



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la
Municipalidad Provincial de Cajabamba.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTORES:

Br. Alicia Jacqueline Briceño Graus

Br. Pedro Ignacio Távara Rodríguez

ASESOR:

Dr. Roger Fernando Chanduví Calderón

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACION:

Gestión de Políticas Públicas

PERÚ – 2018

PÁGINA DEL JURADO



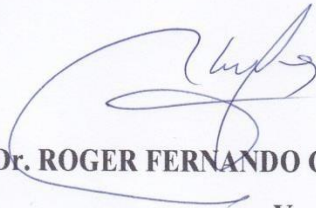
Dr. HUGO ENRIQUE HUIMAN TARRILLO

Presidente



Mg. HUGO MILTON OYOLA CORTEZ

Secretario



Dr. ROGER FERNANDO CHANDUVÍ CALDERÓN

Vocal

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Briceño Graus Alicia Jacqueline, con DNI N° 45451391, a efecto de cumplir con los criterios de evaluación de la experiencia curricular de Metodología de la Investigación Científica, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, Julio del 2018

Briceño Graus Alicia Jacqueline

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Pedro Ignacio Távara Rodríguez egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado () en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 09553267

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor (a) de la tesis titulada Plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

1. la misma que presento para optar el grado de: Maestro en Gestión Pública
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, julio de 2018

Pedro Ignacio Távara Rodríguez
DNI: 09553

DEDICATORIA

Con afecto y cariño para mí querida Madre, y mi hermanito menor, Felipe, para que veas en mí un ejemplo a seguir.

A mi novio Ángel, quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

Alicia.

Con afecto y cariño para mi Madre, esposa e hijos por su apoyo constante y paciencia.

Pedro.

AGRADECIMIENTOS

Mi mayor agradecimiento a Dios por darnos la vida y permitirnos participar de esta maestría, a la escuela de postgrado de la Universidad César Vallejo, a su plana docente y en especial al Dr. Roger Fernando Chanduvi Calderón por los conocimientos compartidos, que han sido de importancia para un mejor desarrollo profesional.

Alicia.

Un agradecimiento especial al Dr. Roger Fernando Chanduvi Calderón por su incalculable apoyo y asesoría en la realización de la presente investigación y a los diferentes profesionales implicados en la misma, por su colaboración desinteresada.

Pedro.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las normas del reglamento de elaboración y sustentación de tesis de la escuela de post grado de la Universidad César Vallejo, para elaborar la tesis de maestría en gestión pública, presentamos el trabajo de investigación titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA.”**

El presente trabajo de investigación adquiere relevancia, en el sentido que busca mejorar la gestión pública de la municipalidad de la provincia de Cajabamba con un plan estratégico.

Esperamos que el presente trabajo de investigación constituya un aporte no solo para la municipalidad de la provincia de Cajabamba, sino para el desarrollo sostenido de su comuna en general.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Los autores

Índice

PÁGINA DE JURADO	ii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	iii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vii
PRESENTACION	vii
INDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	13
Capítulo I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1. Planeamiento del problema	15
1.2. Formulación del Problema	16
1.3. Justificación	16
1.4. Antecedentes.....	17
1.5. Objetivos.....	21
Capitulo II. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Marco teórico.....	22
2.1.1. Plan estratégico	23
2.1.2. Desarrollo Humano	25
2.1.3. Cultura Organizacional.....	25
2.1.4. Políticas	29
2.1.5. Talento Humano	30
2.1.6. Modernizacion de la Gestion.....	33
2.1.7. Gestión Publica.....	33
Capitulo III. MARCO METODOLÓGICO	35
3.1. Hipótesis.....	366

3.2. Variables.....	36
3.2.1.Operacionalizacion.....	36
3.3. Metodologia.....	40
3.3.1. Diseño de estudio.....	40
3.4. Población y muestra.....	40
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	411
3.5.1. La Encuesta.....	412
3.5.2. Cuestionario.....	422
3.5.4. Confiabilidad.....	422
3.6. Métodos de análisis de datos.....	433
Capítulo IV. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	45
4.1. Resultados.....	45
4.2. Discusión de resultados.....	59
CONCLUSIONES	622
RECOMENDACIONES	633
REFERENCIAS	644
ANEXOS	67
-Encuesta dirigida a trabajadores.....	68
-Validación de Encuesta por Juicio de Expertos.....	69
-Ficha de Consolidación de Validación por Juicio de Expertos.....	72
**Autorización de Publicación.....	73
**Acta de Originalidad de Tesis.....	75
**REPORTE TURNITIN.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Frecuencia de ejecución de la dimensión Cultura Organizacional en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	45
Tabla 2: Frecuencia de ejecución de la dimensión Políticas en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	47
Tabla 3: Frecuencia de ejecución de la dimensión Talento Humano en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	49
Tabla 4: Frecuencia de ejecución de la dimensión Cultura Organizacional en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	51
Tabla 5: Frecuencia de ejecución de la dimensión Modernización de la Gestión en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	52
Tabla 6: Frecuencia de ejecución de la dimensión Políticas de la Gestión en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	54
Tabla 7: Frecuencia de ejecución de la dimensión Lineamientos de la Gestión en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	56
Tabla 8: Frecuencia de ejecución de las dimensiones en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Frecuencia de ejecución de la dimensión Cultura Organizacional en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	57
Figura 2: Frecuencia de ejecución de la dimensión Políticas en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	59
Figura 3: Frecuencia de ejecución de la dimensión Talento Humano en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	61
Figura 4: Frecuencia de ejecución de la dimensión Cultura Organizacional en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	62
Figura 5: Frecuencia de ejecución de la dimensión Modernización de la Gestión en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	65
Figura 6: Frecuencia de ejecución de la dimensión Políticas de la Gestión en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	67
Figura 7: Frecuencia de ejecución de la dimensión Lineamientos de la Gestión en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	70
Figura 8: Frecuencia de ejecución de las dimensiones en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.....	72

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal de investigación, determinar si un plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Cajabamba y como objetivo específico de investigación, es el de determinar de qué manera un plan estratégico mejora el desarrollo humano de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

La investigación en el presente trabajo es una investigación descriptiva explicativa, no experimental ya que no existe manipulación de la variable, el tipo de diseño es transeccional.

La realidad problemática de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, es el de no contar con un Plan Estratégico Institucional actualizado.

Como resultados se obtuvo la siguiente conclusión: Finalmente podemos concluir objetivamente que el Plan Estratégico Institucional es muy importante en la Municipalidad Provincial de Cajabamba porque permitirá mejorar significativamente la gestión pública de la institución y a la vez permitirá mejorar la calidad de vida de los Servidores Públicos de la Municipalidad provincial de Cajabamba.

Palabras clave: Plan estratégico, mejora de la gestión pública, desarrollo humano.

ABSTRACT

The main research objective of this research work is to determine if a strategic plan improves the public management of the Provincial Municipality of Cajabamba and as a specific research objective, it is to determine how a strategic plan improves the human development of the public servants of the Provincial Municipality of Cajabamba.

