurrir puede afectar negativamente el cumplimiento del escenario apuesta, siempre que no se tomen decisiones para disminuir o anular su efecto y la Oportunidad: Es un evento favorable que puede contribuir al cumplimiento del escenario apuesta, siempre que se tomen las decisiones para su aprovechamiento”.

• **Etapa 3: Visión**, del mismo modo CEPLAN menciona que en esta etapa busca “...construir una declaración concisa e inspiradora de la situación futura que se aspira alcanzar en el sector, teniendo en cuenta los cambios que desea lograr en el ciudadano y su entorno. Esta declaración concisa debe reflejar al sector como si hubiera implementado exitosamente su estrategia. La visión, además de contribuir a identificar el propósito general del sector, y darle direccionalidad e impulso al proceso de desarrollo del sector, es muy importante para motivar e inspirar los esfuerzos de todos los actores involucrados a fin de conseguir un mismo propósito durante el proceso de implementación de la estrategia. La construcción de la visión es un proceso tanto político como técnico que requiere que sea comunicada permanente y constantemente a los miembros del sector, de tal forma que, todos estén familiarizados con ella. Esto implica que la visión debe incluirse en cada uno de los documentos, presentaciones y las herramientas producidas por el sector, siendo importante el involucramiento de los órganos de comunicación”.

La visión debe ser concisa, debe ser breve y debe ser sencilla en su contenido, además debe ser desafiante e inspirador y que este orientado para la acción.

Para el CEPLAN, para elaborar la visión, requiere los siguientes pasos:

- ✓ Construcción de la Visión, debe ser participativo, que involucre a los actores responsables de los resultados sectoriales.
- ✓ Redacción de la Visión, se tiene que hacer en tiempo presente, plantea las condiciones que se quiere para la población.

• **Etapla 4: Objetivos Estratégicos**, en esta etapa el CEPLAN hace conocer que su finalidad es “...definir los objetivos estratégicos sectoriales, los cuales se identifican partiendo del escenario apuesta y que se articularán con objetivos pre- establecidos en los mandatos legales y administrativos que orientan la gestión del sector: el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, las Políticas Nacionales bajo competencia del sector, los Programas Presupuestales, Estrategias, Proyectos o Programas Nacionales, planes temáticos, entre otros.

En esta etapa se plantean los siguientes pasos:

- ✓ Identificar los instrumentos de política del sector, donde se tenían que hacer las identificaciones de los instrumentos para definir las políticas sectoriales, como el PEDN, las políticas nacionales, los programas presupuestales entre otros.
- ✓ Relaciona todas las variables de los escenarios de apuesta y los instrumentos de política del sector, además se determina la cadena causal entre las variables, del cual resulta la cadena de valor pública y a su vez recoger los objetivos de política del sector definidos en sus instrumentos previamente aprobados.
- ✓ Revisión de la lista de variables que eran los objetivos estratégicos, donde se revisaran todos con la finalidad de eliminar incoherencias operativas y redundancias y que se deben de optar por el objetivo estratégico más amplio y lograr la generación de otros objetivos estratégicos con la parte diferenciada y plantear la relación de los objetivos estratégicos sectoriales con los Programas presupuestales.
- ✓ Redacción del propósito del objetivo estratégico, donde se tiene que redactar de forma homogénea todos los objetivos estratégicos, el cual está compuesto por el

propósito y sus respectivos indicadores y metas, para redactar los propósitos hay que señalar el logro, hacer ver el cambio que se tiene que lograr.

✓ Definición de la finalidad de los objetivos estratégicos, con el fin de evitar diferencias en sus interpretaciones.

✓ Formular los indicadores, teniendo como definición de un indicador como “un enunciado que permite medir el estado de cumplimiento de un objetivo, facilitando su seguimiento”.

• **Etapa 5: Acciones Estratégicas**, tal como lo manifiesta CEPLAN el propósito de esta etapa es “...determinar las acciones que las entidades que conforman el sector tendrán que llevar a cabo para lograr los objetivos estratégicos. Se inicia a partir del paso 2 de la etapa anterior, donde se relacionan las variables del escenario apuesta y las procedentes de los instrumentos de política del sector. Al igual que en la etapa anterior, se parte de las variables generadas en la Fase de Análisis Prospectivo, las cuales se articularán con las acciones pre-establecidas (variables) en los mandatos legales y administrativos que orientan la gestión del sector: el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, las políticas nacionales bajo competencia del sector, los programas presupuestales, estrategias, proyectos o programas nacionales, planes temáticos, entre otros”.

Los pasos a seguir de acuerdo a lo que establece CEPLAN son:

✓ Continuar con el análisis de los pasos 1 y 2 de la etapa de revisión de la información de la Fase de Análisis Prospectivo, como: el análisis de influencia y dependencia y el diagnóstico de variables, y que se tiene el mapeo de los objetivos de política del sector.

✓ Relacionar las variables de la Fase de Análisis Prospectivo y los instrumentos de política del sector, donde se reflexiona el servicio y el objetivo estratégico y que ésta conexión debe ser de causa-efecto.

✓ Revisión de la lista de acciones estratégicas, aquí se revisan el listado de acciones estratégicas con la finalidad de eliminar las incoherencias operativas y las redundancias.

- ✓ Redacción de la acción estratégica, se plantea interrogantes como ¿Cómo se entrega?, ¿A quién se entrega? y ¿Cómo se entrega?, donde se define la entidad sobre en donde se debe caer la responsabilidad de la acción.
- ✓ Formulación de Indicadores, que son instrumentos que se ejecutan y se cumplen, tomando en consideración los indicadores identificados para esa variable en la Fase de Análisis Prospectivo.

✓ **Etapa 6: Ruta Estratégica**, tal como lo señala CEPLAN, la finalidad de esta etapa es “...determinar el orden de prioridades a nivel de objetivos estratégicos y la secuencia lógica de sus correspondientes acciones estratégicas. A partir de la ruta estratégica se definirán las metas. Los pasos a seguir son las siguientes: Priorización de los objetivos estratégicos, donde el sector deberá definir criterios específicos para ordenar los objetivos estratégicos y la Construcción de una Ruta Estratégica, donde se prioriza las acciones estratégicas para cada uno de ellos. La priorización se hará en función de la eficacia que es comprendida como la medida del efecto que la acción estratégica tiene en la cadena de factores que conducen al logro del objetivo estratégico, además de formular las metas, que es escogida para cada variable afecta la selección de las metas de los objetivos estratégicos. La meta vendría a ser la cuantificación del propósito del objetivo estratégico que se espera alcanzar en un periodo de tiempo, valor proyectado que se espera alcanzar y que está asociado al indicador correspondiente. Asimismo, bajo esa misma concepción se buscará formular las metas para los indicadores de las acciones estratégicas y finalmente la matriz de objetivos estratégicos y matriz de acciones estratégicas, donde se establecen el propósito del objetivo estratégico y la acción estratégica, considerando su indicador, su línea base, su valor actual del indicador, su meta, tener su fuente de datos, y el nombre del responsable de la medición del indicador”.

✓ **Etapa 7: Proyectos de Inversión en los Sectores**, que a ello CEPLAN manifiesta que es “...un problema recurrente en la inversión pública, es la falta de articulación de los proyectos ejecutados con el planeamiento estratégico. Un método que puede ser utilizado para priorizar los proyectos inversión es la de toma de decisiones multicriterio, para ello es necesario seguir los siguientes pasos: Priorizar

los Objetivos Estratégicos, donde resultan vitales para el desarrollo del sector, se requiere identificar un orden de prioridad entre los mismos. Asociar proyectos, el cual se asocie a más de un objetivo estratégico, se deberá elegir el objetivo estratégico que sea más compatible con los propósitos del proyecto. Priorizar al interior de los objetivos estratégicos, aquí se deben identificar y ponderar los criterios, para ordenar los proyectos en función de su contribución al objetivo estratégico correspondientes, se necesita definir criterios de evaluación cuantitativos y cualitativos, se deben identificar las escalas dentro de los criterios con puntajes diferentes. Calificar los proyectos respecto a los objetivos, donde se debe considerar los nombres de los proyectos, su asociación, la cantidad de beneficiarios, su costo de implementación y su sostenibilidad en el tiempo y calcular los valores, en este paso es necesario considerar a parte de la población beneficiada y su sostenibilidad, tener en cuenta su costo per cápita, su resultado y su orden de prioridad.

- **Etapas 8: Redacción del PESEM**, de acuerdo a CEPLAN, que menciona que “...el documento PESEM tiene que ser una herramienta de comunicación. Por dicha razón la redacción y presentación del PESEM debe tener criterios comunicacionales. Las partes densas y metodológicas deben ir como anexos y el documento debe contener los elementos esenciales: El escenario apuesta elegido, la visión, los instrumentos de política del sector, los objetivos estratégicos sectoriales que instrumentaliza dicha política, las acciones estratégicas, la ruta estratégica y los proyectos priorizados. Todos los cálculos y proceso deben ir a los anexos.

Fase Institucional del Proceso de Planeamiento Estratégico

CEPLAN plantea que la fase institucional constituye “la tercera fase del proceso de planeamiento estratégico, se efectúa después de la fase estratégica. Las fases de análisis prospectivo y estratégica corresponden a los sectores y gobiernos regionales, y opcionalmente los organismos constitucionalmente autónomos y los gobiernos locales. La fase institucional la realizan todas las entidades de la administración pública”.

Los planes que se realizan en esta fase es establecer el PEI, el cual plantea los objetivos y las acciones estratégicas de la institución, considerando sus indicadores y metas que la institución realiza, y plantear el POI, que desagrega las acciones estratégicas de la entidad que son identificados en el PEI en diferentes actividades.

CEPLAN menciona que “...el proyecto de PEI-POI se formula en el año previo al inicio de su ejecución, ambos se aprueban antes del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), cabe señalar que, en función de los resultados del seguimiento del PEI, este podrá ser ajustado o reformulado y que los programas, proyectos, unidades ejecutoras u otros que, por disposiciones legales, formulen planes estratégicos de la fase institucional, deberán realizar sus procesos de planeamiento en el marco del PEI-POI de la entidad a la cual pertenecen, respetando sus objetivos estratégicos institucionales y sus correspondientes indicadores, así como las acciones estratégicas institucionales”.

La relación del planeamiento estratégico y el presupuesto se establece en función a:

- Cadena de planes estratégicos para sectores, que se articula con el PEDN – PESEM – PEI-POI – Asignación presupuestal
- Cadena de planes estratégicos para territorios, donde se articulan el PEDN – PESEM – PDC (PDRC/PDLC) – PEI-POI – Asignación Presupuestal.

La Fase Institucional es “un proceso de varias etapas que permiten tener resultados como la aprobación del PEI – POI”, dichas etapas son las siguientes:

- **Actos Preparatorios**, donde se determina, como lo dice CEPLAN “...la aprobación del inicio del proceso de planeamiento, la designación de la comisión y equipo técnico de planeamiento estratégico, la elaboración del plan de trabajo y la realización de la síntesis de la fase estratégica”.

- **PEI - Etapa 1: Misión Institucional**, donde el CEPLAN hace mención “...que se construye a partir de tres elementos: el rol central de la entidad, el sujeto y los atributos; los cuales están orientados a establecer una declaración de su rol para el logro de los objetivos estratégicos. La visión representa el objetivo final que se quiere alcanzar para el sector y/o territorio, y cuya finalidad es definir la razón de ser

de la Entidad en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación; de acuerdo a los criterios de la modernización del Estado y en el marco de la visión. Si bien la ley de creación le establece varias competencias y funciones”.

La misión define el rol central de la institución de acuerdo a los siguientes pasos:

- ✓ Identificar el Rol central, en donde se establece la interrogante ¿De qué se trata?, en donde se especifica la creación y la razón central de la existencia de la entidad, donde se tiene en consideración de las normas de creación de la entidad.
- ✓ Identificar al sujeto, donde los usuarios a quien la institución de acuerdo a su rol central.
- ✓ Identificar los atributos, donde se plantea los principales elementos que guían el rol central de la institución, tomando en cuenta las necesidades del sujeto como la cantidad, calidad, eficiencia, efectividad, eficacia, entre otros y que se puedan identificar los atributos.
- ✓ Redactar la misión institucional, donde se enuncia la misión institucional de la Entidad, y que sigue el Rol central + Sujeto + Atributos y el Texto descriptivo que explica la misión de la Entidad.

• **PEI - Etapa 2: Formular los objetivos estratégicos institucionales y sus indicadores**, de acuerdo a CEPLAN su finalidad es “...definir los cambios que la Entidad pretende lograr en las condiciones de los ciudadanos, o en el entorno en que estos se desenvuelven, de corresponder, en otras entidades del Estado y que los objetivos estratégicos institucionales orientan la gestión de la Entidad hacia el logro de los objetivos estratégicos sectoriales y/o territoriales”.

El proceso para redactar el objetivo estratégico institucional es:

- ✓ Identificar al sujeto, que tiene como fin saber del sujeto es decir del ciudadano, de su entorno o tal vez de otra institución pública, que solo quiera cambiar e identificar al sujeto que cumpla con las condiciones que se desean cambiar.
- ✓ Identificar la condición de cambio, que reconoce las cualidades, atributos, desempeños, actitudes, entre otros, donde se logra incidir y que se hacen las consultas del sujeto que se quiere cambiar.

- ✓ Identificar el verbo, donde se considera la acción que reflejará la dirección del cambio que se quiere lograr, se hace la consulta de la acción de cambio identificada en el sujeto.
- ✓ Redacción del Objetivo Estratégico Institucional, es enunciar el objetivo estratégico institucional de la institución, y que la redacción sigue la siguiente condición: Verbo + Condición de cambio + Sujeto y definir el texto descriptivo que indica el objetivo estratégico institucional de la Entidad.

• **PEI – Etapa 3: Identificar las acciones estratégicas institucionales y sus indicadores**, de acuerdo a CEPLAN su finalidad es “...determinar las acciones estratégicas institucionales que la Entidad tiene que efectuar para lograr los objetivos estratégicos institucionales, en un entorno cambiante, y en un contexto en el cual los requerimientos humanos, materiales o financieros son siempre insuficientes, la entidad tiene que identificar las acciones estratégicas institucionales que la transformen para que pueda lograr sus objetivos estratégicos”.

El proceso a seguir es el siguiente:

- ✓ Identificar el bien o servicio, donde CEPLAN plantean “...identificar los bienes y servicios que agregan valor público, es importante tener una mirada crítica de lo que la entidad viene realizando a la fecha y su verdadera contribución al logro de los objetivos, para ello, es importante revisar el diagnóstico causal de las variables estratégicas realizadas en la fase prospectiva, el análisis realizado en fase estratégica por el sector/territorio y otros documentos técnicos referidos a las competencias de la Entidad donde se identifican los factores causales en los cuales es necesario hacer incidencia.
- ✓ Identificar el atributo, donde CEPLAN menciona que “...se trata de definir los aspectos cuantitativos o cualitativos de la manera cómo debe ser entregado el bien o servicio, considerando los diferentes aspectos que garantizan que los bienes y servicios generen el efecto deseado, tales como las formas diferenciadas de entrega, los lugares de entrega, aspectos territoriales, aspectos socioculturales u otros incluidos en la referencia de evidencia encontrada y se identifica los atributos del bien o servicio a ser entregado.

✓ Identificar al beneficiario, donde CEPLAN menciona que se plantea “...definir quiénes son los ciudadanos, entorno o entidades que tienen que cambiar para lograr los objetivos estratégicos Institucionales, se identifica a los ciudadanos, entorno o entidades que carecen de los bienes y servicios públicos necesarios para que estos cambien y lograr con ello los objetivos institucionales y se identifica el conjunto de ciudadanos, entorno o entidades que requieren bienes y servicios públicos para conseguir el cambio necesario por los objetivos estratégicos institucionales”.

✓ Redacción de las acciones estratégicas institucionales tipo A, que CEPLAN menciona que “...las acciones estratégicas institucionales, la redacción de la acción estratégica institucional tipo A debe seguir la siguiente secuencia: Bien o servicio+ Atributo+ Beneficiario y Texto descriptivo que indica la acción estratégica institucional tipo A y las acciones estratégicas de tipo B, Son bienes y servicios requeridos por la Entidad para asegurar la realización de las acciones estratégicas tipo A y, de esa manera, asegurar el logro de los objetivos estratégicos institucionales. Si bien la generación de bienes y servicios es el factor clave sobre el cual se debe estructurar el planeamiento estratégico operacional, es importante identificar acciones que aseguren dicha producción.

• **PEI - Etapa 4: Construir la ruta estratégica**, CEPLAN menciona que en esta etapa “...se determinar las prioridades a nivel de objetivos estratégicos institucionales, respetando la secuencia lógica de sus acciones y señalando las unidades orgánicas responsables que colaboran en su ejecución, asimismo, a partir del establecimiento de prioridades de los objetivos y acciones estratégicas se definen sus respectivas metas, de igual manera, se precisa que los objetivos y acciones estratégicas reflejan las prioridades de las entidades, más no las funciones de las dependencias que la integran; considerando que estas prioridades guiarán el rumbo de la Entidad”.

Los pasos a seguir son las siguientes:

✓ Priorización de objetivos estratégicos institucionales, que CEPLAN define como “...los criterios específicos para ordenar los objetivos estratégicos Institucionales, identificado dicho objetivo estratégico institucional, esta pregunta se repite para los

restantes objetivos estratégicos institucionales y lista o cuadro de objetivos estratégicos institucionales priorizados”.

✓ Priorización de las acciones estratégicas institucionales, donde CEPLAN “...prioriza las acciones estratégicas, partiendo del objetivo estratégico institucional con la más alta prioridad, la priorización de las acciones se hará en función de la eficacia.

✓ Identificación de las unidades orgánicas participantes, que CEPLAN aduce que su finalidad es “...identificar las unidades orgánicas que participan en cada acción estratégica institucional y designar una unidad orgánica responsable, quien velará por su cumplimiento y ejecución, conforme a los documentos de gestión de la entidad, se identifican las unidades que tienen las funciones o atribuciones para llevar a cabo las acciones estratégicas institucionales y el cuadro de unidades orgánicas participantes para cada acción estratégica institucional con el responsable claramente identificado”.

✓ Formulación de metas para los objetivos estratégicos institucionales y las acciones estratégicas institucional, y que el ente rector del planeamiento estratégico CEPLAN menciona “...que se trata de cuantificar lo que la Entidad pretende lograr en un determinado periodo, en función del indicador seleccionado de un determinado objetivo estratégico institucional o acción estratégica Institucional, la redacción de la meta debe seguir la siguiente secuencia: Valor del Indicador + Temporalidad y el cuadro de metas para cada objetivo estratégico institucional y sus respectivas acciones estratégicas institucionales con sus respectivas unidades orgánicas responsables”.

✓ Matriz resumen de objetivos y acciones estratégicas institucionales, donde el CEPLAN, menciona “...que se trata de presentar, en un matriz resumen, los objetivos y acciones estratégicas institucionales que se han identificado con sus respectivos indicadores, metas y la ruta estratégica, se registran los objetivos estratégicos institucionales en una secuencia horizontal y, junto a ellos, sus respectivas acciones estratégicas y que cada objetivo y acción estratégica institucional está acompañado de su respectivo indicador, línea de base, valor actual, metas anuales y meta final, seguido por la fuente de datos, la fuente de verificación y

el responsable de la medición del Indicador y la Matriz resumen de objetivos y acciones estratégicas institucionales”.

- **PEI – Etapa 5: Redacción del PEI**, donde CEPLAN plantea que en esta etapa busca “...redactar un documento que presenta los objetivos estratégicos institucionales y las acciones estratégicas institucionales para los próximos tres años; dirigido a los funcionarios, servidores públicos, así como a todos los actores involucrados, la redacción de este documento debe resaltar cómo se lograrán los objetivos propuestos a fin de facilitar su comunicación y difusión. No debe centrarse en mostrar el proceso metodológico de esta fase de planeamiento y un documento para la comunicación y difusión de los objetivos estratégicos institucionales y las acciones estratégicas institucionales”.

El Plan Operativo Institucional (POI)

De acuerdo a CEPLAN es “...la redacción de la fase correspondiente al PEI, se procede con la elaboración del POI y que reitera que la misma comisión de planeamiento y equipo técnico conformados para el PEI continúan validando y formulando respectivamente el proceso para la formulación del POI”.

En esta fase se toma en consideración:

- ✓ Identificar las acciones que se desarrolla teniendo en cuenta las acciones estratégicas de la entidad, planificadas en el PEI.
- ✓ Vincular la planificación estratégica con la formulación presupuestal.
- ✓ Identificar los aspectos críticos de las acciones a realizar.

Las etapas que se plantean son:

- **POI – Etapa 1: Desagregación de las acciones estratégicas en actividades**, su propósito es precisar que las actividades que son importantes para lograr la acción estratégica de la entidad, y donde el proceso es considerar los objetivos estratégicos institucionales, y seguidamente considerar la acción estratégica institucional y considerar las actividades y para ello se plantean los pasos siguientes:

- ✓ Identificación de las actividades, donde CEPLAN menciona que “...se trata de determinar la secuencia general de actividades que deben ser llevadas a cabo para el adecuado desarrollo de la acción estratégica institucional.
- ✓ Formulación de indicadores para las actividades, donde ellos puedan permitir darle el seguimiento a la ejecución, de acuerdo a los plazos considerados y en función a las metas planificadas.
- ✓ Formulación de metas para las actividades, donde se considera la meta anual de la actividad tomando en cuenta la acción estratégica y que contribuya con la actividad, y después descomponer en metas mensuales.

• **POI – Etapa 2: vinculación del POI con el presupuesto público**, en esta etapa CEPLAN menciona que el POI “...vincula el planeamiento estratégico con el presupuesto público, permitiendo orientar recursos presupuestales para financiar las acciones estratégicas priorizadas que aseguren el logro de los objetivos estratégicos institucionales. toda entidad tiene el reto de tomar decisiones para enfrentar las situaciones coyunturales sujetas a la disponibilidad presupuestal y, por otro lado, alinear los recursos para lograr los objetivos estratégicos institucionales identificados, en el sector público peruano, conforme lo señala la política nacional de modernización de la gestión pública, la ausencia de una efectiva planificación ha conllevado a una gestión inercial de las entidades públicas”.

CEPLAN plantea tres momentos “...Primer momento de vinculación del POI con el presupuesto público: en la formulación de la estrategia los programas presupuestales contribuyen al logro de los objetivos nacionales a través de relaciones de causalidad, Segundo momento de vinculación del POI con el presupuesto público: con la asignación presupuestal el PEI - POI establecen las prioridades de asignación de los recursos en términos de objetivos estratégicos institucionales, acciones estratégicas institucionales y actividades. para su vinculación con la asignación presupuestal, las actividades operativas deben ser valorizadas y el tercer momento de vinculación del POI con el presupuesto público: durante la implementación del plan operativo institucional – ejecución del presupuesto durante la implementación del PEI - POI se

presentan dos circunstancias que determinan su modificación: cambios en las prioridades y modificaciones presupuestales”.

- **POI – Etapa 3: Identificación de elementos críticos de las actividades**, para el CEPLAN “...es el proceso de la formulación del PEI-POI, las áreas responsables de las actividades del POI -de manera paralela identifican los elementos críticos de estas actividades con la asistencia técnica del órgano encargado de planeamiento, trata de identificar los elementos de una actividad que se consideran imprescindibles para el logro de la actividad, se emplea la metodología de procesos en las actividades para identificar sus componentes críticos en función a su logro oportuno, tales como: entradas, mecanismos, controles y salidas y se identifica los eventos críticos de las actividades. Los elementos críticos de una actividad pueden definirse en 4 categorías, las cuales son: Entradas, salidas, controles y mecanismos.

- **POI – Etapa 4: Redacción del POI**, para su elaboración, se realiza en una estructura, que contiene las categorías, donde se determinan las estrategias estratégicas institucionales, con sus respectivas actividades, además de considerar los indicadores, sus metas físicas y las unidades responsables.

Para la aprobación y difusión del PEI – POI, se realizan los siguientes pasos:

- ✓ Aprobación, en donde se consideran los documentos de gestión como el PEI, POI, y que el órgano resolutorio de la Entidad emite la resolución respectiva.
- ✓ Difusión, lo que se tiene en cuenta es lograr la difusión del PEI-POI entre las diversas Entidades públicas y dependencias relacionadas con el cumplimiento de los Objetivos Institucionales de la Entidad.

2.2.1.6. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN

El CEPLAN se define como “un organismo técnico especializado que ejerce la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico conduciéndolo de manera participativa, transparente y concertada, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del país”.

Este organismo plantea ciertas acciones para implementar la Agenda 2030 a saber:

- ✓ Construir una visión concertada de futuro país al 2030, que se plantea en función a un diagnóstico prospectivo y a un proceso de conversación social.
- ✓ Actualizar las políticas y planes, teniendo un ciclo de mejora continua, que se centra en base al bienestar de las personas.
- ✓ Por todo ello el CEPLAN busca implementar la Agenda 2030 en los tres niveles de gobierno.

2.2.1.7. Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico SINEPLAN

El CEPLAN (2018), define al Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, como “el conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país”.

Además, el CEPLAN menciona los siguientes objetivos del SINAPLAN:

- ✓ Orientar y definir métodos, procesos e instrumentos para articular e integrar en forma coherente la elaboración de Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los planes nacionales.
- ✓ Promover y articular los programas de fortalecimiento de capacidades para el planeamiento estratégico.
- ✓ Desarrollar los procesos y las acciones para el seguimiento de la gestión para resultados de mediano y largo plazo.
- ✓ Promover la cooperación y acuerdos entre los sectores públicos y privados en el proceso de formulación de los planes estratégicos.
- ✓ Promover la formulación de planes estratégicos, programas y proyectos con visión prospectiva de medio y largo plazo.
- ✓ Visión de futuro compartida, concertada y de los objetivos y planes estratégicos.

2.2.1.8. Base Legal de la Planificación Estratégica

- ✓ **Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) Ley N° 28522**, que tiene como finalidad tener la conducción y el desarrollo de la planeación y ser considerada como un instrumento técnico de gobierno y de gestión pública, que tiene un papel de orientación de acciones para el logro de objetivos.
- ✓ **Decreto Legislativo N° 1088**: norma que crea el SINAPLAN y el CEPLAN y derogando la Ley N° 28522 Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), con excepción de las Disposiciones Complementarias Segunda, Tercera, Cuarta, Quinta, Sexta y Séptima.
- ✓ **Ley N°28522** publicada en el Diario Oficial “El Peruano”, Ley que crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), derogada por el Decreto Legislativo N° 1088.
- ✓ **Guía para el Planeamiento Institucional: Publicada Modificada por Resolución de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD**: Esta guía, modificada en marzo de 2019, orienta los planes institucionales de las entidades integrantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – SINAPLAN, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.
- ✓ **Política General del CEPLAN (Política Institucional)** Aprobada por el Consejo Directivo de CEPLAN. La Política General del CEPLAN, que establece los lineamientos y las normas que orientan la gestión institucional y corresponden a las funciones sustantivas y procesos operativos de la entidad y los sistemas administrativos.
- ✓ **Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD**, “Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional”, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, enfatiza el lugar central que tienen las personas en las políticas públicas, compuesto por el conocimiento integral de la realidad, el futuro deseado, las políticas y planes coordinados y el seguimiento y evaluación.

- ✓ **El Reglamento que regula las Políticas Nacionales**, aprobado mediante **Decreto Supremo N° 029-2018-PCM** y modificado con **Decreto Supremo N° 038-2018-PCM**, que actualiza las políticas nacionales y que, en la Segunda Disposición Complementaria Transitoria, realizará un proceso de revisión y análisis de las políticas nacionales vigentes.
- ✓ **Directiva N° 001 -2017-CEPLAN/PCD**: Directiva que sirve para la actualización en el marco del ciclo de la mejora continua del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN.
- ✓ **Guía Metodológica. Fase de Análisis Prospectivo para Sectores – CEPLAN**: Es la guía que destina a la exploración del futuro, aquí se diagnostica el sector con sus respectivos entornos, donde identifica las tendencias prospectivas y las variables para construir escenarios futuros.
- ✓ **Guía Metodológica. Fase Estratégica – CEPLAN**: Aquí se elaboran los instrumentos de las políticas públicas del sector, por medio de la identificación de los objetivos, de las acciones y de la ruta estratégica, teniendo en cuenta la información que se obtiene en la primera fase, es básicamente la acción de elaborar la “carta de navegación” que indica la ruta a seguir.
- ✓ **Guía Metodológica. Fase Institucional – CEPLAN**: Este documento considera todos los pasos para realizar el planeamiento institucional, comprendiendo las políticas y los planes que necesita el PEI y el POI, en concordancia con el ciclo de mejora continua del planeamiento estratégico.
- ✓ **Guía Metodológica. Fase de Seguimiento – CEPLAN**: Es la fase donde se da continuación a la recolección y al diagnóstico de los datos que se da a conocer a la Alta Dirección, mediante el Informe de Análisis Estratégico, cuyo fin es mejorar de forma constante en las tomas de decisiones y en la gestión de la institución.
- ✓ **Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado**: Que declara el proceso de modernización de la gestión pública el Estado peruano en todos

los ámbitos públicos de los tres niveles de gobierno, así como en los gobiernos subnacionales y organismos autónomos.

✓ **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM:** El Sistema de Modernización de la Gestión Pública, tiene una diferencia de los sistemas administrativos, no regula un proceso específico de soporte en una gestión, sino trata de impulsar reformas en todos los campos de la gestión pública, aplicables a todas las entidades del Estado peruano.

✓ **Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública Decreto Supremo N° 123-2018-PCM:** Implementa el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, considerando principios, normas y procedimientos que son aplicables al proceso de modernización de la gestión pública.

2.2.2. Productividad Laboral

2.2.2.1. Definición de la Productividad Laboral

La Real Academia Española, define al rendimiento laboral o productividad como “la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía y otros factores”.

Según Taylor (citado en Gil, 2013, p.565), define a la productividad laboral como:

El Modelo básico mecánico que concibe al hombre, como un apoyo para la utilización de las máquinas, en donde el rendimiento, rapidez y constancia son los factores valorados prioritariamente y que las variables determinantes para el rendimiento laboral están caracterizadas por fisiológicas, medios de trabajo adecuado, métodos apropiados y sistema retributivo.

Además, Gil (2013) plantea que la teoría de las relaciones humanas “no se comportan en el proceso laboral como individuos aislados sino son influenciados

por las relaciones sociales dentro y fuera de la organización y de sus necesidades subjetivas y valores”.

Según Bazinet (1984, p.70) el rendimiento de personal significa “que todos los miembros de la organización trabajen mejor y por ende la organización tendrá mayor éxito en la realización de sus objetivos”.

Asimismo, Chiavenato (2007, p.179) define a la productividad como “el efecto de la administración de varios recursos y que la productividad es la relación mensurable que existe entre el producto obtenido y los recursos empleados para su producción y que, en el caso de los recursos humanos, la productividad es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla”.

Asimismo, Lagos (2015, p.30), define a la productividad como “la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción y como la relación entre los resultados y el tiempo utilizada para obtenerlos, teniendo al indicador como el factor de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida”.

Al respecto, Robbins & Judge (2013, p. 28), definen a la productividad como “el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional, y que es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo, además que requiere tanto de eficacia como de eficiencia”. Una empresa se considera muy eficaz cuando cumple con sus metas y objetivos, y que su productividad se visualizará si efectivamente esas metas y objetivos sean realizados de eficiente.

Según Jone (2010), el desempeño organizacional es:

Una medida de la eficiencia y eficacia con que los gerentes aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas organizacionales y que el desempeño laboral aumenta en proporción directa a los incrementos de la eficiencia y la eficacia, donde la eficiencia es una medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta y

que la eficacia es una medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanza tales metas (p.06).

Para Van Der (2005), la productividad laboral es:

El acto más valioso de la empresa, porque son los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud.

2.2.2.2. Dimensiones de la Productividad Laboral

a) Factores Individuales

Maslow menciona que “el ser humano está ligado a una serie de necesidades que le hacen afrontar diferentes situaciones en la vida y que contribuyen de alguna forma con la productividad de un trabajador” y es por ello que plantea dentro de sus estudios la ya famosa Pirámide de necesidades de Maslow, en ella considera las necesidades como la fisiología, la seguridad, la parte social, la estima y autorrealización, las cuales las considera como necesidades básicas de las personas, que por su propia naturaleza lo realizan para sobrevivir, empero que a su vez buscan sobresalir para mejorar sus posiciones sociales y desarrollar sus crecimiento tanto personal como laboral.

b) Factores Grupales

Son los factores que se aplican para mejorar los trabajos o actividades que se tienen que mejorar, pero de forma grupal, factores como la cohesión, la participación y los manejos de conflicto, considerados como importantes y relevantes porque tiene como finalidad de manejar mejor el aspecto emocional de

las personas como el estrés laboral, mejorar el equilibrio vida en el trabajo, mejorar la calidad de vida laboral.

Elevar la productividad, es al final de todo buscar mejorar las relaciones humanas, derivadas de la participación de los colaboradores, de su participación en las decisiones de la empresa y en la búsqueda de solucionar los problemas que se pueden presentar.

c) Factores Organizacionales

Al igual que los factores mencionados anteriormente, también en la concepción de las empresas existen una serie de factores organizacionales, muchos autores consideran como factores de la empresa a la cultura organizacional, al liderazgo y al clima organizacional, pero en realidad se encontraron informaciones donde plantean una serie de factores organizacionales como (Aldape, 2006), quien propone quince dimensiones para medir el factores organizacionales como el cambio, la capacitación, la participación, la innovación, la seguridad, la comunicación, la conciencia de productividad, los equipo de trabajo, la delegación de funciones o facultamiento (empowerment), la motivación, los objetivos y estándares, las relaciones interpersonales, las relaciones laborales, la solución de problemas, la mejora continua.

2.2.2.3. Importancia de la Productividad Laboral

Hablar de productividad laboral, es relacionarlo al trabajo que realiza un trabajador dentro de la empresa, es el responsable de hacer una diversidad de acciones en un menor tiempo, además de ellos, se puede considerar a una organización como productiva cuando realiza inversiones en los temas de tecnología con la finalidad de elevar el volumen de producción. Ser una empresa productiva no es fácil, y no es de corto plazo, donde primero se tiene que consolidar los compromisos por parte de los trabajadores de cumplir con una serie de acciones y cambios de estrategias además de saber utilizar nuevas herramientas para laborar mejor, lo cual al inicio es bastante complicado, pero no imposible de lograrlo en plazos razonables.

Como sabemos los recursos humanos es considerado como el activo más importante que tiene una organización, por ello, es interesante administrar o gestionar de una forma más correcta y proveer de herramientas que sean las más adecuadas para mejorar las actividades diarias que se realizan los trabajadores y los responsables de las organizaciones. Donde al determinar que el rendimiento de los colaboradores es bueno este influye de manera directa en el cumplimiento de objetivos institucionales de una empresa, por todo lo mencionado anteriormente, se plantea que la productividad de los trabajadores es un elemento fundamental para poder garantizar el buen funcionamiento de cualquier organización.

La recompensa por trabajar más rápido y con mayor concentración, enfocarse en lo más importante y hacerlo en el menor tiempo posible, es la ganancia de más salud y felicidad. Está comprobado que el aburrimiento y la sobrecarga laboral no es garantía para generar grandes resultados financieros, al contrario, agudiza el estrés.

En los tiempos actuales las innovaciones y los temas de la tecnología, que con su gran avance ha evolucionado todos los componentes de actividades que se realizan en las organizaciones, que trae como consecuencia competitividad en los mercados económicos, sean más dinámicos el uso de la economía digital, las actividades a nivel global sean más dinámicos, mejor elaborados y que se puedan adaptar rápidamente a esos grandes cambios.