The investigation in the present work is an explanatory descriptive investigation, not experimental since there is no manipulation of the variable, the type of design is transectional.

The problematic reality of the Provincial Municipality of Cajabamba is that of not having an updated Institutional Strategic Plan.

The following conclusion was obtained as a result: Finally, we can objectively conclude that the Institutional Strategic Plan is very important in the Provincial Municipality of Cajabamba because it will significantly improve the public management of the institution and at the same time it will improve the quality of life of the Public Servants of The provincial Municipality of Cajabamba.

Keywords: Strategic plan, improvement of public management, human developmen

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tuvo como objetivo: Determinar si un plan estratégico mejorara la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

CAPITULO I denominado PROBLEMA DE INVESTIGACION, comprende el planeamiento del problema y la formulación del problema expresados en una interrogante. Además incluye las razones que justifican la investigación, los antecedentes de determinados autores sobre los cuales se apoya el estudio y los objetivos planteados, tanto el general como los específicos.

CAPITULO II denominado MARCO TEÓRICO, que es la base que sustenta la presente investigación incluye las teorías y dimensiones de la investigación formativa. También incluye el Marco Conceptual respectivo.

CAPÍTULO III denominado MARCO METODOLÓGICO, consigna las hipótesis y variables planteadas en el presente estudio, también la metodología empleada, la población y la muestra respectiva y por último el proceso de obtención y metodología para analizar los datos.

CAPÍTULO IV denominado Análisis e Interpretación de Resultados, se analizan los resultados obtenidos así como la discusión de los mismos.

Se presentan Conclusiones y Sugerencias, culminando el informe con las Referencias y Anexos.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

Capítulo I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planeamiento del problema

Dentro de los roles que cumplen las municipalidades es la de brindar un servicio eficiente, eficaz y de calidad que llegue a todos los ciudadanos sin distinción alguna, donde se busque el auto desarrollo de la comunidad en conjunto y no del ciudadano en forma individual, para lo cual toda municipalidad debe tener sus instrumentos de gestión , y entre ellas un documento técnico de planificación, que permita orientar el desarrollo como es una de ellas el plan estratégico institucional (PEI) en él que se detallan los objetivos y metas trazadas a corto, mediano y largo plazo, así como la ruta para llegar a conseguirlos.

El PEI está normado por Ley No. 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, textualmente señala lo siguiente:

Las entidades para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI) que debe ser concordante con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PLADES), los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (Pesem), los Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC), y los Planes de Desarrollo Local Concertado (PDLC), según sea el caso. (Mendoza, 2013)

Cabe mencionar que la Municipalidad Provincial de Cajabamba no cuenta con un plan estratégico institucional actualizado, ya que sigue vigente el PEI del periodo 2011-2014, dicho plan antes mencionado no se encuentra acorde con los lineamientos establecidos ni actualizados, pues se debió tener nuevamente un diagnóstico de la realidad y problemática actual, con la finalidad de gerar la acción política, la promoción del desarrollo en un marco de democracia, equidad y respeto por los derechos humanos.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera un plan estratégico mejorará la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Cajabamba?

1.2.2. Problemas específicos

¿De qué manera un plan estratégico mejorará el desarrollo humano de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Cajabamba?

1.3. Justificación

El presente trabajo se justifica ante la necesidad de contar con una herramienta de gestión estratégica moderna, que contenga la programación de actividades y/o proyectos de las distintas unidades orgánicas de la Entidad, orientando al logro de objetivos y metas propuestas para la ejecución de los recursos presupuestarios asignado. Además, estar alineados al plan estratégico nacional actual y así afrontar los nuevos retos que requiere toda administración moderna en favor de la provincia de Cajabamba, pues sin una estrategia definida podríamos correr el riesgo de realizar esfuerzos improductivos, desaprovechando recursos y tiempo, sin lograr los objetivos planteados.

A través de un PEI, se va a permitir obtener mejores resultados de los que ya se están observando en la actualidad y utilizando con eficiencia los recursos, logrando mejorar la calidad de vida de los Servidores Públicos de este Distrito, que lo coloca como centro y sujeto primordial del desarrollo.

Es importante mejorar el Desarrollo Humano en los Servidores Públicos de la Municipalidad provincial de Cajabamba, con la finalidad que ellos puedan tener mayores oportunidades y desempeñar mejor sus funciones, permitiendo así mejorar la calidad de vida, para que brinden un buen servicio a la comunidad.

1.4. Antecedentes

En contexto internacional

En la investigación, realizada por Pascual (2001), menciona que “para muchos ayuntamientos, el plan estratégico se entiende como un proceso de profundización y actualización de la estrategia de futuro del municipio, y como un proceso de construcción de unas relaciones más estables con las entidades ciudadanas” (p. 9).

La gestión estratégica de una ciudad es la que promueve y canaliza la cooperación entre los actores urbanos, es decir, de los que tienen capacidad de transformar la ciudad, para definir una estrategia compartida y sobre todo sinérgica, de la ciudad; impulsar la realización de los principales proyectos motores o estructurantes de la estrategia urbana; y lo que es más importante, que se compartan unos criterios de actuación y el conocimiento sobre sus principales oportunidades. (Pascual, 2001).

La conclusión que debe subrayarse del análisis de los planes estratégicos promovidos por la Administración Local es que, de una manera no del todo consciente, era un instrumento para que los gobiernos desarrollaran un nuevo tipo de gestión pública, un nuevo enfoque a las políticas urbanas, que ha sido definida como gestión relacional o gestión de redes y que, al iniciarse en el marco de un Plan Estratégico tiene la oportunidad de desarrollarse en la gestión estratégica (Pascual, 2001).

Los planes estratégicos han sido y continúan siendo, puesto que su práctica se está extendiendo a todos los niveles de la Administración local, no sólo a nivel territorial sino también sectorial (educación, servicios sociales, cultura, etc.)- expresión de la necesidad de los gobiernos locales de establecer unas relaciones adecuadas y sinérgicas entre los agentes públicos, sociales, empresariales y vecinales para dinamizar económica y socialmente el territorio (Pascual, 2001).

Como nos indica Pascual el plan estratégico es la actualización de la estrategia que se ha ido desarrollando en una ciudad y que ha incluido la participación de los ciudadanos. Según Iglesias (2010) a través de la gestión de esta estrategia, se promueve el desarrollo de los proyectos que necesita la ciudad y sus habitantes, involucrando a todos aquellos con capacidad de transformar a la misma.

(...) no existe aún un estudio sistemático de la realidad de buena parte de los esfuerzos en este ámbito, pero diversos autores vienen señalando como causas de los fracasos la falta de liderazgo en la implantación de las estrategias, las resistencias de la organización burocrática a interactuar con otros actores en lo que supone recortar el margen de acción de los administradores públicos o la dificultad para tomar decisiones por los vetos que puedan imponer actores externos a la organización municipal (FRENCH y FOLZ, 2004; PORTH, 2003; WHEELAND, 2003). De este modo muchos Planes Estratégicos se quedan sólo en un ejercicio voluntarista y nunca llegan a implantarse, (...) (p. 103).

La falta de liderazgo, compromiso, capacitación e interés, son los que muchas veces llevan a que un plan estratégico fracase o simplemente no se implemente. Estos casos se dan en distintas partes del mundo y Perú no es la excepción.

La técnica de presupuesto por programas se orienta a determinar producción final en volúmenes físicos y valorizarla desde el punto de vista de los recursos financieros y programarla anualmente en los planes operativos anuales. Sin embargo, cuando dicha programación se realiza sin un referente de mediano plazo, no logra ser un instrumento de apoyo útil a la toma de decisiones. En muchos casos se ha observado que el Plan Operativo Anual (POA) es utilizado por las instituciones como un equivalente a la planificación estratégica y se encuentran documentos extensos que transcriben la misión legal, la visión, diagnósticos institucionales y listados de objetivos que en general no son estratégicos, y representan más bien funciones permanentes de la institución (Armijo, 2011).

Al no tener claro que es un plan estratégico se llega a caer en errores, confundiendo muchas veces otros instrumentos de medición, haciendo que estos no sean del todo útiles, sino por el contrario se convierten en instrumentos de confusión.

En contexto nacional

Actualmente la Administración Pública peruana se encuentra en un pleno proceso de transformación de su organización y funcionamiento en concordancia con los requerimientos de la sociedad, política económica y gobierno del estado peruano.

La gente debe saber que el Estado necesita del planeamiento estratégico para resolver los grandes problemas del país. Si no planea con una visión de largo plazo, si no establece las prioridades que debe enfrentar, tendrá serias dificultades para encontrar soluciones. Un país que no tiene claro hacia dónde va a ir, no alcanzará ningún propósito y estará condenado a vivir su presente sin ninguna proyección

Hemos formulado el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, con seis objetivos nacionales por cumplirse al 2021: que los derechos de las personas sean respetados, que haya inclusión social y eliminación de la discriminación, que las personas accedan a servicios básicos (educación, salud, transporte) de calidad, que los ciudadanos vean atendidas sus necesidades, que la economía cuente con un grado mayor de diversificación que el que tiene y que sea sostenible sin afectar el ambiente.

Nosotros trabajamos con el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) una propuesta para que los partidos políticos incluyan en sus planes de gobierno lo que consideramos son las seis prioridades claves del país: seguridad ciudadana, infraestructura, acceso a los servicios de salud y educación, ambiente, economía productiva y gobernanza pública (Vargas, 2016).

El proceso iniciado en 2014 por CEPLAN no es perfecto, claro está, pues en varias oportunidades ha presentado defectos y carencias que resultan ineludibles dentro de un tema tan complejo. Sin embargo, es preciso recordar

que lo más importante es contar con un planeamiento que perdure en el tiempo y cuya continuidad sea respetada por funcionarios públicos capacitados y motivados. Lamentablemente, este gobierno parece no estar trabajando bajo esa premisa. Sin razones conceptuales o metodológicas de por medio, ni justificación alguna, se ha derogado la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, truncándose lo aprendido hasta la fecha y dejando fuera de vigencia decenas de planes estratégicos ya elaborados (Bahamonde, 2017)

Por otro lado, es preciso señalar que esta falta de interés no corresponde solo a la actual gestión. Deberíamos preguntarnos también por qué, en julio del año pasado, el gobierno saliente no aprobó la propuesta de actualización del PEDN presentada por el CEPLAN. Sumado a este hecho, el gobierno entrante no ha emitido, hasta la fecha, normas para que la inversión y el gasto público se orienten estratégicamente hacia el largo plazo. Se priorizan la programación presupuestal y el equilibrio de las cuentas fiscales, y no la creación de valor público que tenga un efecto duradero en la vida de los peruanos (Bahamonde, 2017).

La sociedad en general y la gestión pública en particular representan sistemas muy complejos, en donde no se puede alcanzar objetivos sin, en primer lugar, meditar sobre la naturaleza de los problemas que enfrentamos y su profundidad. Solo así es posible analizar y sintetizar la realidad para comparar y elegir entre alternativas de solución que tracen un determinado camino. Esos conceptos tan importantes no deben, bajo ninguna circunstancia, quedar ajenos a la administración de un Estado (Bahamonde, 2017, párr. 9).

Si bien es cierto el CEPLAN ha desarrollado un plan estratégico de desarrollo nacional, con seis objetivos nacionales por cumplirse al 2021, pero en muchas ciudades del país no se llevan a cabo, el plan estratégico simplemente no está implementado o no se quiere implementar, existiendo factores políticos, sociales, capacidad de gestión, etc.

Como podemos entender, el planeamiento estratégico no se limita a unos cuantos objetivos, sino que nos permite hacer propuestas de cambio y sobre todo

lograr que estas propuestas sean sostenibles en el tiempo, trayendo beneficios a la ciudad y a sus pobladores.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Determinar si un plan estratégico mejorará la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

1.5.2. Específicos

Determinar de qué manera un plan estratégico mejorará el desarrollo humano de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Capítulo II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco teórico

2.1.1. Plan estratégico

El término plan proviene del latín y significa espacio que ocupa la base de un edificio, y más tarde se entendió como diseño de un edificio, o más precisamente, distribución del espacio que ocupa la base de un edificio. Lo que podría equivaler según Ossorio (2003) a “esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio” (p. 16). Siglos después, su sentido se amplió hasta significar la representación gráfica de cualquier lugar.

Diversos autores coinciden en definir al plan como una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.

El acto anticipatorio adelanta en el tiempo la imagen de los futuros y las respuestas posibles, lo compara con el porvenir deseado y encara la elaboración de previsión de situaciones y de acciones con vistas a satisfacer una intencionalidad, una vocación de alcanzar determinadas situaciones que forman parte del deseo. (Ossorio, 2003).

Podríamos concluir que el plan son las bases destinadas a reducir las sorpresas y los riesgos que podría traer alguna eventualidad, alcanzando situaciones deseadas.

También definiremos a la estrategia, según Matus (1987) citado por Ossorio (2003), menciona que es todo “procedimiento mediante el cual se procura encausar la dirección del proceso de desarrollo, el cual a su vez es un sistema dinámico complejo que debe ser orientado a otro rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables” (p. 23).

Es un conjunto de decisiones condicionales que definen los actos a realizar en función de todas las circunstancias susceptibles de presentarse en el futuro. Definir una estrategia es establecer la lista de todas las situaciones a las cuales

se podría llegar y escoger desde el origen la decisión que se tomará frente a cada una de ellas. (Massé, 1966). Citado por (Ossorio, 2003).

Levy (1981), menciona que “la conducta estratégica es el proceso de interacción de una empresa con el entorno y el proceso dinámico de cambio de su configuración interna para mejorar la interacción” (p. 24).

La estrategia son las decisiones que se toman con el fin de alcanzar un propósito de la forma más beneficiosa.