Haciendo uso de las acciones que realizan en mejora de la gestión de los recursos humanos, en la actualidad hay una serie de formas y procesos y además de la utilización de un conjunto de herramientas de gestión, cuyo fin es mejorar contantemente el desempeño de los trabajadores en las organizaciones, sabemos que debemos incorporar a personas con talentos, valores y adecuados comportamientos, atrayendo y reteniendo a los mejores recursos humanos; obtener una satisfacción de los trabajadores muy positivas; premiar las iniciativas y felicitar por los emprendimientos que puedan realizar los trabajadores; asumir planes de sucesión para continuar con las organizaciones, ofrecer capacitaciones para mejorar los capacidades y lograr formar buenos ejecutivos; realizar las evaluaciones del desempeño laboral en todas las formas, con el propósito de elaborar planes de

reconocimiento, corrección y mejora continua; aplicación de las normas legales de forma correcta. Hay que entender que todo lo mencionado anteriormente, tiene que llevarse de forma coordinada, para lograr una correcta utilización de todas las herramientas en su totalidad.

2.2.2.4. *Objetivos de la Productividad Laboral*

Se considera a la productividad laboral como un objetivo y como un indicador, que cuando se mide los desempeños laborales provoca a los accionistas a tener mejores esfuerzos y hacer inversiones para que los recursos humanos puedan tener un retorno positivo y en tiempos cortos. Se tiene una serie indicadores en la actualidad, pero ninguno de ellos plantea muy bien la percepción de los grandes esfuerzos, como por ejemplo las rotaciones, las horas-hombre de las capacitaciones, los costos laborales respecto a las ventas, las ratios de colaboradores de los recursos humanos, la conflictividad laboral, el índice de satisfacción laboral, que son los que se tiene que considerar para obtener una correcta gestión.

Aumentar la productividad es beneficioso para todas las organizaciones, y ser más competitivos con relación a otras organizaciones, lograr las innovaciones y lograr tener los costos operativos bajos, significa que cuando uno tiene una buena productividad, no necesariamente se significa realizar labores más complejas, estas se pueden realizar haciendo uso de las tecnologías, de la eficiencia laboral y de los controles de gestión, lograr los objetivos de productividad significa tener una mejor ética de trabajo, ser innovador y ser creativo laboralmente.

✓ Comunicación

Realizar las conversaciones con los trabajadores y con los responsables de la organización, y tener opiniones de mejora respecto a las debilidades que se pueden tener en la empresa, conversar para mejorar los procesos, son algunas de las formas de mejorar la productividad, mejorar las unidades y potenciar otras, incluyen mejorar las tareas que realizan las personas, todo ello se consigue con la buena comunicación dentro de las empresas.

✓ Establece los objetivos

Identificar las variables medibles y considerarlo como el establecimiento de objetivos, determinar la cantidad necesaria de trabajadores que realizan sus actividades, saber los costos monetarios, las horas de trabajo y otros, se tiene como acciones que se pueden medir y se considere como parte de los objetivos que requiere la organización poderlas cumplir.

✓ Selección de variables cruciales de la productividad

Se tiene que elegir las principales variables de la productividad de la organización, tiene que ser los que son de alta discrepancia entre las mediciones plasmadas en la planificación y las que se logran o se desean, es necesario enumerar desde mayor a menor interés las variables y considerar objetivos en el orden de la lista.

✓ Analiza todas las tareas

Revisar las tareas que están alineadas a las variables, con la finalidad de mejorar y aumentar la productividad de la organización.

✓ Prueba diversos métodos para lograr tus objetivos

Mejorar los métodos o formas que se aplican para aumentar la productividad, que en muchos de los casos son muy necesarios en las organizaciones.

✓ Sigue mejorando

Seguir con las mejoras para cumplir con los objetivos empresariales, y ello se consigue evaluando los resultados obtenidos, mejorando la productividad y planificando las acciones de mejoras.

Realizar trabajos por el tema de objetivos se tiene que tomar en cuenta las metas a cumplir y los métodos a utilizar para que facilite el cumplimiento de esos objetivos, en la actualidad se prioriza los objetivos, además de entender la realidad laboral y guiar a los empleados que para poder cumplir con los objetivos se haga con mucha responsabilidad, el cual se tiene que asumir y obtener una mejor productividad,

también se tiene que tener bien definido para donde se decide y trabajar, para poder clarificar un conjunto de funciones de un puesto de trabajo, además de priorizar todas las tareas a nivel general.

¿Cómo lo hacemos?

Teniendo en consideración algunas concepciones:

- **Objetivos manejables**

Las organizaciones tienen que ser realistas, es decir, tener la correcta cantidad de trabajadores, tener los recursos necesarios, se tiene pensar que el trabajador puede tener un control dentro de la organización.

- **Definir Metas específicas**

Los objetivos generales de la organización tienen que transmitir conjuntamente los valores, además las metas que son planteadas están directamente relacionadas con los trabajadores y que tiene que ser precisos, aunque son complicados los trabajos que tienen resultados no cuantificables.

2.2.2.5. Los Recursos Humanos elemento clave de la Productividad

Si una empresa, quisiera que sus trabajadores realicen sus labores con grandes niveles de calidad y logre incrementar su productividad, es necesario que sepan manejar a gerenciar bien los recursos que se tienen, para ello se requiere que cada uno de los trabajadores tengan una inteligencia emocional propia, porque de ello se relaciona con la organización, como el tema de seguridad y salud laboral; se tiene que motivar a los trabajadores para instruir como se ejecutan las acciones como una forma inmejorable, se recurre a los trabajadores más cercanos para proyectar las capacidades y donde el desarrollo se plasme mejor.

2.2.2.6. Participación y Productividad

Gómez (2010), menciona que la participación:

Tiene efectos positivos o negativos sobre la productividad, esto depende de una serie de factores que concurren en cada caso determinado, y que enfoca la cuestión desde una perspectiva practica en lugar de estar en un estudio teórico, en principio la participación tiene un efecto positivo sobre la productividad, aunque en ocasiones sea limitado, prácticamente no condiciona por si sola la aparición de efectos negativos, la existencia de efectos positivos derivados de la participación depende, en principio, de dos factores fundamentales la actividad económica que realiza la empresa o sector industrial en que opera y la concepción y el modelo de relaciones laborales que están presentes en la organización.

La posibilidad de implementar el proceso de la productividad como un valor importante de la organización, en un espacio de un mercado competitivo, no hace pensar que las organizaciones asumen cuotas de responsabilidades que al final de todo ello los resultados son las secuencias que se obtienen en cada una de las fases del proceso productivo y que proceso a proceso va mejorando, participando y aportando ideas de innovación de todos los trabajadores de la organización en sus diferentes unidades, teniendo presente que los objetivos tienen que ser compatibles con la optimización de las facultades físicas y psíquicas de los trabajadores, conciliar su satisfacción con una alta productividad, acomodando los objetivos económicos a los sentimientos personales, del cual depende el funcionamiento de la organización, estimulando la participación e instituir ciertas características que deben estar presentes en todas las organizaciones, aprovechando la implantación y la permanencia de los sistemas participativos, que dan un productividad laboral muy importante y que plantean ciertas mejoras, además de considerar lo siguiente:

- La organización comparte con los trabajadores todos los beneficios económicos que se puedan obtener de forma directa o indirectamente por el aumento de la productividad.

- La buena relación que existe entre la dirección y los colaboradores se tienen que apoyar en modelos de relaciones laborales, que tienen que ser consistentes y permanentes en el tiempo, evitando que los trabajadores participen en mecanismos que afecten la seguridad de los puestos de trabajo.
- Introducir determinados sistemas que garanticen el cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores.
- Se requiere que la filosofía y las formas de manejo de la dirección de la organización se pueda concentrar en políticas de recursos humanos.

En conclusión, la relación que existe entre la participación y la productividad no puede fundamentarse en temas teóricos lo que si ocurre es la concepción que se tiene de las personas y de la empresa, tenga una repercusión en temas de productividad laboral, por lo que, la productividad y los indicadores de la empresa, no pueden ser observadas sino se tiene en cuenta el entorno en que se mueven.

2.2.2.7. Factores influyentes de la Productividad Laboral

Al respecto Gómez et al (2000), define a estos factores como “la medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los bienes y servicios producidos por una empresa, donde a mayor rendimiento individual hay mayor productividad de la empresa”.

Siliceo (2003), menciona que los trabajadores “...se involucran como elementos que caracteriza la productividad, tiene que ser consigo mismo, con valores, personales, grupales, organizacionales y nacionales, con una misión, con el trabajo mismo, y con una filosofía o cultura organizacional que implica una obligatoriedad moral”.

Por su parte, Gibson, Ivancevich & Donnelly (2003), expresan “...que de los empleados depende la cultura organizacional, pues ella define los comportamientos apropiados, motivándolos y dirigiéndolos en la forma en que la empresa procesa información de que dispone, sus relaciones internas, sus valores; en otras palabras, permite que quienes trabajan en ella compartan ideas sentimientos u opiniones”.

Capacidad

La capacidad del empleado, según Gómez et al (2000) lo define como “la aptitud que desarrolla una actividad, que se mejora a través de un proceso de contratación y asignación en el cual se seleccione a los individuos más capacitados para el trabajo, mediante programas de formación de la carrera profesional destinados a perfeccionar las capacidades de los trabajadores preparándolos para asumir responsabilidades adicionales”.

Chiavenato (2007), define a la capacidad de una persona como “la conducta posible de ser asimilada y puesta en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización y que la empresa se encuentra en la capacidad para inducir al personal de manera proactiva al logro de las metas organizacionales”.

Según, Gonzci (2004), define a la capacidad como “la competencia del empleado, la misma se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas y que estos atributos son los conocimientos, actitudes, valores, habilidades y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones”.

Es decir; se enfoca en la productividad orientándose en eliminar los problemas organizacionales y cuyos resultados se aprecien en la forma en que esos problemas se han superado y en base al costo-beneficio que se ha dado.

Motivación

En cuanto a la motivación Gómez et al (2000), lo define como “el deseo de las personas de realizar su trabajo lo mejor posible o a la aplicación del máximo esfuerzo para llevar a cabo las tareas encomendadas”. Además, se tiene deferencia que la motivación logra impulsar, dirigir y mantener la conducta humana, influenciado por diversos factores como el diseño del puesto de trabajo, la adecuación de los trabajadores a los requisitos del puesto, las recompensas entre otros.

Cooper (2003), define a la motivación desde un punto de vista individual y colectivo y lo considera como “las capacidades humanas, imaginativas y creativas, que las personas lo requieren”.

Gilmore (2002), define a la motivación como “el trabajo que tiene un valor incalculable, pues da a la persona sensación de pertenencia a un sector de la sociedad considerándolo importante, necesario y valioso, para ejercer sus aptitudes y conocimientos”.

2.2.2.8. Elementos implícitos de la Productividad Laboral

Carvallal (2001), considera los siguientes elementos: la eficiencia, la efectividad y la eficacia, que son importantes para poder administrar y lograr el éxito con relación a la productividad, y para ello se necesita de modelos de desarrollo organizacional, que genera estrategias a aplicar de una forma planificada, de tal manera que ayude con las innovaciones que lleven a lograr altos niveles de productividad laboral.

Según, Robbins (2004), para lograr cumplir actividades se tiene que considerar dos importantes puntos: primero como se estimaron o programaron los recursos utilizados y la cantidad de recursos y la segunda como son aprovechados los recursos que son usados en la transformación de productos.

Para Rodríguez & Bravo (2002), existen algunos criterios que son utilizados en los procesos de evaluación gerencial, que se relacionan con la calidad y productividad y que estos criterios son la eficiencia, la efectividad y la eficacia, pero en el contorno administrativo y gerencial, estos criterios mencionados se utilizan como sinónimos, por lo que es importante definir cada uno de ellos.

Eficiencia

La eficiencia como un aspecto implícito de la productividad, Martínez (2002), define a la eficiencia como “la máxima cantidad de bienes o servicios con el menor esfuerzo posible en el uso de los recursos”. La forma de verificar la eficiencia es en función de indicadores que son más usados en la productividad del trabajo que se da

en función a la inversión que realiza la organización para el tema de los recursos humanos y la productividad total de los factores, porque mide la contribución de las distintas fuentes del crecimiento, así como la mejora en el tema de tecnologías y en el tema de infraestructura.

Cleghorh (2005), define la eficiencia como “la visión y evaluación para el perfeccionamiento de los métodos implantados dentro de la organización para lograr los resultados del grupo de trabajo”. Por tanto, las empresas buscan ser más eficientes en relación a las demandas de los accionistas, trabajadores, clientes y proveedores, que ayudan a lograr los objetivos de la empresa.

Por su parte Suárez (2000), define a la eficiencia como “la asignación de recursos en el interior de las organizaciones y al uso adecuado, preciso y pertinente que se le dé tanto al recurso humano, como al recurso material utilizado en las diferentes organizaciones”

Efectividad

Hellriegel (2009), define a la efectividad laboral como “el comportamiento de sus compañeros y que, para lograr el incremento de la efectividad de las personas, los equipos, los líderes y de la organización es transcendental entender a la persona”. Cada persona es todo un sistema que está compuesto por varios subsistemas (digestivo, nervioso, circulatorio y reproductivo) y un sistema psicológico compuesto por varios subsistemas (actitudes, percepciones, capacidad de aprender, personalidad, necesidades, sentimientos y valores).

Según Kosacoff (2002), define a la efectividad como “la capacidad para ejecutar las operaciones administrativas de manera que satisfagan los criterios de actuación previamente establecidos”. Por tanto, la efectividad se puede medir, teniendo en cuenta los diferentes criterios de evaluación. Definido también como “la capacidad de evaluar en concordancia con los criterios previstos y que se mide en términos de porcentaje de cumplimiento del criterio de actuación correspondiente”.

González (2007), define a la efectividad como “la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva y es el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación”.

Eficacia

Robbins (2004), define a la eficacia como “la forma de hacer las cosas de manera correcta, son la consecución de las metas, en empresas inteligentes la eficiencia y la eficacia van de la mano”.

Según Gibson, Ivancevich & Donnely (2003), la eficacia se define como “la relación que hay entre outputs e inputs y que este criterio a corto plazo centra su atención en la totalidad del ciclo inputs-proceso- outputs, resaltando sin embargo la importancia de dos de sus elementos, se acude a la tasa de beneficios sobre el capital o a los activos, los costos por unidad, el porcentaje de materias primas entre otras”.

Chiavenato (2007), lo define como “la evaluación que constituye una medida normativa para alcanzar resultados por medio de la utilización de instrumentos las cuales permitan la estimación del logro de los resultados para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, para poder alcanzar un nivel de eficacia óptimo”.

2.3. Bases conceptuales

2.3.1. Planificación Estratégica

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN (2017), define a la planificación estratégica como “el documento que busca reducir las incertidumbres que se puedan presentar más adelante o en futuro cercano, y que realiza contingencias necesarias, para que las instituciones públicas, puedan mejorar sus actividades, es la intervención que produce un cambio en el curso tendencial de los acciones y es una herramienta de gestión, que busca formular y establecer objetivos principales, con acciones y reasignación de recursos para lograr resultados en un enfoque de cambios”.

2.3.2. Productividad Laboral

Van Der (2005), define a la productividad laboral como “el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan sus experiencias y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud”.

2.4. Definición de términos

✓ **Planificación Estratégica:** Es la reducción de las incertidumbres que se puedan presentar más adelante o en futuro cercano, para lo cual se establece realizar las contingencias necesarias, para que las instituciones públicas, puedan mejorar sus actividades, es la forma de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de las acciones, y considerar como una herramienta de gestión.

✓ **Fase Prospectivo:** Permite identificar y analizar el impacto de la orientación de la implementación de un diseño, identificar las variables estratégicas y sus tácticas y plantear un diagnóstico.

✓ **Fase Estratégico:** es aquella en la cual el sector define su estrategia, entendida como el “qué queremos lograr” (objetivos) y “cómo vamos a lograrlo” (acciones estratégicas).

✓ **Fase Institucional:** Se identifican las acciones estratégicas institucionales con sus correspondientes indicadores y metas. Se construye una ruta estratégica institucional en la que se desagregan las acciones estratégicas en actividades que aseguran su ejecución.

✓ **Fase de Seguimiento:** Es considerado como el proceso continuo de recolección y análisis de datos que proporciona información a la Alta Dirección, a través del Informe de Análisis Estratégico, el cual se realiza con el fin de mejorar la toma de decisiones y la gestión estratégica de la Entidad.

✓ **Productividad Laboral:** Es la productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los pobres resultados de las técnicas de productividad de la mano de obra directa.

✓ **Factores Individuales:** Son las diferentes series de necesidades que suple con el pasar de la vida, las cuales hacen que una persona sea productiva en cuanto a que al alcanzar sus necesidades básicas, logra una serie de objetivos propuestos que le permiten en el Factores del Capital Humano que Influyen en la Productividad.

✓ **Factores Grupales:** La mejora de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, derivada de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.

✓ **Factores Organizacionales:** Son los estudios que analizan algún factor organizacional en relación con otro de manera específica. Se puede encontrar una gran variedad de dimensiones evaluadas para conocer los factores organizacionales.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

La Planificación Estratégica se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.

2.5.2. Hipótesis específicas

- La Fase de Análisis Prospectivo se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.
- La Fase Estratégica se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.
- La Fase Institucional se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.
- La Fase de Seguimiento se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.