El concepto de escenario en el marco del Planeamiento Estratégico, permite crear referencias de posibles situaciones futuras, dando la posibilidad de definir respuestas de la organización y reducir incertidumbres. Construir un escenario implica tomar en cuenta las constantes, las variantes, las tendencias y las opciones o cursos de acción. Esta construcción requiere también la revisión y la reestructuración constante, en la medida en que haya cambios situacionales. (Ossorio, 2003)

Según Lama (2009), “un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la organización” (p. 19)

El plan estratégico es el instrumento base para alcanzar los objetivos trazados por una organización de forma eficiente y eficaz tomando en cuenta las variantes o cursos de acción ante posibles eventualidades.

Teorías

Cualquier plan estratégico debe tener bien delimitado el recorte de la realidad que pretende analizar. Por lo tanto, el comité estratégico debe –como primer paso– fijar los límites de su incumbencia dentro del amplio espectro de las políticas públicas.

En aquellos casos en donde el campo temático se demuestre excesivamente amplio, se recomienda subdividirlo a los efectos del análisis. (Ossorio, 2003).

El proceso de Planificación Estratégica en Alcobendas pone de manifiesto como a pesar de múltiples dificultades de carácter político, organizativo y cultural,

una organización pública con una cultura burocrática es capaz de reinventarse a sí misma para redireccionar sus actividades con la finalidad de hacer frente a los retos del entorno para proporcionar mayor bienestar a sus ciudadanos.

Así mismo, evidencia la importancia del liderazgo político y administrativo en los gobiernos locales para la búsqueda del consenso y colaboración entre las élites locales para promover el desarrollo económico y el progreso social (...) (Alonso, 2010)

El plan estratégico como ya hemos dicho anteriormente es un instrumento de gestión, y que al ser utilizado de forma correcta impactara positivamente en conseguir los logros trazados por las distintas instituciones.

2.1.2. Desarrollo Humano

Según Amartya Sen (1998), El Desarrollo Humano es un paradigma de desarrollo que va mucho más allá del aumento o la disminución de los ingresos de un país. Comprende la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses. Las personas son la verdadera riqueza de las naciones. Por lo tanto, el desarrollo implica ampliar las oportunidades para que cada persona pueda vivir una vida que valore.

2.1.3. Cultura Organizacional

Según Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), "(...) comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (...)" (p. 69).

Por su parte, García (2006), menciona:

(...) la cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas (...) (p. 173).

Para Schein (1988), la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Para este autor la cultura puede ser intervenida por la dirección por mecanismos directos como la acción planeada y consciente de sus reacciones frente a las crisis, la planeación de funciones, las recompensas, las prácticas de gestión humana y, en general, por todo aquello que sea atendido, medido y controlado por los líderes; y por mecanismos indirectos de tipo estructural, procedimental, diseño de espacios, manejo de mitos y leyendas y declaraciones formales de filosofía de la empresa.

Charles Handy (citado por González y Bellino, 1995) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

Teorías

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras [...], pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos

estructurales [...] Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (p. 439). Citado por (Gonzales, Parra, 2008, p. 46).

La cultura organizacional es un subsistema complejo que opera en otro sistema complejo que es la organización. Esta, a su vez, está inserta en un sistema mayor e igualmente complejo que es el contexto.

Admite diversas formas de pensar en su renovación, adaptación y mejora constante.

Para el pensamiento positivista, crear y modificar la cultura organizacional es visto como una cuestión instrumental que puede ser reducida a seleccionar los medios más adecuados para instalar un sistema cultural funcional con la estrategia.

Esta racionalidad esencialmente técnica está fundamentada en ciencias básicas y disciplinas subyacentes, para su aplicación con procedimientos de diagnóstico y con prácticas que suponen habilidades y actitudes en la ejecución.

La “reflexión desde la acción” es una de las formas de pensar en el cambio cultural como un proceso de resolución de problemas.

Esta visión parece ignorar la complejidad de los sistemas culturales y las diversas situaciones conflictivas originadas en diferencias de percepción, opiniones y pensamientos.

- Relacionadas con creencias y valores no compartidos.
- Vinculadas a los diferentes intereses, finalidades y prioridades de los miembros.
- Derivadas de distintas percepciones acerca de las relaciones entre las variables y componentes.
- Por interpretaciones subjetivas de las conductas, preconceptos y sesgos.
- Por falta de una metodología de diagnóstico consensuada.
- Por diferencias de apreciación del “encuadre” o marco contextual en el que se determinan fines a lograr y medios que pueden ser elegidos.
- Relacionados con las emociones y sentimientos en juego.

En este marco de complejidad, la antropología piensa la cultura como un sistema que existe en los grupos sociales, cuyos componentes pueden ser descriptos e investigados con metodología científica.

La administración, en cambio, piensa en la cultura organizacional como un sistema que “tiene” la organización y que puede ser considerado como recurso y potencialmente convertirse en un “activo estratégico”.

Su investigación y diagnóstico no responde únicamente a propósitos científicos cognitivos.

La administración es pragmática y utilitarista y busca conocer creencias y valores centrales para intervenir en ellos y si es necesario reorientarlos o transformarlos.

La idea del cambio cultural, como oportunidad para agregar valor a las personas, ha sido tomada con optimismo y seriedad por el mundo de los negocios recién a partir de mediados de la década del noventa.

El objetivo es lograr instalar una cultura fuerte pero funcional, alineada con la estrategia y que potencie el compromiso de los integrantes.

También evitar que pueda convertirse en disfuncional y operar como una barrera para el cambio y el progreso que haga peligrar la sobrevivencia.

Los componentes esenciales de la cultura organizacional son creencias invisibles y subconscientes que influyen en los comportamientos de las personas que la integran.

Por esta razón son difíciles de percibir y de administrar.

La técnica de los seis sombreros es útil para orientar, ordenar y ampliar el pensamiento acerca de la cultura organizacional y facilita la instalación del tema en la mente de los directivos.

Agrega diferentes perspectivas a posibles desacuerdos racionales sobre el modelo lineal de cambios de creencias y valores seguido por cambios en las conductas.

Su propuesta indaga en los supuestos y presunciones que condicionan premisas básicas que a su vez fundamentan opciones optimistas o pesimistas con relación al cambio cultural.

Esta y otras perspectivas de pensamiento permiten ejercitar la mente y constituyen una oportunidad para aprender, descubrir y ampliar los propios modelos mentales acerca de la cultura organizacional.

Ello ayuda a mantener una visión autocrítica y creativa del impacto -positivo o negativo- sobre el desempeño, el desarrollo y el éxito de la organización.