2.6. Variables

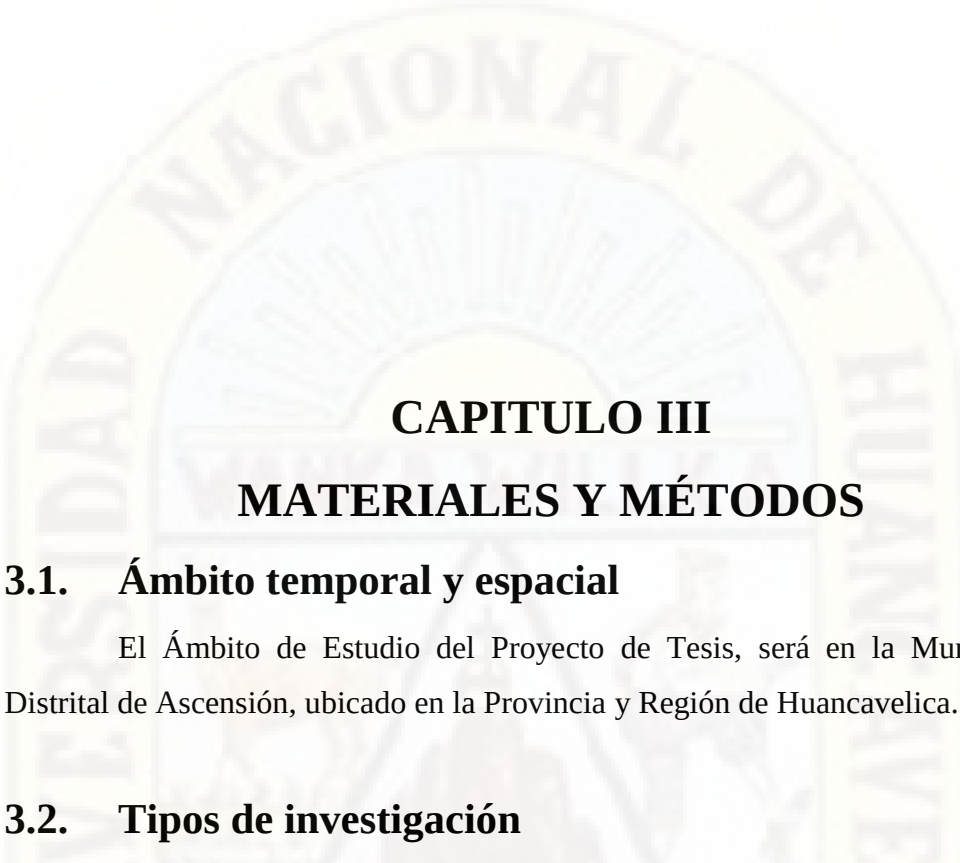
- **Variable 01**
Planificación Estratégica
- **Variable 02**
Productividad Laboral

2.7. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Planificación Estratégica	Es la reducción de las incertidumbres que se puedan presentar más adelante o en futuro cercano, para lo cual se establece realizar las contingencias necesarias, para que las instituciones públicas, puedan mejorar sus actividades, es la forma de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de las acciones, y considerar como una herramienta de gestión, que busca formular y establecer objetivos principales.	Busca desarrollar las capacidades de las instituciones públicas, determinando los objetivos de formar conjunta, tratando de anticiparse a las oportunidades, en relación a la realidad interna, así como a las condiciones externas de la instancia pública.	Fase de Análisis Prospectivo	✓ Diseño de modelo ✓ Identificación y análisis de tendencias ✓ Identificación de variables estratégicas ✓ Diagnóstico de variables estratégicas ✓ Construcción de escenarios
			Fase Estratégica	✓ Escenario apuesta ✓ Visión ✓ Objetivos Estratégicos ✓ Acciones estratégicas ✓ Identificación de la ruta estratégica
			Fase Institucional	✓ Misión ✓ Objetivos estratégicos institucionales ✓ Acciones estratégicas institucionales ✓ Identificación de la ruta institucional ✓ Vinculación con la estructura programática
			Fase de Seguimiento	✓ Coordinación con órganos de la entidad ✓ Recopilación y análisis de información ✓ Elaboración del informe de Análisis estratégico.
Productividad Laboral	Es la acción del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, y su permanencia en el tiempo, donde la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora en una organización.	Establecida como un conjunto de dimensiones que establecen trabajos psicológicas y psicosociales, que se sistematizan para determinar acciones que son relevantes para las personas.	Factores Individuales	✓ Motivación ✓ Competencias ✓ Satisfacción ✓ Identificación ✓ Compromiso
			Factores Grupales	✓ Cohesión ✓ Conflicto ✓ Participación
			Factores Organizacionales	✓ Cultura ✓ Liderazgo ✓ Clima ✓ Productividad
	Autor: Quijano (2006)	Autor: Quijano (2006)		

Fuente: Elaboración propia.



CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Ámbito temporal y espacial

El Ámbito de Estudio del Proyecto de Tesis, será en la Municipalidad Distrital de Ascensión, ubicado en la Provincia y Región de Huancavelica.

3.2. Tipos de investigación

El presente estudio será denominado como investigación aplicada. Según Zorrilla (1993:43), La investigación aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

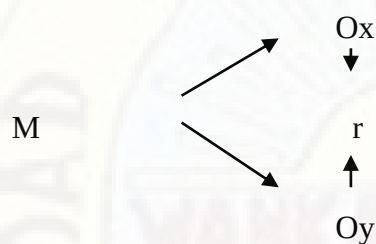
Y en el trabajo de investigación buscamos mejorar el conocimiento sobre la relación de la Planificación Estratégica y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

3.3. Nivel de investigación

El nivel de investigación es el correlacional. Que nos permitirá describir la relación de la Planificación Estratégica y la Productividad Laboral.

Según Hernández Sampieri (2004: pág. 46-47), menciona que un estudio descriptivo fundamenta las investigaciones correlacionales, pues describen situaciones y eventos. Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.

En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:



Dónde:

M: Muestra de observación.

Ox: Planificación Estratégica

Oy: Productividad Laboral

3.4. Población, muestra y muestreo

3.4.1. Población

Según Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación estará integrado por 55 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

3.4.2. Muestra

Según Tamayo (2012), la muestra es la que se puede determinar la problemática, ya que es capaz de generar datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, T. & Tamayo, M (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

Por tanto, se tomará como muestra a por 55 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

3.4.3. Muestreo

Es el método utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra del total de la población. "Consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población". (Mata et al, 1997:19)

El muestreo que se llegará a utilizar será el Muestreo Cuantitativo NO Probabilístico, es decir, la elección de los elementos de investigación no dependerá de la probabilidad (procedimiento mecánico o base de fórmulas), se priorizará el proceso de toma de decisiones del investigador relacionadas con las características de la investigación, por lo que el muestreo será con los por 55 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

3.5. Instrumentos y técnicas para recolección de datos

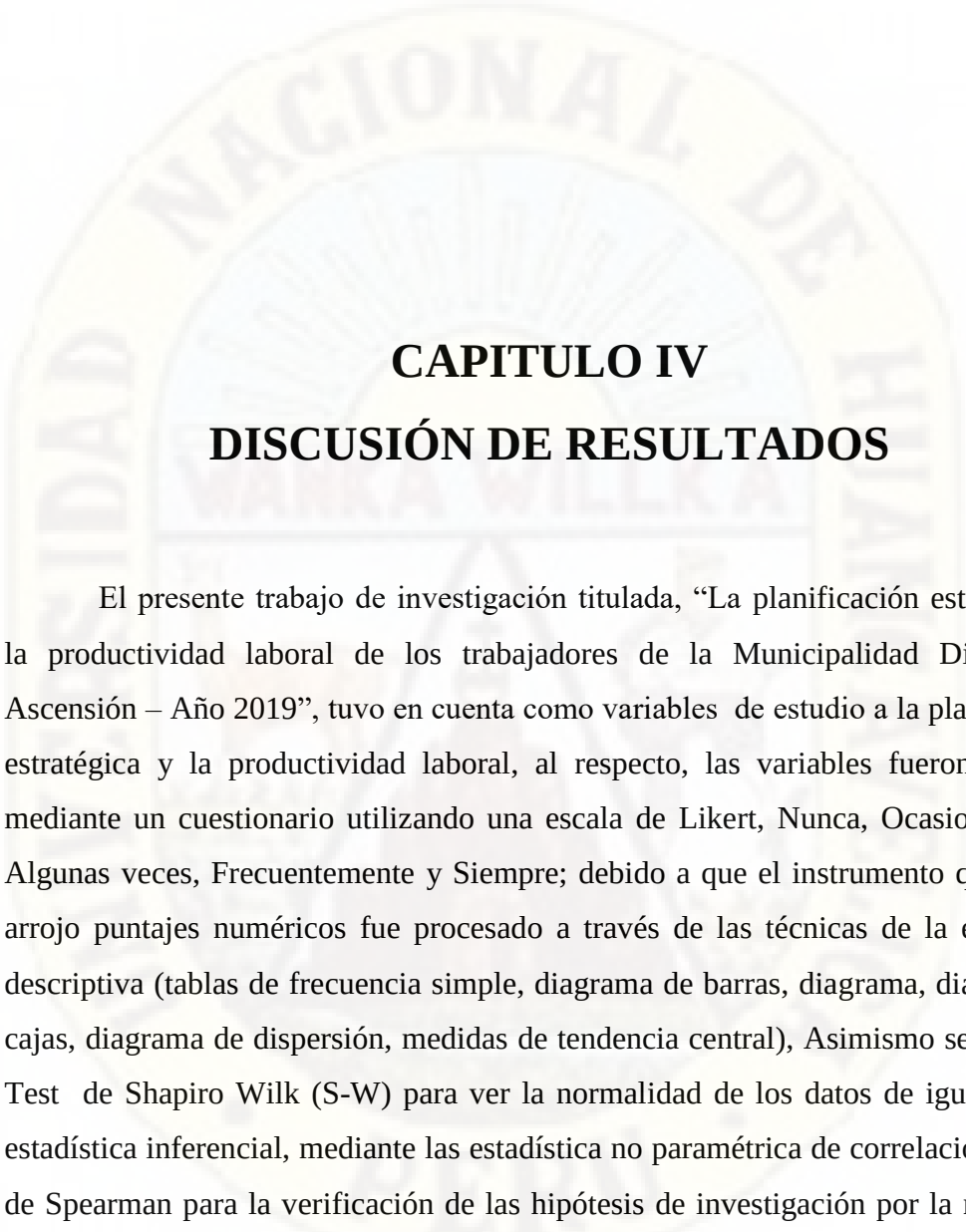
En nuestro trabajo de investigación se aplicará las técnicas e instrumentos en el marco metodológico de la investigación propuesta, tales como encuestas, cuestionarios, observaciones al personal administrativo y entrevistas informales.

Análisis bibliográfico y documental de libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información, que nos permitirá tener más conocimientos respecto a las variables materia de estudio.

3.6. Técnicas y procesamiento de análisis de datos

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 25.0, realizando lo siguiente:

- ✓ Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- ✓ Construcción de tablas para cada percepción según grupos referentes.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- ✓ Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables “r” de Pearson y/o el de rho de Spearman a fin de determinar la relación de variables.
- ✓ Se aplicará el paquete estadístico SPSS Ver. 25.0



CAPITULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo de investigación titulada, “La planificación estratégica y la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – Año 2019”, tuvo en cuenta como variables de estudio a la planificación estratégica y la productividad laboral, al respecto, las variables fueron medidas mediante un cuestionario utilizando una escala de Likert, Nunca, Ocasionalmente, Algunas veces, Frecuentemente y Siempre; debido a que el instrumento que se usó arrojó puntajes numéricos fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, diagrama de barras, diagrama, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central), Asimismo se utilizó el Test de Shapiro Wilk (S-W) para ver la normalidad de los datos de igual manera estadística inferencial, mediante las estadística no paramétrica de correlación de Rho de Spearman para la verificación de las hipótesis de investigación por la naturaleza del alcance de la investigación y los objetivos planteados. Finalmente es importante precisar que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó con la herramienta de apoyo el programa IBM SPSS Versión 26. Con lo cual se contrastó la veracidad de los resultados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. Análisis de información

4.1.1. Resultados a nivel descriptivo

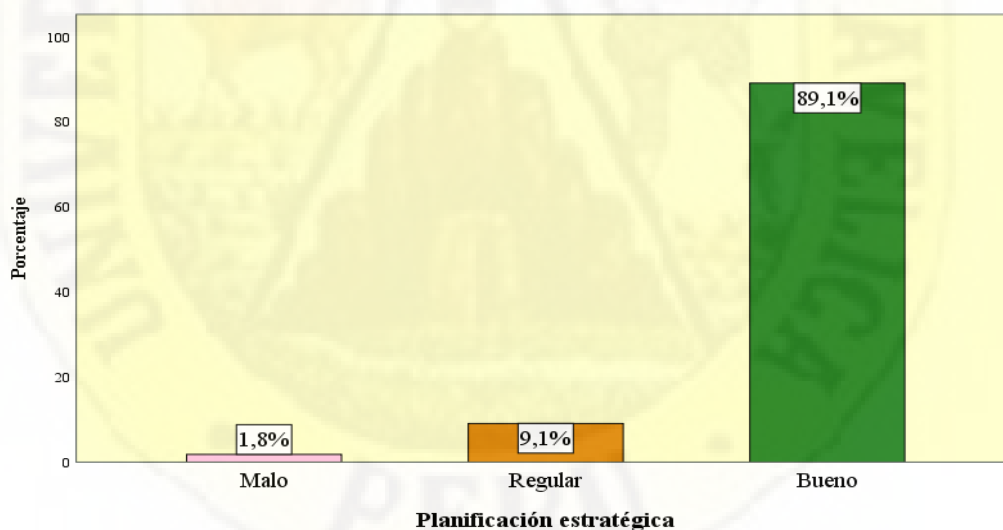
4.1.1.1. Resultados de la variable planificación estratégica

Tabla 2. Resultados de la variable planificación estratégica

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	1,8
Regular	5	9,1
Bueno	49	89,1
Total	55	100,0

Fuente: Encuesta aplicada

Figura 1. Diagrama de los resultados de la variable planificación estratégica



Fuente: Tabla 2

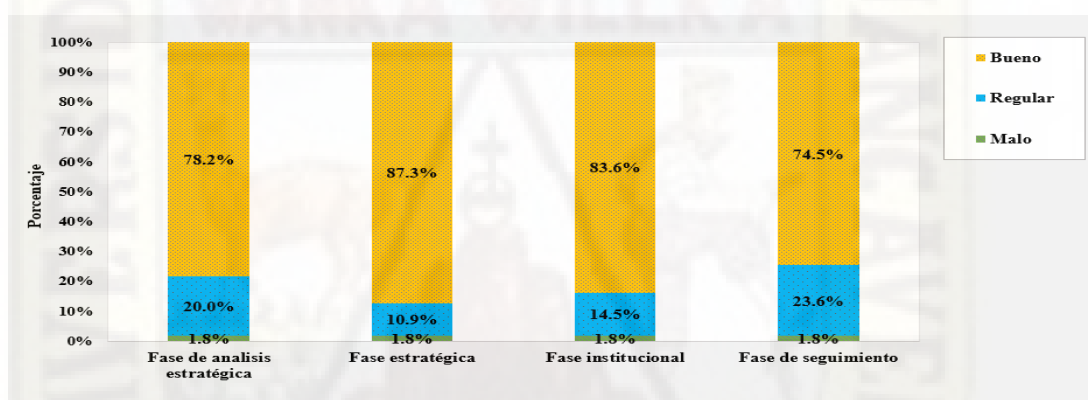
De la Tabla 2 y Figura 1 se aprecia los resultados sobre las actitudes de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019; de acuerdo a la variable planificación estratégica del total de encuestados el 89,1% (49) consideran que es bueno, el 9,1% (5) consideran que es regular y el 1,8% (1) consideran que es malo.

Tabla 3. Resultados de las dimensiones de la variable planificación estratégica

Dimensiones de la planificación estratégica	Malo		Regular		Bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Fase de análisis prospectivo	1	1,8	11	20,0	43	78,2	55	100,0
Fase estratégica	1	1,8	6	10,9	48	87,3	55	100,0
Fase institucional	1	1,8	8	14,5	46	83,6	55	100,0
Fase seguimiento	1	1,8	13	23,6	41	74,5	55	100,0

Fuente: Encuesta aplicada

Figura 2. Diagrama de los resultados de las dimensiones de la variable planificación estratégica



Fuente: Tabla 3

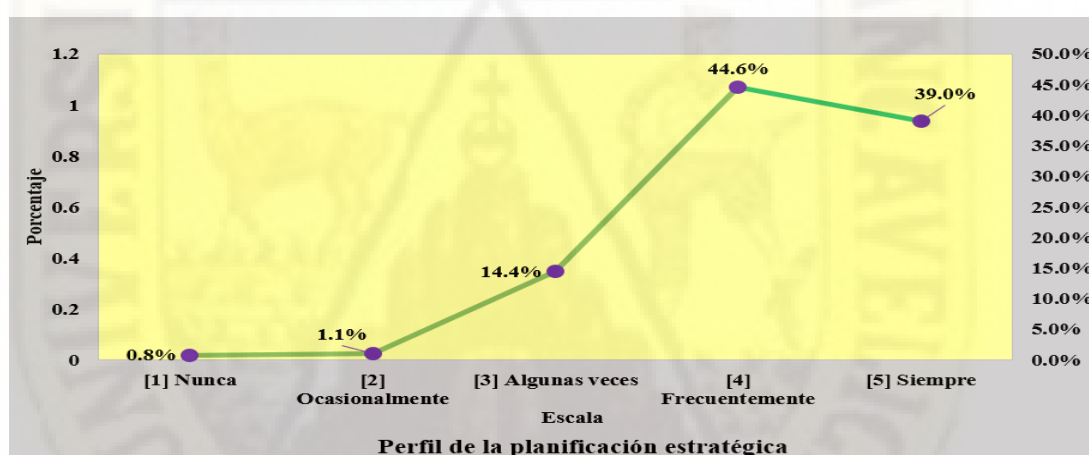
De la Tabla 3 y Figura 2 se parecía las actitudes de los trabajadores sobre las 4 dimensiones de la planificación estratégica que se detallan en lo siguiente: Para la fase de análisis prospectivo del total de encuestados el 1,8% (1) considera que es malo, el 20,0% (11) consideran que es regular y el 78,2% (43) consideran que es bueno. Para la fase estratégica del total de encuestados el 87,3% (48) consideran que es alto, el 10,9(6) consideran que es regular y el 1,8% (1) consideran que es malo. Para la fase institucional del total de encuestados el 83,6% (46) consideran que es bueno, el 14,5% (8) consideran que es regular y el 1,8% (1) consideran que es bueno y finalmente para la dimensión fase de seguimiento del total de encuestados el 1,8% (1) considera que es malo, el 23,6% (13) consideran que es regular y el 74,5% (41) consideran que es bueno.

Tabla 4. Resultados del perfil de la variable planificación estratégica

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	8	0,8
[2] Ocasionalmente	12	1,1
[3] Algunas veces	150	14,4
[4] Frecuentemente	466	44,6
[5] Siempre	409	39,0
Total	1045	100,0

Fuente: Encuesta aplicada

Figura 3. Diagrama del perfil de la variable planificación estratégica



Fuente: Tabla 4

De la Tabla 4 y Figura 3, se aprecian los resultados del perfil de actitudes de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019; respecto a la variable planificación estratégica del total de encuestados, el 0,8% nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 1,1% declaran ocasionalmente estar de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 14,4% declaran estar algunas veces de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 44,6% frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado y finalmente el 39,0% están siempre de acuerdo con los ítems del instrumento presentado.

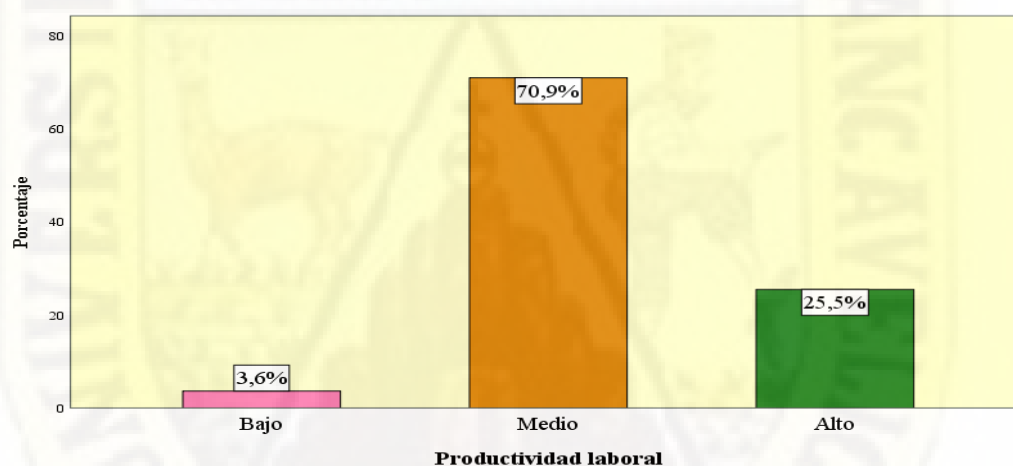
4.1.1.2. Resultados de la Productividad Laboral

Tabla 5. Resultados de la Productividad laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	3,6
Medio	39	70,9
Alto	14	25,5
Total	55	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 4. Diagrama de la Productividad laboral



Fuente: Tabla 5

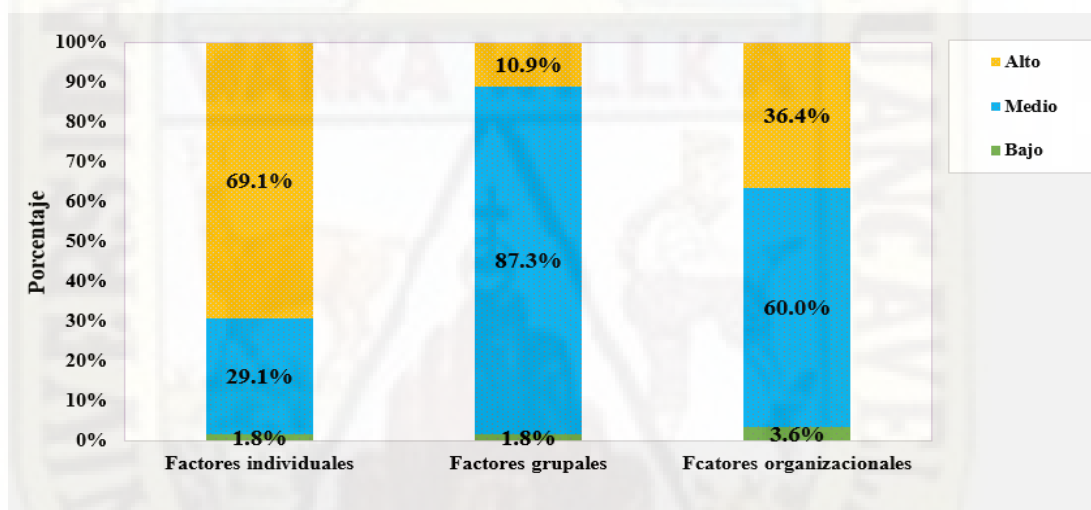
De la Tabla 5 y Figura 4 se aprecia los resultados de las percepciones realizadas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019, del total de encuestados en la institución publica el 3,6% (2) mencionan que la productividad laboral es bajo, el 70,9% (39) consideran que es medio y el 25,5% (14) mencionan que es alto.

Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la productividad laboral

Dimensiones de la	Bajo		Medio		Alto		Total	
Productividad laboral	f	%	f	%	f	%	f	%
Factores individuales	1	1,8	16	29,1	38	69,1	55	100,0
Factores grupales	1	1,8	48	87,3	6	10,9	55	100,0
Factores organizacionales	2	3,6	33	60,0	20	36,4	55	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 5. Diagrama de las dimensiones de la productividad laboral



Fuente: Tabla 6

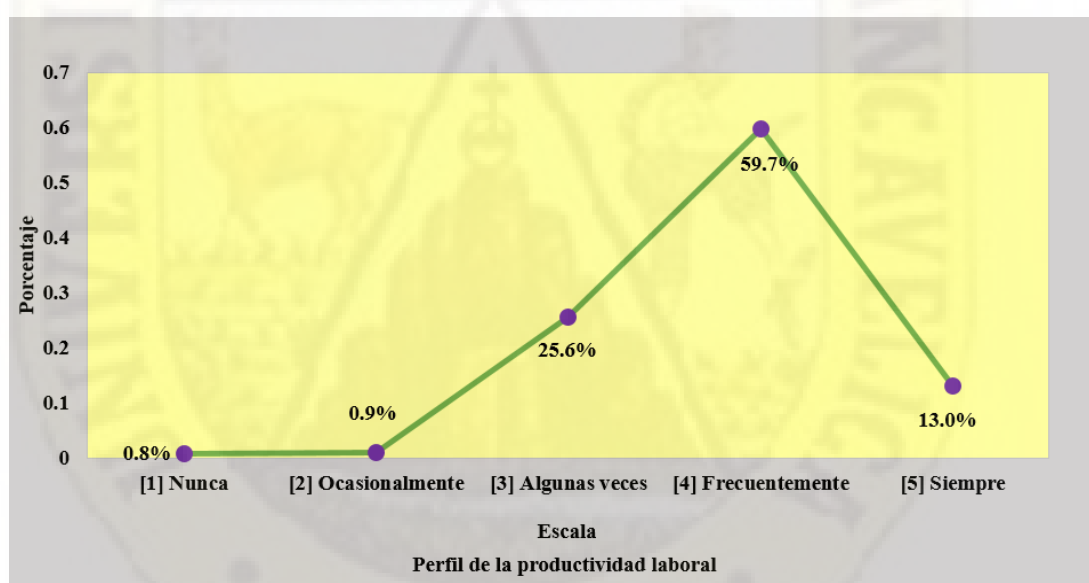
De la Tabla 6 y Figura 5 apreciamos los resultados sobre las dimensiones de la variable productividad laboral en donde del total de encuestados se observa lo siguiente: Para la dimensión factores individuales del total de encuestados manifiestan que el 1,8% (1) manifiestan que es bajo, el 29,1% (16) manifiestan que es medio y el 69,1% (38) manifiestan que es alto. Para la dimensión factores grupales del total de encuestados manifiestan que el 1,8% (1) manifiestan que es bajo, el 87,3% (48) manifiestan que es medio y el 10,9% (6) manifiestan que es alto y finalmente para la tercera dimensión factores organizacionales del total de encuestados manifiestan que el 3,6% (2) menciona que es bajo, el 60,0% (33) mencionan medio y el 36,4% (20) manifiestan que es alto.

Tabla 7. Resultados del perfil de la productividad laboral

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	5	0,8
[2] Ocasionalmente	6	0,9
[3] Algunas veces	169	25,6
[4] Frecuentemente	394	59,7
[5] Siempre	86	13,0
Total	660	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

Figura 6. Diagrama del perfil de la productividad laboral



Fuente: Tabla 7

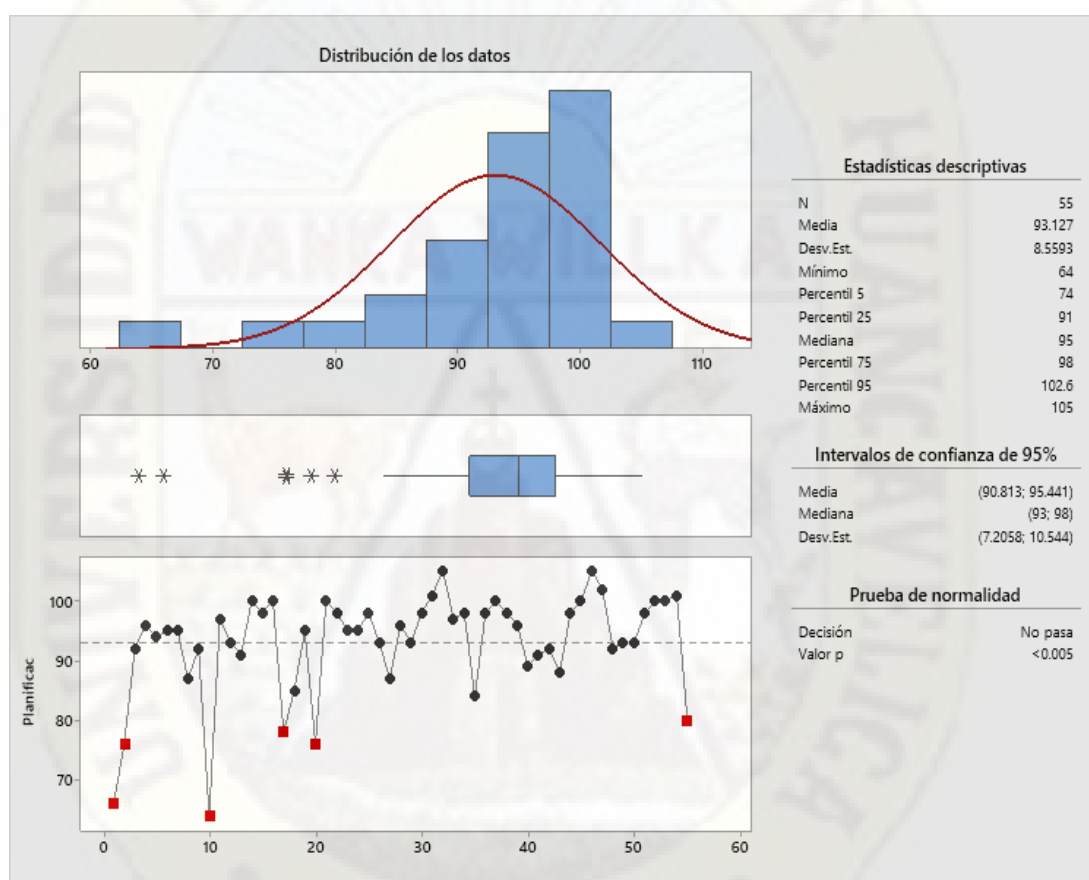
De la Tabla 7 y Figura 6 se aprecia los resultados del perfil de percepciones realizados a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión año 2019; sobre la variable productividad laboral en donde del total de encuestados el 0,8% manifiestan que nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 0,9% manifiestan que estar casi nunca de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 25,6% manifiestan estar a veces de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 59,7% casi siempre están de acuerdo con los ítems del

instrumento presentado y finalmente el 13,0% están siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado.

4.1.2. Resultados a nivel inferencial

4.1.2.1. Prueba de bondad de ajuste para la variable Planificación Estratégica

Figura 7. Distribución muestral de las puntuaciones para la variable planificación estratégica



Fuente: Software estadístico

Procedemos a realizar la prueba de bondad para determinar si la distribución de los datos muestrales se ajusta a una distribución teórica normal, para ello utilizamos la estadística Shapiro-Wilk.

De la Figura 7 apreciamos las estadísticas de las puntuaciones para la variable 01 planificación estratégica; Apreciamos que la media es 93,127 que se tipifica como media; la desviación estándar es 8,5593 además por la forma del histograma tenemos el hecho que las puntuaciones tienden a tener una distribución

no normal. Para determinar la normalidad de las puntuaciones de forma analítica planteamos las hipótesis:

Ho:

La distribución de datos muestrales de la planificación estratégica tienen una distribución normal.

H1:

La distribución de datos muestrales de la planificación estratégica no sigue una distribución normal.

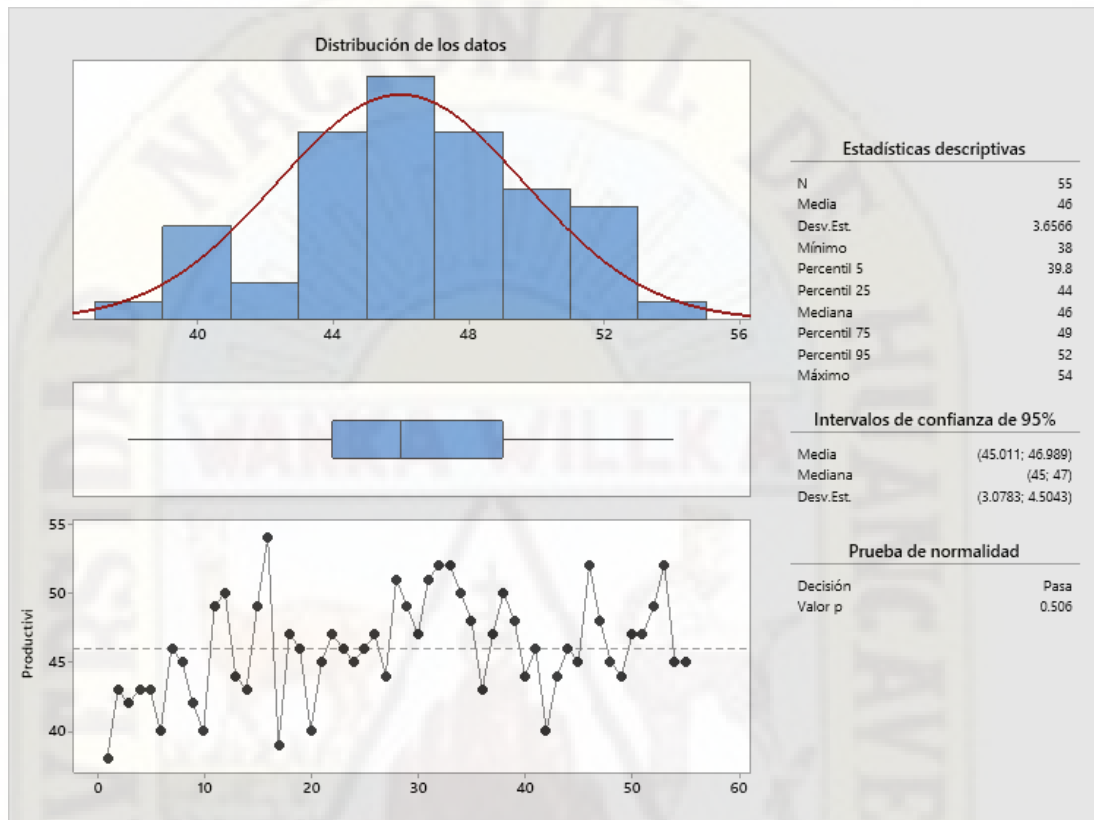
Para una muestra $n=55$ y nivel de significancia $\alpha=0,05$ determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es p es:

$$P < 0,005$$

Por lo tanto, procedemos aceptamos la H1 y rechazamos la Ho. Concluimos en aceptar que la distribución muestral no es normal.

4.1.2.2. Prueba de bondad de ajuste para la variable productividad laboral

Figura 8. Distribución muestral de las puntuaciones de la variable productividad laboral



Fuente: Software estadístico

Nuevamente procedemos a realizar la prueba de bondad para determinar si la distribución de los datos muestrales se ajusta a una distribución teórica normal, para ello utilizamos la estadística Shapiro Wilk.

De la Figura 8 se aprecia las estadísticas de las puntuaciones para la variable 02 productividad laboral; apreciamos que el valor de la media es 46,000 que se tipifica como media; la desviación estándar es 3,6566 además por la forma del histograma tenemos el hecho que las puntuaciones tienden a tener una distribución normal. Para determinar la normalidad de las puntuaciones de forma analítica planteamos las hipótesis:

H₀:

La distribución de datos muestrales de la productividad laboral sigue una distribución normal.

H1:

La distribución de datos muestrales de la productividad laboral no sigue una distribución normal.

Para una muestra $n=55$ y nivel de significancia $\alpha=0,05$ determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es p es:

$$P > 0,005$$

Por lo tanto, procedemos aceptamos H_0 y rechazamos H_1 . Concluimos en aceptar que la distribución muestral es normal.