2.1.4. Políticas

Según Latapi (2005), una política es “un comportamiento propositivo, intencional, planeado, no simplemente reactivo, casual” (p. 23), que se pone en movimientos según Aguilar (1994) “con la decisión de alcanzar ciertos objetivos a través de ciertos medios: es una acción con sentido” (p. 24). Además de su institucionalidad estatal, implica tres elementos: el diseño de una acción colectiva intencional, el curso que efectivamente toma la acción como resultado de las decisiones e interacciones que comporta, y los hechos reales que esa acción colectiva produce. (Latapi, 2005, p.24)

Políticas públicas: Conjunto de decisiones cuyo objeto es la distribución de determinados bienes o recursos. En este proceso se encuentran en juego bienes o recursos que pueden afectar o privilegiar a determinados individuos y grupos. (Kauffer, 2002)

Una concatenación de actividades, decisiones o medidas coherentes por lo menos en su intención, y tomadas principalmente por los actores del sistema político-administrativo de un país con la finalidad de resolver un problema (Kauffer, 2002)

Lo que los gobiernos deciden realizar o no realizar”. No estamos afirmando que el no actuar es una política pública, sino que la decisión de no actuar ante un determinado problema conforma en sí una política pública (Kauffer, 2002)

Teorías

Diversas tipologías han sido desarrolladas para analizar las políticas públicas. En este esfuerzo, los especialistas se han nutrido de modelos y herramientas propuestos por las ciencias sociales. Solamente haremos

referencia a algunos de ellos. En términos generales, podemos distinguir tres grandes modelos teóricos de análisis. El primero de ellos, de corte funcionalista, considera que el Estado conforma una ventanilla encargada de atender todas las demandas sociales. Las políticas públicas constituyen respuestas a estas demandas y son analizadas en una perspectiva de optimización de las decisiones colectivas, de racionalidad de los comportamientos de los burócratas. En este modelo ubicamos al enfoque de la racionalidad absoluta, de la racionalidad limitada y a la Escuela del Public Choice (Downs, 1975).

Según el segundo modelo, el Estado se encuentra monopolizado por una determinada clase social, tal como lo conciben los enfoques marxistas y neomarxistas de los años setenta (Castells, Godard, 1974; Habermas, 1978), o por grupos específicos según la sociología de las élites y de las organizaciones. Por lo tanto, el Estado tiene un margen de autonomía limitado respecto a los intereses de una clase o de un grupo y las políticas públicas constituyen el reflejo de los intereses de los grupos dominantes.

El tercer enfoque se centra en la distribución del poder y en las interacciones entre actores a través de la representación y de la organización de intereses sectoriales o categoriales según el enfoque neocorporatista (Jobert, Muller, 1987), o se interesa en la organización institucional que enmarca estas interacciones, tal como lo propone el modelo neo institucionalista (March, Olsen, 1984). Citado por (Kauffer, 2002, p. 5).

2.1.5 Talento Humano

Alles (2005), refiere que el talento humano es uno de los tres ejes más importantes que se deben ver en las organizaciones. Los otros dos son la innovación -al producto o al modelo de negocios- y la estrategia -en su diseño e implantación exitosa- los dos primeros dentro del marco de la tercera adquieren mayor relevancia, sin embargo, cada una requiere de las otras. El talento reconocido como los conocimientos, habilidades y competencias que muestran y adquieren los directivos, son convertidas en ideas y acciones generadoras de beneficios para la organización. Personas de alto talento y desempeño en

posiciones claves son constructoras de valor, personas de bajo talento en posiciones claves son destructoras aceleradas de valor para la empresa, de aquí la importancia de buenas prácticas de administración del talento. En consecuencia, el talento es un recurso escaso por lo que hay que desarrollarlo, atraerlo y retenerlo dentro de la organización como una prioridad estratégica. Agrega la autora, que según el diccionario de la lengua española, talento es el conjunto de dotes intelectuales de una persona, donde se suman los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. Citado por (Medina, 2010, p.84)

Por su parte, autores como Pardo y Arteaga (2002), consideran que, aun cuando los activos financieros del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados -el talento humano- tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del gestor de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. Citado por (Medina, 2010, p. 85)

Teorías

El talento humano, a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados. (2012 moreno y Godoy p. 66). El nivel de formación de los empleados dentro de las empresas impulsa el uso de nuevas habilidades para la innovación (Li et al., 2006). La formación también incrementa el nivel de especialización en el conocimiento de los empleados, dicho conocimiento, promueve la innovación empresarial (Hewitt, 2006). Los empleados con mayor conocimiento para la innovación son recursos importantes para la firma y ellos deben obtener continuamente nuevos conocimientos y habilidades para mantenerse al ritmo del

desarrollo de las tecnologías (Liet al., 2006). Los empleados con alto grado de educación son los principales contribuyentes al know-how debido a los niveles de conocimiento incorporado en estas personas, lo cual implica que estarán en mejor posición para reconocer y valorar el nuevo conocimiento externo (Carter, 1989; citado por Vinding, 2006). Citado por (Becerra, Álvarez p. 217).

2.1.6 Modernización de la Gestión

La Modernización de la Gestión Pública comprende un proceso continuo de mejora con el fin de que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Implica mejorar la forma en la que el Estado hace las cosas, introducir mecanismos más transparentes y eficientes, enfocarse en mejorar los procesos de provisión de bienes y servicios, entre otros aspectos. Asimismo, llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación para introducir los cambios y ajustes necesarios y con ello mejorar las intervenciones públicas (Secretaría de gestión Pública, s/a).

Teorías

La historia de la administración pública mexicana muestra un proceso continuo de desarrollo y evolución, vinculado con las condiciones del sistema político. La visión instrumental de la administración pública –como un mecanismo neutral e indiferente a su entorno político– no puede ser sostenida en la realidad. Debe ser desechada por una visión integral que recupere la esencia de la administración pública: servir y mandar. Ambas funciones no pueden desvincularse una de la otra. La nueva institucionalidad administrativa debe servir mejor, pero al mismo tiempo, mandar bien.

El cambio institucional mediante la reforma y los programas de modernización administrativa dentro de un contexto de cambio político, como el que se produce en México desde 1982 hasta la fecha, representa un reto tanto para el diseño institucional del país como para la percepción que tenga la ciudadanía del cambio efectivo (Sánchez, 2009, p. 97).

2.1.7 Gestión Pública

La nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones (Leeuw, 1996). Citado por (García, 2007, p. 44)

La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana (García, 2007, p. 44).

Como observamos hoy en día existen ya nuevos conceptos de gestión pública, así tenemos el concepto de la nueva gestión pública, el cual nos indica la búsqueda de la eficiencia y eficacia, así como el logro de la calidad total en todos los servicios ofrecido, satisfaciendo a todos los ciudadanos con menores costos. Todo esto se traduce en una gestión pública de calidad alineada a los actuales conceptos de economía, eficiencia, eficacia y calidad.

Teorías

La gestión pública se encuentra en transición entre un estado de equilibrio anterior y una nueva configuración de objetivos e instrumentos, a la que todavía no llega. Parece claro que esta gestión será crecientemente descentralizada y reguladora, más que centralizada y proveedora directa de bienes y servicios, y que este proceso resultará tanto en una nueva definición de los roles administrativos y burocráticos como en una mayor diferenciación funcional de los encargados de aplicar las nuevas orientaciones. El sector público será más pequeño y especializado, con una diversificación en su oferta y una creciente

"privatización de la opción" y "financiamiento compartido" en la demanda, frente a una multiplicidad de proveedores. (Lahera, 1994, p. 35).

La gestión pública moderna está cambiando, aun muchas instituciones se reúsan a adoptar los nuevos cambios planteados, pero como bien lo señala Lahera llegara un momento en que la descentralización definirá los roles administrativos, lo que esperamos es que estos cambios traigan servicios públicos de calidad, sin caer en la burocracia a la que muchas veces se esta acostumbrado. Todo esto en el marco de la modernización del estado.