4.1.3. Estimación de la relación entre las variables

Considerando que las distribuciones muestrales no siguen una distribución normal para hallar la correlación entre variables usamos la estadística de correlación de Spearman.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

Siendo:

r_s : Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

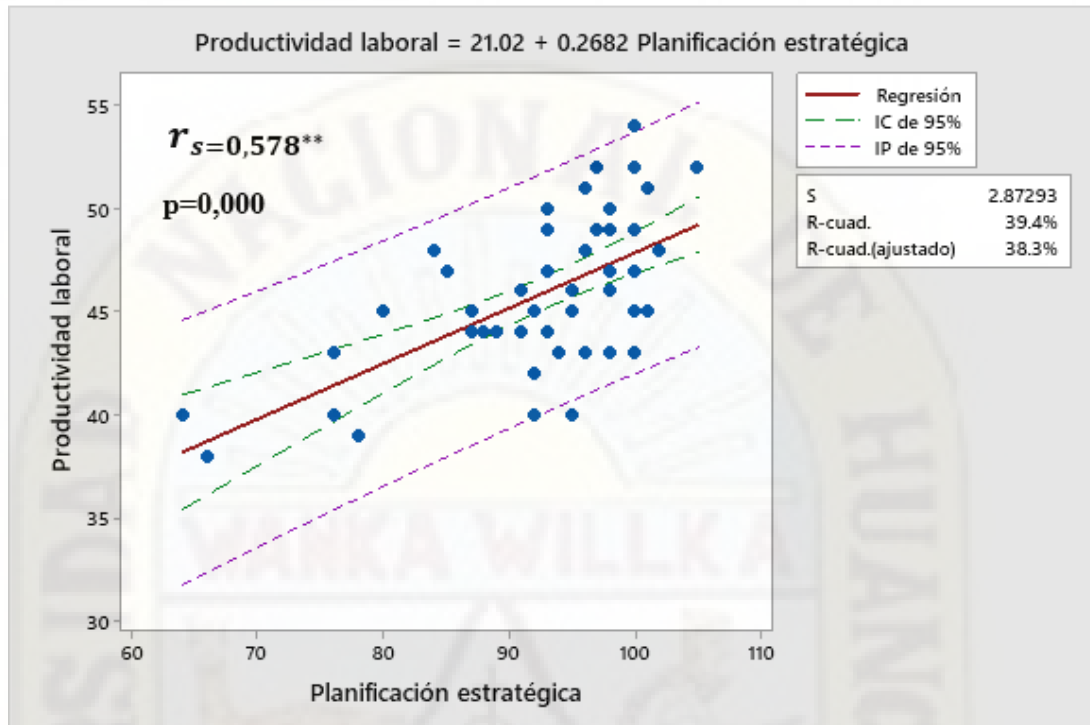
d : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.

n : Tamaño de la muestra.

Así pues, luego de aplicar la formula sobre las puntuaciones de ambas variables:

$$rho=0,578^{**}=57,8\% (**) \text{ además } -1 \leq r_s \leq 1$$

Figura 9. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio



Fuente: Software estadístico

4.1.4. Estimación del intervalo de confianza de la relación

Considerando que la distribución de la variable aleatoria de la correlación no simétrica, para la determinación del intervalo de confianza al 0,95 usamos el modelo:

$$\tanh\left(\operatorname{arcTanh}(r_s) \pm z_{\alpha/2} \times \frac{1}{\sqrt{n-3}}\right)$$

Siendo:

tanh: Tangente hiperbólica

arctanh: Arco tangente hiperbólica.

Al implementar el modelo en el software estadístico el intervalo generado es:

$$P(0,369 \leq r_s \leq 0,731) = 0,95$$

Así pues, se ha determinado el intervalo de confianza generado al 95% de confianza para la correlación poblacional por jerarquías de Spearman.

4.1.5. Relación categórica de las variables

Tabla 8. Resultados de la relación categórica para las variables planificación estratégica y la productividad laboral

		Planificación estratégica						Total	
		Malo		Regular		Bueno			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Productividad laboral	Bajo	0	0,0	2	3,6	0	0,0	2	3,6
	Medio	1	1,8	3	5,5	35	63,6	39	70,9
	Alto	0	0,0	0	0,0	14	25,5	14	25,5
	Total	1	1,8	5	9,1	49	89,1	55	100,0

Fuente: Instrumento aplicado

De la Tabla 8 apreciamos la tabla de contingencia de las variables en estudio planificación estratégica y la productividad laboral entonces del total de encuestados; el 3,6% (2) de casos tienen la percepción que la planificación estratégica es regular y la productividad laboral es bajo; el 1,8% (1) de casos tienen la percepción que la planificación estratégica es malo y la productividad laboral es medio; el 5,5% (3) de casos tienen percepción que la planificación estratégica es regular y la productividad laboral es medio; el 63,6% (35) de casos tienen la percepción que la planificación estratégica es bueno y la productividad laboral es regular, el 25,5% (14) de casos tienen la percepción que la planificación estratégica es bueno y la productividad laboral es alto.

4.2. Proceso de prueba de hipótesis

a) Sistema de hipótesis

- Nula (H_0)

La Planificación Estratégica no se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.

$$\rho_s = 0$$

Siendo:

ρ_s : Correlación poblacional por rangos.

- **Alternativa (H_1)**

La Planificación Estratégica se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.

$$\rho_s > 0$$

b) Nivel de significancia (α)

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) Estadística de prueba

$$z = r_s \sqrt{n-1}$$

d) Cálculo de la estadística

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la “t”:

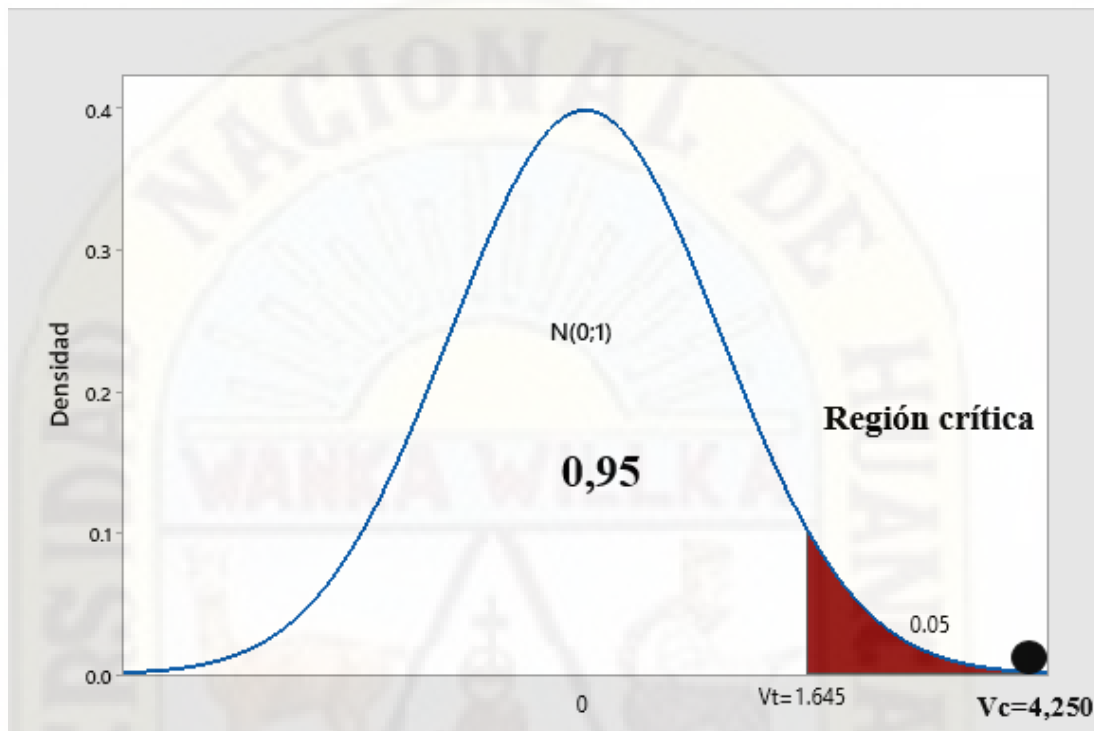
$$z = 0,578\sqrt{55-1} = 4,250$$

e) Toma de decisión

El valor calculado lo tabulamos en la figura, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ($4,250 > 1,645$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La Planificación Estratégica se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.

Figura 10. Diagrama de densidad de la distribución normal



Fuente: Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(z \geq 4,250) = \int_{4,250}^{+\infty} f(z) dz = 0 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es $R^2 = 0,578^2 = 33,41\%$

Que nos representa el porcentaje que la variable 01 Planificación Estratégica explica las variaciones de la productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.

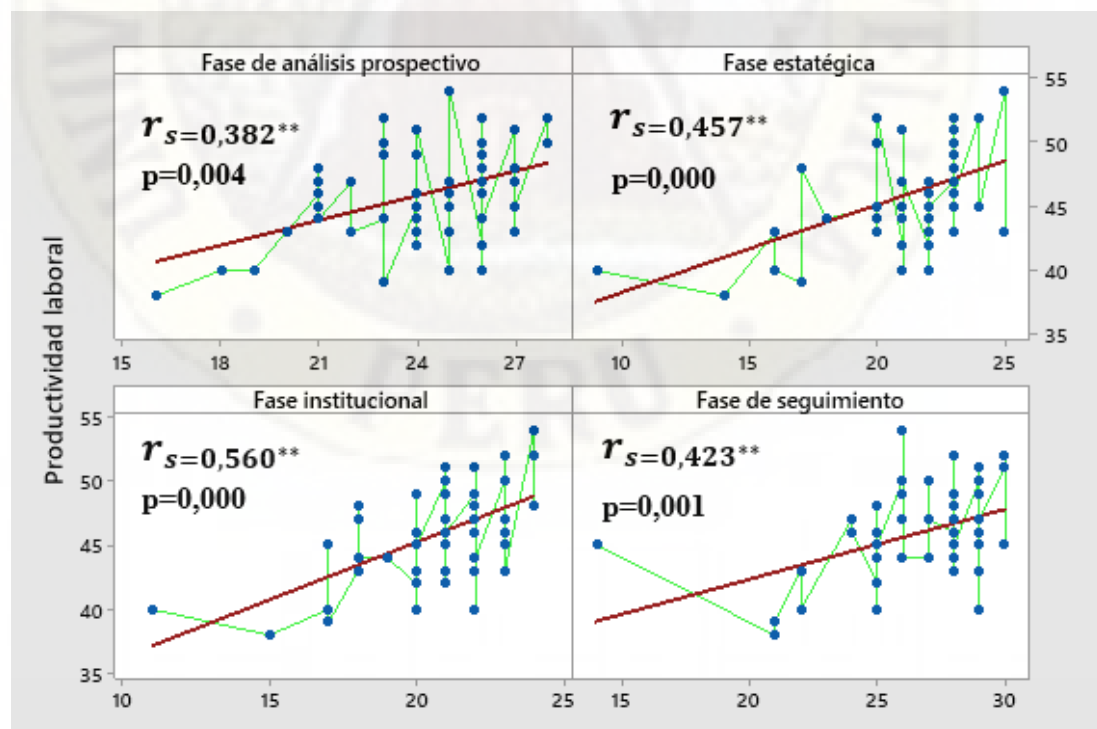
4.2.1. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas

Tabla 9. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas

Dimensiones De la planificación	Estadísticas de la relación con la productividad laboral				
	r_s	$V_C = z$	$V_{z.cri}$	$V_C > V_{z.cri}$	Decisión
Estratégica					
Fase de análisis prospectivo	0,382**	2,810	1,645	True	Rechazo Ho
Fase estratégica	0,457**	3,360	1,645	True	Rechazo Ho
Fase institucional	0,560**	4,120	1,645	True	Rechazo Ho
Fase de seguimiento	0,423**	3,110	1,645	True	Rechazo Ho

Fuente: Software estadístico.

Figura 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones



Fuente: Software estadístico.

a) Verificación de la primera hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H₀):**

La Fase de Análisis Prospectivo no se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

La Fase de Análisis Prospectivo se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.

Discusión

De la Tabla 9 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s = 0,382^{**}$ con $p = 0,004$ ($p < 0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z = 2,810$ y el valor crítico de 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($2,810 > 1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

b) Verificación de la segunda hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H₀):**

La Fase Estratégica se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

La Fase Estratégica se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.

Discusión

De la Tabla 9 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s = 0,457^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z = 3,360$ y el valor crítico de 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($3,360 > 1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

c) Verificación de la tercera hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H₀):**

La Fase Institucional no se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

La Fase Institucional se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.

Discusión

De la Tabla 9 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s = 0,560^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z = 4,120$ y el valor crítico de 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($4,120 > 1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

d) Verificación de la cuarta hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H₀):**

La Fase Institucional no se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

La Fase Institucional se relaciona significativamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.

Discusión

De la Tabla 9 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s = 0,423^{**}$ con $p = 0,001$ ($p < 0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z = 3,110$ y el valor crítico de 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($3,110 > 1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

De los resultados se evidencio de acuerdo al objetivo general planteado que fue determinar la relación de la Planificación Estratégica y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019, mediante el cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,578^{**}$ con ($p=0,000$) tipificado se acuerdo a la Tabla 10 correlación positiva media asimismo se halló el $R^2=33,41\%$; que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación. Asimismo, el diagrama de dispersión nos muestra que los puntos se agrupan alrededor de la línea oblicua lo cual nos confirma la presencia de una relación significativa entre las variables relacionadas estudiadas.

Tabla 10. Interpretación de los coeficientes de correlación de rho de Spearman

Valores de las correlaciones
Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Fuente: Sampieri et.al (2014, p.3)

Asimismo, los resultados muestran que para la variable 01 planificación estratégica el nivel que tiene más relevancia es el nivel bueno con un 89,1% seguido del nivel regular con un 9,1% y el nivel malo con un 1,8% del total de encuestados. Respecto a sus 4 dimensiones. Para la fase de análisis prospectivo la que tiene más relevancia es el nivel bueno con un 78,2%. Para la fase estratégica prevalece el nivel

bueno con un 87,3%. Para la fase institucional prevalece el nivel bueno con un 83,6% y finalmente para la fase de seguimiento prevalece el nivel bueno con un 74,5% del total de trabajadores encuestados en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Estos resultados obtenidos al contrastarlos con Aguirre (2014), en su tesis se concluyó que la planeación estratégica, tiene una gran influencia en la productividad laboral, debido a que se considera acciones correctivas, las cuales son implementadas y aplicadas en todo el personal de la empresa, además de los que colaboran, a quienes se les proporcionó algunas herramientas, que buscan realizar la dirección de los diferentes procesos que se hace uso, para lograr el aumento de la producción del servicio de hotelería. Aplicando el instrumento de la Escala de Likert, que nos sirvió para llegar a la conclusión, de que los colaboradores, así como los trabajadores del Hotel del Campo, no conocen ni tienen conocimiento, respecto a lo que es realmente la planeación estratégica. Asimismo, Solórzano & Rodríguez (2014), en su tesis cuyo objetivo fue elaborar el modelo de Planificación Estratégica Institucional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2014 – 2017, estableciendo la vinculación Plan – Presupuesto. Alineado a los objetivos y políticas del nuevo Plan Nacional de Desarrollo. Donde se aplicó la metodología establecida por el órgano Rector SENPLADES, sin embargo, se incluyeron elementos de la metodología de Balance Score Card lo que permitió establecer una adecuada coherencia entre lo estratégico con lo operativo, de acuerdo a la matriz FODA. En tanto, Rodríguez (2015), de acuerdo con los resultados, revela que la evaluación no es un proceso que se lleve a cabo sistemáticamente en todas las unidades ejecutoras del IPASME, la Administración debe promover el control de las acciones centrada en la verificación de los procesos que se implementan, así como los resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos y metas señaladas en los planes operativos y de desarrollo, se hace necesaria la implementación de un sistema de información que permita de manera periódica medir el comportamiento de los indicadores, para hacer un análisis de la situación en que se encuentran los objetivos y metas planteados, de esta investigación se puede deducir que la suma de esfuerzos del talento humano de la institución, en atención al proceso de planificación, es el requisito principal para subsanar la insuficiencia estructural que pudo detectarse en el curso de una fase de

ejecución del plan, la comunicación y sensibilización del personal en torno al Plan estratégico..

En tanto para la variable 02 productividad laboral, los resultados muestran que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión año 2019, es medio en un 70,9% de casos seguido del nivel alto con 25,5% y el nivel bajo en un 3,6% de casos, de igual forma para sus 3 dimensiones factores individuales, factores grupales y factores organizacionales prevalecen el nivel alto, medio y medio respectivamente.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, de la Tabla 11 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión fase de análisis prospectivo y la productividad laboral cuyo resultado es de $r_s = 0,382^{**}$ con $p = 0,004$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del primer objetivo de la investigación.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, de la Tabla 11 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión fase estratégica y la productividad laboral cuyo resultado es de $r_s = 0,457^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del segundo objetivo de la investigación.

Para el cumplimiento del tercer objetivo específico, de la Tabla 11 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la tercera dimensión fase institucional y la productividad laboral cuyo resultado es de $r_s = 0,560^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificada como positivo medio, que es la evidencia para el cumplimiento del tercer objetivo de la investigación.

Finalmente, para el cumplimiento del cuarto objetivo específico, de la Tabla 11 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la cuarta dimensión fase de seguimiento y la productividad laboral cuyo resultado es de $r_s = 0,423^{**}$ con $p = 0,000$ ($p < 0,05$) tipificada como positivo débil, que es la evidencia para el cumplimiento del cuarto objetivo de la investigación.

En referencia a la variable productividad laboral, Álvarez y Gutiérrez (2017), y cuyos estudios finalizaron y concluyeron que las capacitaciones no evidenciaban un efecto positivo en la productividad laboral de las empresas de Chile, lo que supone que hay una discordancia con la parte bibliográfica que se revisó antes de

ejecutar la investigación, donde nos menciona que las capacitaciones, tienen un efecto favorable en la productividad de los trabajadores de las organizaciones.

Por otro lado, estudios realizados en el Perú, donde la capacitación tiene un resultado muy positivo en la productividad de los trabajadores de las empresas, resulta perjudicial, porque se realiza un alto porcentaje de rotación laboral, en las diversas empresas del Perú, por la simple razón, de que los trabajadores una vez que son capacitados se trasladan o cambian de empresas.

Por otro lado, estudios realizados por Gutiérrez (2017), concluye que, al realizar el diagnóstico del aspecto político, económico, social, hay un crecimiento de las diversas necesidades sociales y que sus políticas de ajuste se reforman indirectamente, con una economía fiscal pequeña y que, en el aspecto del tema ecológico, el Perú se considera como uno de los países con diversidad a nivel de la ecología. Respecto al nivel de productividad de los empleados de la Universidad Nacional de Trujillo, las cuales son medidas mediante giros, ejecuciones, arqueo de caja, ejecución de pagos, gestión documentaría, pago de impuestos, rendición de viáticos, las cuales nos establecen que la productividad de los empleados puede mejorarse, por lo que, es importante la implementación de un plan estratégico y que esté enfocado a la productividad de los trabajadores. El nivel del plan estratégico, se expresa en un esquema donde se considera la visión, misión, valores y políticas estratégicas, y que están enfocadas en escenarios futuros y que tienen una dirección estratégica principalmente al Área de Tesorería de la Universidad Nacional de Trujillo. En tanto, Aramburu (2017). Se concluye que hay una relación de forma significativa del planeamiento estratégico y el desarrollo personal, en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita. Lima. 2015; teniendo el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.758, la cual representa una alta relación entre las variables materia de estudio. Además el autor Facho (2017), cuyas conclusiones fueron las siguientes: En relación al objetivo principal, se ha concluido en la investigación, que la relación que existe entre las variables es del nivel regular, con una correlación de forma directa y significativa, en los trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización en la Municipalidad Metropolitana de Lima, para el año 2016, y que su influencia se implementa y se

puede aplicar correctamente y lograr mejorar el rendimiento laboral. Se concluye en relación al primer objetivo específico, que nos señala que la dimensión planificación administrativa y la variable productividad laboral, tienen una relación regular en la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización en los trabajadores de las Municipalidad Metropolitana de Lima, año 2016. En referencia el autor, Ramírez (2015), cuyas conclusiones son: En la conclusión del presente trabajo de investigación, se determinó que la hipótesis general tiene relación entre sus variables de calidad de gestión y la planificación estratégica en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos, considerando que si hay una buena planeación estratégica entonces mejorara la gestión institucional.

Conclusiones

1. Se ha determinado la relación de la Planificación Estratégica y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,578^{**}$ con $p=0,000$ ($p<0,05$) tipificado se acuerdo a la Tabla 12 correlación positiva débil asimismo se halló el $R^2 = 0,578^2 = 33,41\%$, que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación.
2. Se ha determinado la relación de la Fase Prospectivo y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,382^{**}$ con $p=0,004$ ($p<0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del primer objetivo específico.
3. Se ha determinado la relación de la Fase Estratégica y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,457^{**}$ con $p=0,000$ ($p<0,05$) tipificada como positiva débil, asimismo, que es la evidencia para el cumplimiento del segundo específico.
4. Se ha determinado la relación de la Fase Institucional y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,560^{**}$ con $p=0,000$ ($p<0,05$) tipificada como positiva media, que es la evidencia para el cumplimiento del tercer objetivo específico.
5. Se ha determinado la relación de la Fase de Seguimiento y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2019. El cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,423^{**}$ con $p=0,001$ ($p<0,05$) tipificada como positiva debil, que es la evidencia para el cumplimiento del cuarto objetivo específico.

Recomendaciones

Finalizando la presente investigación, cumplo con presentar las siguientes recomendaciones:

A los servidores públicos y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Ascensión:

- 1.** Recomienda que al relacionarse de forma significativa la planificación estratégica y la productividad laboral, se debe integrar cada vez más, en la institución no como un tema de moda, si no como el proceso que siempre deber ser tomado en cuenta dentro de la Municipalidad Distrital de Ascensión.
- 2.** Se recomienda a las autoridades quienes toman las decisiones, sobre la planificación estratégica de la Municipalidad Distrital de Ascensión. Realizar estudios de la situación real del contexto donde se va a realizar la planificación estratégica, porque está relacionada a la productividad laboral, en estos estudios se previos, al adquirir y contar con una buena base en cuanto a la planificación estratégica de deben lograr niveles altos de productividad laboral y alcanzar los objetivos de la MDA.
- 3.** A las autoridades competentes para que a través de las unidades encargadas realicen una buena planificación estratégica, a fin de mejorar los niveles de relaciones en los trabajadores en cuanto al tema en mención; debiendo estas relaciones mejorar la productividad laboral (los factores individuales, factores grupales y factores organizacionales).
- 4.** Recomienda que al relacionarse de forma directa la planificación estratégica y la productividad laboral, se debe integrar cada vez más, en la Municipalidad Distrital de Ascensión no como un tema de moda, si no como el proceso que siempre deber ser tomado en cuenta dentro de la institución pública.

5. Se debe suscribir convenios con instituciones orientados a brindar capacitaciones relacionados a la elaboración de la planeación estratégica, con la finalidad de capacitar a todos los trabajadores y así poder optimizar la productividad laboral en la institución pública.



Referencias bibliográficas

Aguirre (2014), tesis “*Planeación Estratégica y Productividad Laboral*”.

Álvarez, Freire & Gutiérrez (2017), tesis “*Capacitación y su impacto en la Productividad Laboral de las Empresas chilenas*”.

Aramburu (2017), en la tesis “Planeamiento Estratégico y Productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita. Lima. 2015”.

Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Armijo, M. (2011). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Ccollana (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. San Martín Emprendedor, 6(1), 50-59.

Chiavenato, I. (1999): Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. (6.a ed.). Colombia: Mc. Graw Hill.

Crispín & Parodi (2013), en la tesis “*Planeamiento Estratégico y la Calidad del Servicio en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica*”.

Cruz L. y Jiménez S. (2013), *Principios de la Administración*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Delgado, J. (2010), Productividad Laboral: Objeto de estudio y gestión en recursos humanos. Recuperado 15 de noviembre del 2016, de <http://www.infocapitalhumano.pe/>.

Deza (2017), en la tesis “*Satisfacción Laboral y su relación con la Productividad de los piscicultores de la Comunidad de Pacococha – Castrovirreyna, Huancavelica*”.

Esteban & Jurado (2017), en la tesis “*Gestión Estratégica y el Trabajo en Equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2014*”.

Facho (2017), tesis “*Gestión Administrativa y Productividad Laboral en trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización, Municipalidad de Lima, 2016*”.

Flores S. (2016), tesis “*Planificación Estratégica para el Área de Producción de la Empresa BIOMASA Chile S.A.*”.

Guía Metodológica. Fase de Análisis Prospectivo para Sectores – CEPLAN.

Guía Metodológica. Fase Estratégica – CEPLAN.

Guía Metodológica. Fase Institucional – CEPLAN.

Guía Metodológica. Fase de Seguimiento – CEPLAN.

Guerrero, O. (2001) Nuevos Modelos de Gestión Pública. Recuperado desde <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/>.

Gutiérrez (2017), tesis “*Plan Estratégico y la Productividad del Área de Tesorería de la Universidad Nacional de Trujillo, Año 2015-2017*”.

Hernández, Fernández y Baptista. (2006). Metodología de la Investigación Científica. (4.^a ed.). México: Mc Graw Hill.

Hernández, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación Científica. (5.^a ed.). México: Mc Graw Hill.

- Koontz y Weihrich. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12.^a ed.) México: McGraw Hill.
- Maella Cerrillo, P. (2013). *La casa de la eficiencia*. Barcelona: Ediciones Urano SA.
- Martínez, Ma. (2013), *La Gestión Empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Marvel, Rodríguez & Núñez (2011). *La Productividad desde un punto de vista humana: Dimensiones y Factores*.
- Menguzato y Renau. (1995). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*. Barcelona, España: Ariel S.A.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Madrid: El ateneo.
- Miranda, R. (2007). *Planeamiento y gestión estratégica de la educación*. Lima, Perú: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
- Navarro, A. (2005). "El planeamiento estratégico en instituciones educativas. Análisis situacional comparativo". Buenos Aires, Argentina: UNSA, Sociedad Argentina de estudios comparados en educación.
- Palomo Vadillo, M. T. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (4a ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Ramírez (2015), en la tesis "*El Planeamiento Estratégico y su relación con la Calidad de Gestión en las instituciones educativas del nivel primario de Chorrillos – Lima, 2013*".
- Reyes, C. y Montserrat, L. (2007). *El Proceso Administrativo*. Recuperado de http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm (Consulta: 8 de junio del 2016).
- Robbins R. (2012), *La motivación en el contexto de las organizaciones*. Madrid, España: Editorial Nube Azul.

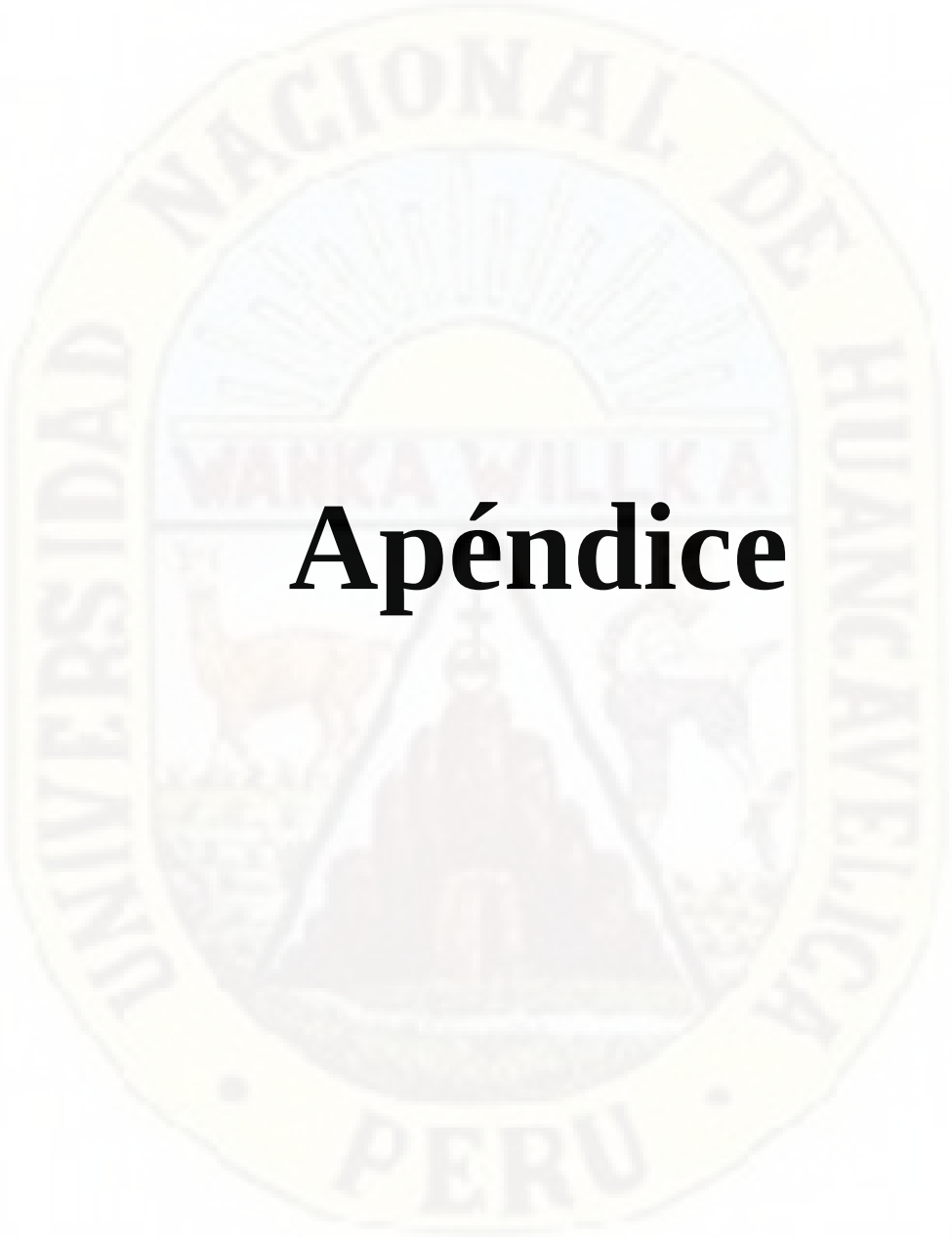
Rodríguez (2015), tesis “*Planificación Estratégica Financiera para la Formulación y Evaluación de las Operaciones Logísticas de Presupuestos de las Unidades IPASME Tipo II en el lapso 2013 – 2014*”.

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. (10.a ed.). Colombia: SISK L.

Solórzano & Rodríguez (2014), tesis “*Planificación Estratégica de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES*”.

Stoner, L. (2008). Administración. (6.a ed.). México Prentice Hall.

Subsecretaría de Empleo y productividad Laboral (2015). Sistema de Gestión para la Productividad Laboral. México.



Apéndice

Apéndice 1

Matriz de consistencia

Título: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN – AÑO 2019”

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología y Diseño	Población y Muestra
<u>Problema General</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Hipótesis General</u>	<u>Variable 01</u>		✓ Diseño de modelo ✓ Identificación y análisis de tendencias ✓ Identificación de variables estratégicas ✓ Diagnóstico de variables estratégicas ✓ Construcción de escenarios	<u>Tipo de Investigación</u> Será el tipo de investigación Aplicada	<u>Población</u> Está integrado por 55 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión
¿De qué manera la Planificación Estratégica se relaciona con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019?	Determinar la relación de la Planificación Estratégica y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.	La Planificación Estratégica se relaciona directamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019. <u>Hipótesis Específicas</u>	Planificación Estratégica	Fase de Análisis Prospectivo	✓ Escenario apuesta ✓ Visión ✓ Objetivos Estratégicos ✓ Acciones estratégicas ✓ Identificación de la ruta estratégica	<u>Nivel de Investigación</u> Correlacional	<u>Muestra</u> Se tomará como muestra la cantidad de 55 trabajadores de la Municipalidad Distrital de
<u>Problemas Específicos</u>	<u>Objetivos Específicos</u>	✓ La Fase Prospectiva se relaciona directamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019. ✓ La Fase Estratégica se relaciona		Fase Estratégica	✓ Misión ✓ Objetivos estratégicos institucionales ✓ Acciones		
✓ ¿De qué manera la Fase Prospectiva se relaciona con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019?	✓ Determinar la relación de la Fase Prospectiva con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.			Fase Institucional			

✓ ¿De qué manera la Fase Estratégica se relaciona con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019?	✓ Determinar la relación de la Fase Estratégica con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.	directamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.			estratégicas institucionales	Ascensión
✓ ¿De qué manera la Fase Institucional se relaciona con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019?	✓ Determinar la relación de la Fase Institucional con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.	✓ La Fase Institucional se relaciona directamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.		Fase de Seguimiento	✓ Identificación de la ruta institucional ✓ Vinculación con la estructura programática ✓ Coordinación con órganos de la entidad ✓ Recopilación y análisis de información ✓ Elaboración del informe de Análisis estratégico	<u>Diseño de Investigación</u> Será No Experimental Transeccional Correlacional <u>Muestreo</u> Será el Muestreo Cuantitativo NO Probabilístico, por tanto se tomara en cuenta los 55 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión
✓ ¿De qué manera la Fase de Seguimiento se relaciona con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019?	✓ Determinar la relación de la Fase de Seguimiento con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.	✓ La Fase de Seguimiento se relaciona directamente con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019.	Variable 02	Factores Individuales	✓ Motivación ✓ Competencias ✓ Satisfacción ✓ Identificación ✓ Compromiso	
			Productividad Laboral	Factores Grupales	✓ Cohesión ✓ Conflicto ✓ Participación	
				Factores Organizacionales	✓ Cultura ✓ Liderazgo ✓ Clima ✓ Productividad	

Apéndice 2. Instrumento de recolección de datos

Cuestionario de Investigación

Estimado funcionario, el presente cuestionario es parte de la investigación “La Planificación Estratégica y la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión – año 2019”, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

- Marque con un aspa (x) el número que mejor le identifica.

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

VARIABLE 01: Planificación Estratégica

DIMENSIÓN: Fase de Análisis Prospectivo

Proposición	Valoración				
1. ¿Cree Ud., que el personal de la Oficina de Planeamiento Estratégico de la Municipalidad Distrital de Ascensión, están capacitados para elaborar planes estratégicos que beneficien a la población?	1	2	3	4	5
2. ¿Considera Ud., que el personal de la Oficina de Planeamiento Estratégico de la municipalidad, tiene que capacitarse constantemente, en temas que tengan que ver con la planificación estratégica y manejo presupuestal?	1	2	3	4	5
3. ¿Sabe Ud., que cuando se elabora el Plan Estratégico Institucional, consideran los aportes del entorno externo (CEPLAN) y otras instituciones especializadas en elaboración de planes estratégicos?	1	2	3	4	5
4. ¿Considera Ud., que el personal de la Oficina de Planeamiento Estratégico de la municipalidad considera las variables reguladores, autónomas e independientes, con el fin de elaborar correctamente los planes estratégicos?	1	2	3	4	5
5. ¿Cree Ud., que para poder elaborar correctamente un Plan Estratégico Institucional, debe considerar el diagnóstico situacional actual de la municipalidad?	1	2	3	4	5
6. ¿Considera Ud., necesario que las variables estratégicas son importantes, para construir escenarios futuros y tener en consideración planes estratégicos adecuados?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Fase Estratégica

Proposición	Valoración				
7. ¿Considera Ud., que para poder elaborar los planes estratégicos institucionales, son necesarios tener en cuenta las acciones y eventos de mejora?	1	2	3	4	5
8. ¿Cree Ud., que la visión de la Municipalidad Distrital de Ascensión es concisa e inspiradora?	1	2	3	4	5
9. ¿Considera Ud., que los objetivos estratégicos que plantea la municipalidad, tiene que estar relacionados con los indicadores y metas institucionales?	1	2	3	4	5
10. ¿Lograr los objetivos estratégicos, es importante para el desarrollo de la institución, para Ud., son necesarios tomar en	1	2	3	4	5

consideración las acciones estratégicas, para el logro de este desarrollo y crecimiento institucional?					
11. ¿Cree Ud., que el PEI de la Municipalidad Distrital de Ascensión, debe considerar la ruta estratégica, es decir, articular la acción estratégica con los objetivos estratégicos y darle un valor público a los usuarios?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Fase Institucional

Proposición	Valoración				
12. ¿Cree Ud., que la misión institucional, define la razón de ser de la Municipalidad?	1	2	3	4	5
13. ¿Cree Ud., que al formular los objetivos estratégicos institucionales se puede lograr cambios en las condiciones de trabajo del personal municipal?	1	2	3	4	5
14. ¿Sabe Ud., si las acciones estratégicas institucionales que se plantean en el PEI, son importantes para determinar los indicadores y tener una línea base para difundir los objetivos estratégicos?	1	2	3	4	5
15. ¿Para Ud., es importante tener en cuenta los criterios específicos, es decir cuáles son los de mayor relevancia e importancia, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos?	1	2	3	4	5
16. ¿Sabe Ud., si en el PEI de la Municipalidad, debe ir redactado los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas institucionales?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Fase de Seguimiento