La nueva gestión pública desarrolla propuestas valorativas que determina la configuración de las organizaciones hacia argumentos como: Estar en contra de la burocracia; defender el mercado como mecanismo óptimo para distribuir los beneficios; que el mérito y el ser dueños de sí mismos son los mejores jueces sociales –debido a su condición técnica y neutral–; el hecho de que las reglas y procedimientos formales limitan el ser dueños de sí mismos; y que el ciudadano es el que mejor conoce lo que desea. Estos argumentos impactan las organizaciones en cuanto a su diseño al configurar un nuevo marco axiológico, donde se necesita de organizaciones públicas eficientes, neutras y gerenciales. Pero en donde el problema del diseño de instituciones y soportes organizacionales justos y conscientes con los principios de diferencia y autonomía, pasa a ser un debate periférico (Arellano y Cabrero, 2005). Citado por (Chica, 2011, p. 60).

Desgraciadamente en muchas de las instituciones del estado se ha instaurado el hábito de la corrupción, la cual no se lleva al simple hecho de lucrar con los servicios públicos, sino que además entorpecen el dinamismo de sus procesos, ya sean obras, servicios, compras, etc.

Esta debilidad lleva a que sean algunas las empresas privadas que se benefician muchas veces sin cumplir los estándares mínimos de calidad solicitados y ante esta situación muchas veces el estado es indiferente, diferentes razones, algunas con justificación y otras derivadas del desinterés y el beneficio de los propios funcionarios.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis

Hi= Un plan estratégico si mejora significativamente la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

Ho= Un plan estratégico contribuye a incrementar el desarrollo humano de los servidores públicos de la Municipalidad de Cajabamba.

3.2. Variables

Variable Independiente. (V.I.)

Plan estratégico.

Variable dependiente. (V.D.)

Mejora de la gestión pública

3.2.1. Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES				
Variables	Dimensiones	Indicador	Ítems	Codificación
: PLAN ESTRATÉGICO	Cultura organizacional.	Misión y visión.	1. ¿La municipalidad se guía de la Misión y Visión para su desarrollo?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
			2. ¿La Municipalidad planifica utilizando la información y opiniones de los ciudadanos?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
			3. ¿La Municipalidad planifica utilizando la información y opiniones de los trabajadores?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre

Políticas.	Planificación Servicio.	4. ¿Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
		5. ¿Los planes son conocidos, aceptados y desarrollados por los trabajadores de la Municipalidad?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
		6. Los servicios que su institución ofrece a su comunidad ¿Son óptimos?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
		7. La atención que su institución brinda al ciudadano ¿Es la adecuada?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
		8. ¿La política de personal como la selección y la contratación es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la Municipalidad?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
	Contratación. Valores. Decisiones. Compromiso. Personal.	9. ¿Se hace todo lo posible para que los trabajadores conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la Municipalidad y los asuman en su trabajo diario?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
		10. ¿Los trabajadores de la Municipalidad encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre

	Desarrollo humano.	Comunicación Objetivos.	decisiones que les corresponden?	
			11. ¿Se establece un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que los trabajadores se sienten bien informados y notan que se valoran sus opiniones?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
			12. ¿El personal se capacita constantemente?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA	Modernización de la gestión.	Esfuerzos, recursos económicos.	13. ¿Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen los trabajadores y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la Municipalidad?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
			14. ¿La Municipalidad tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política, estrategia, valores y criterios de calidad?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
			15. ¿La Municipalidad acepta tus solicitudes de ser capacitada en temas de tu área,	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre

		que están siendo actualizados?	
Políticas de Gestión.	Medios materiales. Alianzas.	16. ¿Se gestionan de forma óptima los medios materiales – espacios, equipos, nuevas tecnologías- y todo el recurso humano, para mejorar los servicios que ofrece la Municipalidad?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
		17. ¿La Municipalidad, realiza alianzas con otras instituciones públicas-privadas?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
		18. ¿Las alianzas con otras organizaciones, ayudan a elevar la calidad del servicio que ofrece la Municipalidad?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
Lineamientos de Gestión.	Productividad. Estructura. Organizativa	19. ¿Te sientes comprometida(o) personalmente para elevar la productividad de la Municipalidad?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
		20. ¿La alta dirección asegura el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el desempeño de los trabajadores y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre
		21. ¿La Gerencia o Subgerencia a su cargo cumple con su plan de trabajo anual?	a) Nunca b) Algunas veces. c) Frecuentemente d) Siempre

3.3. Metodología

3.3.1. Diseño de estudio

El tipo de investigación en el presente trabajo es una investigación descriptiva explicativa, no experimental ya que no existe manipulación de la variable, y el tipo de diseño es transeccional o transversal.

Según el autor Hernández, Fernández, Baptista (2010), podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (p. 149)

Estos diseños se esquematizan de la siguiente manera:



Donde

X: Plan Estratégico

Y: Observación de cómo un Plan Estratégico Mejora de la Gestión Pública y mejora del Desarrollo Humano.

3.4. Población y muestra

Según el autor Levin y Rubin (2011), una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones".

La población de estudio del presente trabajo de investigación asciende a 189 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajabamba, según se ha verificado en planilla.

Trabajadores	Número
Servidores y Funcionarios Públicos	189

Fuente: Planilla de la Municipalidad Provincial de Cajabamba

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman, en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella (p. 176).

Nuestra muestra está conformada por 34 funcionarios con el cargo de gerentes y subgerentes que laboran en la Municipalidad Provincial de Cajabamba y que se encuentran en planillas, utilizando para tal fin, el muestreo simple aleatorio, para determinar de forma adecuada y proporcional la cantidad y calidad de la muestra de estudio.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. La Encuesta

Según Hernández Roberto (2010). Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

3.5.2. Cuestionario

Este instrumento se utiliza para obtener la información deseada predefinida, secuenciada y separado por capítulo o temática específica. Para el caso de esta investigación se emplearon cuestionario.

En la presente investigación se procederá a emplear la técnica de encuesta, y como instrumento el cuestionario. El instrumento contará con 21 items.

3.5.3. Validación

Para determinar la validez de contenido se sometió los cuestionarios al juicio de jueces. Para nuestro caso lo han visado tres jueces expertos en el tema.

3.5.4. Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad se utilizó el alfa de crombach.

Alfa de Crombach

Dimensión	Alfa de Cronbach	N° preguntas
Cultura organizacional	0.6806	3
Políticas	0.8748	6
Talento humano	0.6274	3
Plan estratégico	0.9256	12

Dimensión	Alfa de Cronbach	N° preguntas
Modernización de la gestión	0.5850	3
Políticas de Gestión	0.5923	3
Lineamientos de Gestión	0.2663	3

Coefficiente de correlación

$$R^2 = 0.3791$$

3.6. Métodos de análisis de datos

En la presente investigación se tuvo en cuenta, los siguientes métodos de investigación:

- Elaboración de la Matriz de Base de Datos, donde se desarrolló los supuestos más importantes de cada una de las variables a partir del análisis de documentos.
- Se utilizó tablas y figuras para comprender adecuadamente los resultados de cada una de las variables de estudio.
- Así mismo se ha utilizado la triangulación para contrastar los resultados, teniendo en cuenta las teorías relacionadas y los trabajos previos de la presente investigación.

Para la elaboración del presente proyecto de tesis utilizaremos el sistema informático Excel, así como para el análisis de datos la media.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Capítulo IV. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. Resultados

La interpretación de la información del estudio de la investigación se presenta en tablas y figuras relacionadas con las variables operacionales.

Tabla 1

Cajabamba: Frecuencia de ejecución de los indicadores de la dimensión Cultura Organizacional en el Plan Estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018

Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas							
			Nunca		Algunas veces		Frecuente		Siempre	
			N	%	N	%	n	%	n	%
Cultura organizacional	Misión y visión	¿La municipalidad se guía de la Misión y Visión para su desarrollo?	2	5.9	17	50.0	7	20.6	8	23.5
		¿La Municipalidad planifica utilizando la información y opiniones de los ciudadanos?	10	29.4	13	38.2	8	23.5	3	8.8
		¿La Municipalidad planifica utilizando la información y opiniones de los trabajadores?	11	32.4	15	44.1	5	14.7	3	8.8
		Promedio	8	22.9	15	42.9	7	20.0	5	14.3

Fuente: Cuestionario del Plan Estratégico y Mejora de la Gestión, aplicado a los gerentes y sub gerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

Frecuencia de ejecución de la dimensión Cultura Organizacional en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.

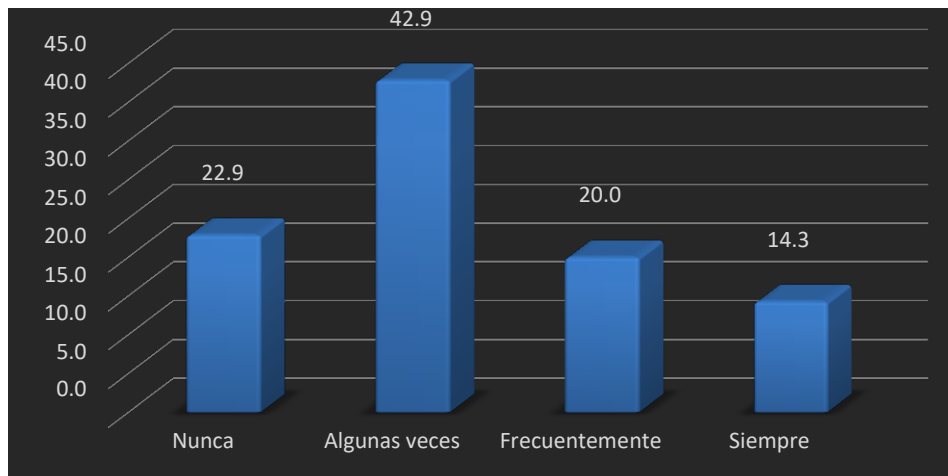


Figura 1. Del cuadro precedente se percibe que, el 42.9% de los gerentes y subgerentes encuestados indican que la Municipalidad provincial de Cajabamba, algunas veces se guía de la visión y misión de la institución, y toman en cuenta la información y opinión de los ciudadanos y de los trabajadores; un 22.9% indican que nunca se guían de la visión y misión de la institución ni toman en cuenta la información y opinión de los ciudadanos y trabajadores; así mismo un 20% indican que la Municipalidad provincial de Cajabamba frecuentemente se guía de la visión y misión de la institución, y toman en cuenta la información y opinión de los ciudadanos y de los trabajadores sin embargo existe un 14.3% de los encuestados que manifiestan que siempre se guían de la visión y misión de la institución, y toman en cuenta la información y opinión de los ciudadanos y de los trabajadores de la institución.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Cajabamba: Frecuencia de ejecución de los indicadores de la dimensión Políticas en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018

Dim	Indi	Preguntas	Respuestas							
			Nunca		Algunas veces		Frecuente mente		Siempre	
			N	%	N	%	N	%	n	%
Políticas	Planificación, Servicio	¿Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables?	8	23.5	14	41.2	10	29.4	2	5.9
		¿Los planes son conocidos, aceptados y desarrollados por los trabajadores de la Municipalidad?	8	23.5	17	50.0	6	17.6	3	8.8
		Los servicios que su institución ofrece a su comunidad ¿Son óptimos?	0	0.0	19	55.9	13	38.2	2	5.9
		La atención que su institución brinda al ciudadano ¿Es la adecuada?	0	0.0	18	52.9	10	29.4	6	17.6
		¿La política de personal como la selección y la contratación es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la Municipalidad?	8	23.5	21	61.8	5	14.7	0	0.0
		¿Se hace todo lo posible para que los trabajadores conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la Municipalidad y los asuman en su trabajo diario?	6	17.6	20	58.8	5	14.7	3	8.8
		Promedio	5	14.7	18	52.9	8	23.5	3	8.8

Fuente: Cuestionario del Plan Estratégico y Mejora de la Gestión

Frecuencia de ejecución de la dimensión Cultura Organizacional en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.

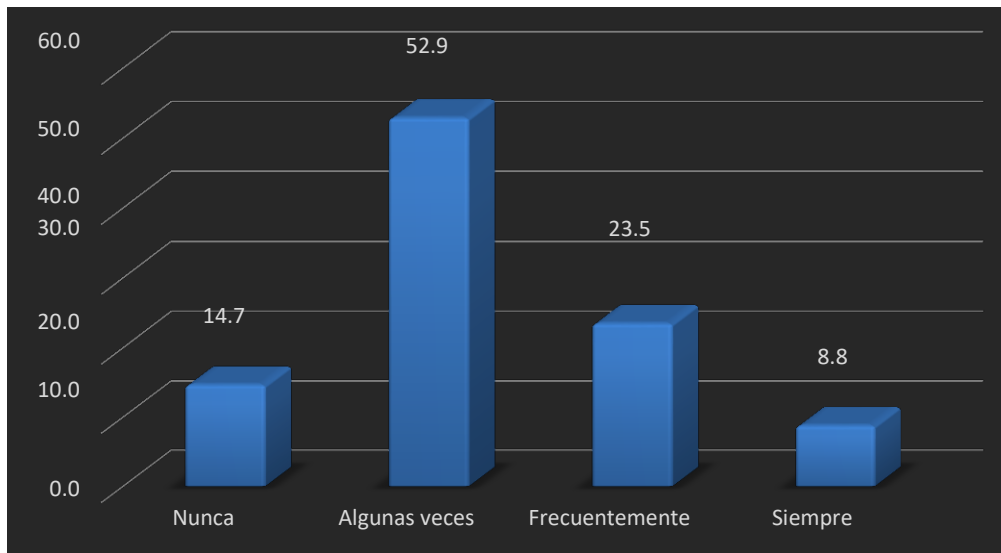


Figura 2. Se puede observar que al tomar la dimensión Políticas con su indicador Planificación de Servicios, según los ítems descritos en la tabla materia de estudio, el 52.9% de los gerentes y subgerentes encuestados indican que algunas veces cumplen con lo descrito en ítem mencionados lo que nos muestra que el nivel de planificación no es el óptimo.