Proposición	Valoración				
17. ¿Para la elaboración del PEI de la Municipalidad Distrital de Ascensión, cree Ud., que es importante los aportes de los diferentes órganos de la entidad?	1	2	3	4	5
18. ¿Para la elaboración del PEI, cree Ud., que es necesario, tener presente la recopilación, procesamiento y análisis de la información obtenida?	1	2	3	4	5
19. ¿Cree Ud., que es necesario elaborar el informe del análisis estratégico, por parte de los responsable de la planificación estratégica de la municipalidad?	1	2	3	4	5

VARIABLE 02: Productividad Laboral

DIMENSIÓN: Factores Individuales

Proposición	Valoración				
1. ¿Ud., para mejorar su productividad laboral, busca motivarse de forma positiva y comparte con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
2. ¿Sabe Ud., si sus compañeros de trabajo tienen competencias, que buscan mejorar las actividades que se realizan en la municipalidad?	1	2	3	4	5
3. ¿Se sienten satisfechos ustedes de la forma como se evalúa el desempeño laboral, por parte de la oficina de recursos humanos de la municipalidad?	1	2	3	4	5
4. ¿Ud., se identifica con la institución municipal, cuando se requiere el apoyo en actividades que no tengan que ver con el trabajo?	1	2	3	4	5
5. ¿Cree Ud., que existe por parte de los trabajadores de la municipalidad, el compromiso de realizar sus labores de una manera muy profesional y con una calidad de atención?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Factores Grupales

Proposición	2.2. Valoración				
6. ¿Cuándo realizan sus actividades en grupo o equipos de trabajo, existe la cohesión y el involucramiento de todos para cumplir con los objetivos encomendados, en el centro de labores?	1	2	3	4	5
7. ¿Sabe Ud., que cuando existe discrepancias o conflictos laborales dentro de la municipalidad, buscan solucionarlo inmediatamente, sin la necesidad de intervención de las autoridades o funcionarios municipales?	1	2	3	4	5
8. ¿Participa Ud., en todo las actividades del municipio, en bien de la comunidad o población del distrito de Ascensión?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Factores Organizacionales

Proposición	2.3. Valoración				
9. ¿Sabe Ud., si en el trabajo se hace extensivo la cultura organizacional?	1	2	3	4	5
10. ¿Ud., cuando se requiera o cuando es necesario emprender o mejorar las actividades en la municipalidad, asume el liderazgo para lograr cumplir con esas acciones en beneficio de la municipalidad y de la población del distrito de Ascensión?	1	2	3	4	5
11. ¿Cree Ud., que el clima organizacional, debe ser asumido desde las autoridades de la Municipalidad Distrital de Ascensión y sus funcionarios municipales?	1	2	3	4	5
12. ¿Cuándo existe una evaluación de desempeño de los trabajadores, por parte de la oficina de recursos humanos, miden también la productividad laboral?	1	2	3	4	5

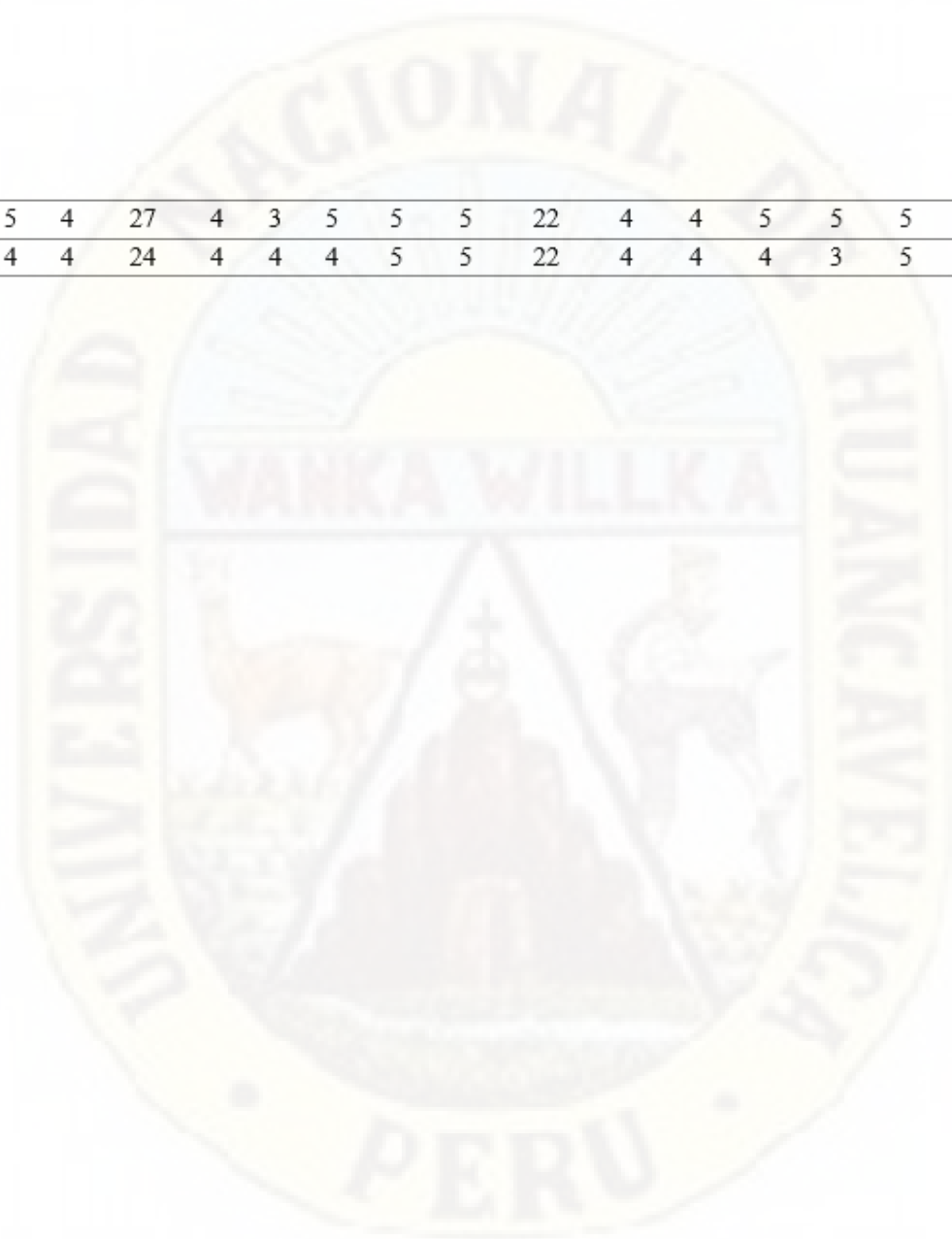
Apéndice 3. Base de datos

Variable 1: Planificación estratégica

Nº	P1	P2	P3	P4	P5	P6	D1V1	P7	P8	P9	P10	P11	D2V1	P12	P13	P14	P15	P16	D3V1	P17	P18	P19	D4V1	V1
1	3	4	1	3	2	3	16	2	3	2	3	4	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	21	66
2	3	4	3	3	3	4	20	3	4	3	3	3	16	4	3	3	4	4	18	4	4	4	22	76
3	3	5	4	4	5	5	26	5	3	3	5	5	21	5	5	4	3	3	20	4	3	3	25	92
4	3	4	4	2	5	4	22	5	4	5	4	5	23	5	5	4	4	5	23	5	5	5	28	96
5	2	5	5	3	4	5	24	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	4	20	4	4	5	28	94
6	3	5	3	4	5	5	25	4	3	4	5	5	21	4	4	4	4	4	20	5	5	5	29	95
7	2	4	3	3	5	4	21	4	4	4	5	5	22	5	4	4	5	5	23	4	5	5	29	95
8	2	3	4	3	5	4	21	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	4	17	5	5	5	29	87
9	4	5	3	3	4	5	24	5	4	4	4	5	22	3	5	5	3	5	21	5	4	5	25	92
10	1	5	1	3	5	4	19	3	3	1	1	1	9	3	4	2	1	1	11	3	4	4	25	64
11	4	4	3	3	5	5	24	4	4	5	5	5	23	5	5	4	4	4	22	4	5	5	28	97
12	3	5	3	3	5	4	23	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	5	23	4	5	5	27	93
13	3	5	3	3	5	5	24	4	3	5	5	4	21	5	4	3	3	3	18	4	5	4	28	91
14	4	4	4	5	4	4	25	5	5	5	5	5	25	4	4	5	4	4	21	5	5	5	29	100
15	3	5	4	4	5	5	26	5	4	4	5	5	23	4	4	4	4	4	20	4	5	5	29	98
16	4	5	3	4	4	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	5	5	5	26	100
17	3	4	3	3	5	5	23	3	4	4	3	3	17	3	4	3	4	3	17	3	4	4	21	78
18	4	4	3	2	4	5	22	4	4	4	5	4	21	3	4	4	4	3	18	3	3	4	24	85
19	4	5	4	4	4	5	26	4	4	5	5	5	23	5	4	4	4	5	22	4	5	5	24	95
20	3	3	2	2	4	4	18	3	3	3	4	3	16	3	3	4	3	4	17	3	4	3	25	76
21	4	5	4	4	5	5	27	5	4	5	5	5	24	3	5	5	4	3	20	5	5	5	29	100
22	4	5	3	3	5	5	25	5	4	4	4	5	22	4	5	4	5	5	23	4	5	5	28	98
23	3	5	4	3	5	5	25	4	4	5	4	5	22	4	3	4	5	4	20	5	4	5	28	95
24	3	4	3	4	5	5	24	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	5	21	4	5	5	28	95
25	4	4	4	4	5	5	26	3	4	5	5	5	22	5	4	4	4	5	22	5	5	4	28	98
26	3	4	3	3	4	4	21	4	4	5	5	5	23	5	4	4	5	5	23	4	5	5	26	93

27	3	4	2	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19	4	4	4	27	87
28	4	5	3	4	4	4	24	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	5	22	5	5	5	29	96
29	3	4	3	3	5	5	23	4	4	5	5	5	23	4	4	4	4	5	21	4	5	5	26	93
30	5	4	4	4	5	5	27	5	3	4	4	5	21	5	4	5	4	5	23	4	4	4	27	98
31	4	5	4	4	5	5	27	4	4	5	5	5	23	4	4	4	4	5	21	5	5	5	30	101
32	4	5	4	5	5	5	28	5	4	5	5	5	24	5	5	4	4	5	23	5	5	5	30	105
33	4	5	4	4	5	4	26	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	5	23	5	5	5	28	97
34	4	5	4	4	4	5	26	4	4	5	5	5	23	5	5	4	4	5	23	4	4	5	26	98
35	3	4	3	3	4	4	21	3	3	4	4	3	17	4	3	4	3	4	18	4	4	5	28	84
36	5	4	5	4	4	5	27	5	3	4	4	4	20	4	4	5	4	5	22	5	5	5	29	98
37	4	5	4	4	5	4	26	4	4	5	5	5	23	4	4	4	5	5	22	4	5	5	29	100
38	5	5	5	4	5	4	28	5	4	3	4	4	20	4	5	4	4	4	21	5	5	5	29	98
39	4	5	4	3	5	5	26	4	4	5	5	5	23	4	5	4	4	5	22	4	5	5	25	96
40	3	4	3	3	4	4	21	4	4	5	4	4	21	4	4	5	4	5	22	3	4	4	25	89
41	4	5	4	3	4	4	24	4	4	4	5	5	22	4	4	4	3	5	20	4	5	5	25	91
42	4	5	4	4	5	4	26	4	4	5	5	4	22	4	4	4	5	5	22	3	4	4	22	92
43	4	4	4	3	4	4	23	3	3	4	4	4	18	5	4	4	5	4	22	3	4	4	25	88
44	4	4	4	4	5	5	26	3	4	5	5	5	22	4	4	5	4	4	21	4	5	5	29	98
45	3	5	4	3	5	4	24	5	4	5	4	5	23	5	5	4	4	5	23	5	5	5	30	100
46	4	5	4	5	5	5	28	5	4	5	5	5	24	5	5	4	4	5	23	5	5	5	30	105
47	4	5	4	4	5	5	27	4	5	5	4	5	23	5	5	4	5	5	24	5	5	5	28	102
48	3	5	4	3	5	5	25	4	4	5	5	3	21	4	3	4	5	5	21	5	4	4	25	92
49	4	4	4	5	5	4	26	4	4	4	5	5	22	5	4	4	3	3	19	3	5	4	26	93
50	5	5	4	3	4	4	25	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	4	21	4	5	5	26	93
51	5	4	4	4	5	5	27	5	5	4	4	5	23	5	4	4	4	5	22	5	4	3	26	98
52	4	5	4	4	4	5	26	4	5	4	5	5	23	5	4	4	4	5	22	5	5	4	29	100
53	3	5	4	3	4	4	23	4	4	5	5	5	23	5	5	5	4	5	24	5	5	5	30	100

54	5	4	5	4	5	4	27	4	3	5	5	5	22	4	4	5	5	5	23	5	5	5	29	101
55	4	5	4	3	4	4	24	4	4	4	5	5	22	4	4	4	3	5	20	4	5	5	14	80



Variable 1: Productividad laboral

Nº	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	D1V2	Q6	Q7	Q8	D2V2	Q9	Q10	Q11	Q12	D3V2	V2
1	4	4	2	4	3	17	3	3	3	9	3	3	3	3	12	38
2	4	5	3	3	4	19	3	3	4	10	3	3	4	4	14	43
3	4	3	3	3	4	17	4	3	3	10	3	3	5	4	15	42
4	4	3	4	3	4	18	4	3	3	10	4	4	4	3	15	43
5	4	4	4	3	4	19	4	2	3	9	3	3	5	4	15	43
6	4	3	3	3	4	17	3	3	3	9	3	3	4	4	14	40
7	4	4	3	4	4	19	4	3	4	11	4	4	5	3	16	46
8	4	4	3	4	4	19	4	4	3	11	4	3	4	4	15	45
9	4	4	4	3	4	19	4	2	2	8	4	3	4	4	15	42
10	5	1	1	5	1	13	5	1	1	7	5	5	5	5	20	40
11	5	4	4	4	4	21	4	3	4	11	4	4	5	4	17	49
12	5	4	4	4	4	21	4	4	4	12	4	4	5	4	17	50
13	4	3	4	4	4	19	3	3	4	10	3	4	4	4	15	44
14	4	3	4	3	3	17	4	3	4	11	4	4	3	4	15	43
15	5	4	4	4	4	21	4	3	4	11	4	4	5	4	17	49
16	5	3	4	4	4	20	5	4	5	14	5	5	5	5	20	54
17	3	3	3	3	3	15	4	4	4	12	3	2	3	4	12	39
18	4	4	4	4	4	20	4	3	4	11	4	4	4	4	16	47
19	5	4	3	4	3	19	4	3	4	11	4	4	4	4	16	46
20	3	4	3	3	3	16	4	3	4	11	4	3	3	3	13	40
21	5	4	4	3	4	20	4	3	3	10	4	4	4	3	15	45
22	4	4	4	4	4	20	4	3	5	12	4	3	4	4	15	47
23	4	4	3	4	4	19	4	3	4	11	4	4	5	3	16	46
24	4	3	3	4	4	18	4	3	4	11	4	4	5	3	16	45
25	4	3	4	4	4	19	4	3	4	11	4	4	4	4	16	46
26	4	3	4	4	4	19	4	3	4	11	4	4	5	4	17	47

27	4	4	3	4	4	19	4	3	4	11	3	3	5	3	14	44
28	5	4	4	5	4	22	4	3	5	12	4	4	5	4	17	51
29	5	4	4	5	4	22	4	3	4	11	4	4	5	3	16	49
30	4	3	4	4	4	19	4	3	4	11	4	4	5	4	17	47
31	5	4	4	4	4	21	4	4	5	13	4	4	5	4	17	51
32	5	4	4	5	4	22	4	3	5	12	4	5	5	4	18	52
33	5	4	4	5	3	21	4	4	5	13	5	4	5	4	18	52
34	5	4	4	4	4	21	4	4	4	12	4	4	5	4	17	50
35	4	4	3	4	4	19	4	4	4	12	4	4	5	4	17	48
36	4	4	3	4	3	18	4	3	3	10	4	3	4	4	15	43
37	4	4	3	4	5	20	4	3	4	11	4	4	5	3	16	47
38	4	5	4	4	4	21	5	3	4	12	5	4	4	4	17	50
39	5	4	4	4	4	21	4	2	4	10	4	4	5	4	17	48
40	4	3	3	4	4	18	4	3	4	11	4	4	4	3	15	44
41	4	3	3	4	4	18	3	4	3	10	4	5	4	5	18	46
42	4	3	3	3	3	16	3	4	4	11	3	3	4	3	13	40
43	4	3	4	4	4	19	4	3	4	11	4	3	4	3	14	44
44	5	4	3	5	4	21	4	3	4	11	3	4	4	3	14	46
45	4	4	3	3	4	18	4	3	4	11	4	4	5	3	16	45
46	5	4	4	5	4	22	4	3	5	12	4	5	5	4	18	52
47	4	4	3	4	4	19	5	4	4	13	4	4	5	3	16	48
48	4	3	3	4	4	18	3	3	4	10	4	5	4	4	17	45
49	5	3	3	3	3	17	4	4	3	11	4	4	5	3	16	44
50	4	3	4	4	4	19	4	4	5	13	4	3	4	4	15	47
51	4	4	3	4	5	20	4	3	4	11	4	4	4	4	16	47
52	4	5	3	4	4	20	4	4	4	12	4	4	4	5	17	49
53	5	4	4	5	4	22	4	4	5	13	4	4	5	4	17	52

54	4	4	4	3	4	19	4	3	4	11	3	4	4	4	15	45
55	4	3	3	4	4	18	4	4	3	11	4	3	5	4	16	45