Tabla 3

Cajabamba: Frecuencia de ejecución de los indicadores de la dimensión Talento Humano en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018

Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas							
			Nunca		Algunas veces		Frecuente		Siempre	
			n	%	n	%	N	%	n	%
Desarrollo humano	Contratación, Valores, Decisiones, Compromiso, Personal, Comunicación y Objetivos	¿Los trabajadores de la Municipalidad encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden?	5	14.7	17	50.0	10	29.4	2	5.9
		¿Se establece un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que los								0.
		trabajadores se sienten bien informados y notan que se valoran sus opiniones?	8	23.5	17	50.0	9	26.5	0	0
		¿El personal se capacita								0.
		constantemente?	16	47.1	15	44.1	3	8.8	0	0
	Promedio	10	29.4	16	47.1	7	20.6	1	2.9	

Fuente: Cuestionario del Plan Estratégico y Mejora de la Gestión

Frecuencia de ejecución de la dimensión Talento Humano en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018.

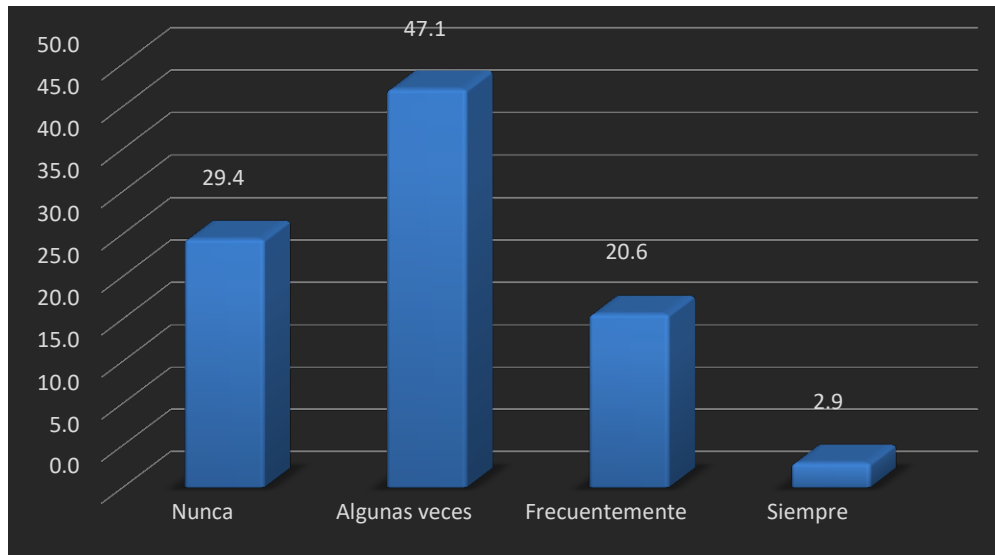


Figura 3. Del cuadro precedente se percibe que, el 47.1% de los gerentes y subgerentes encuestados indican algunas veces los trabajadores tienen canales de comunicación para sugerir mejoras, para ser informados y que se valoren sus opiniones, así como ser capacitados, un 29.4% indica que nunca tienen canales de comunicación para sugerir mejoras, para ser informados y que se valoren sus opiniones, así como ser capacitados; un 20.6% indica que frecuentemente tienen canales de comunicación para sugerir mejoras, para ser informados y que se valoren sus opiniones, así como ser capacitados, sin embargo, el 2.9% de los encuestados indican que siempre tienen canales de comunicación para sugerir mejoras, para ser informados y que se valoren sus opiniones, y que son capacitados constantemente por la institución.

Tabla 4

Cajabamba: Frecuencia de ejecución de las dimensiones en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018

Variable	Dimensión	Respuestas							
		Nunca		Algunas veces		Frecuentemente		Siempre	
		n	%	n	%	N	%	n	%
Plan estratégico	Cultura organizacional	8	22.9	15	42.9	7	20.0	5	14.3
	Políticas	5	14.7	18	52.9	8	23.5	3	8.8
	Desarrollo humano	10	29.4	16	47.1	7	20.6	1	2.9
Promedio		8	23.5	16	47.1	7	20.6	3	8.8

Fuente: Cuestionario del Plan Estratégico y Mejora de la Gestión

Frecuencia de ejecución de la dimensión Cultura Organizacional en el plan estratégico de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018

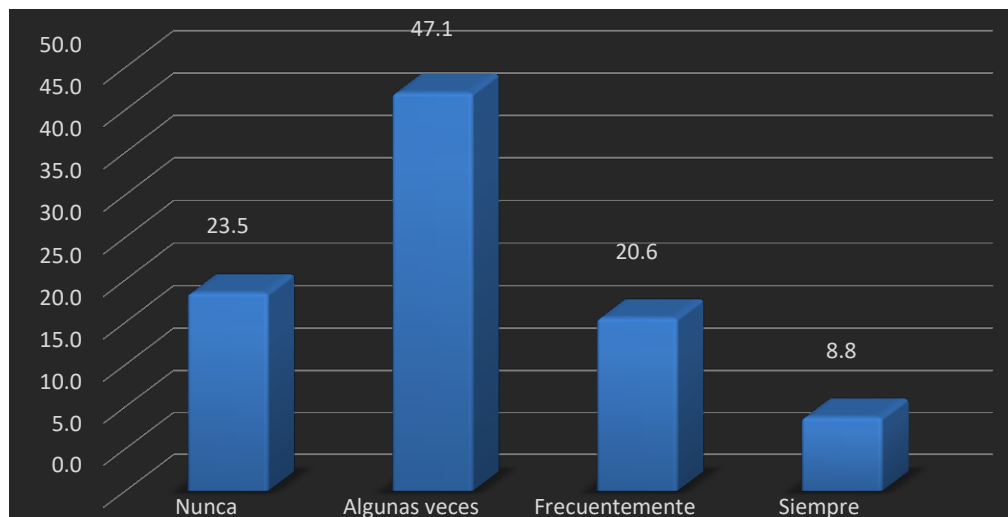


Figura 4. Del cuadro precedente de Cultura organizacional, políticas y talento humano se percibe que, el 47.1% de los gerentes y subgerentes encuestados indican que solo algunas veces se toman en cuenta los indicadores mencionados; asimismo, el 23.5% indica que nunca se toma en cuenta; un 20.6 % indica que frecuentemente y, sin embargo, el 8.8% de los encuestados indican que siempre toman en cuenta el planeamiento de la institución.

Tabla 5

Cajabamba: Frecuencia de ejecución de los indicadores de la dimensión Modernización de la Gestión en Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018

Dime nsió n	Indic ador	Preguntas	Respuestas							
			Nunca		Alguna s veces		Frecuen temente		Siempr e	
			N	%	n	%	n	%	n	%
Modernización de la gestión	Esfuerzos, recursos económicos	¿Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen los trabajadores y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la Municipalidad?	13	38.2	18	52.9	1	2.9	2	5.9
		¿La Municipalidad tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política, estrategia, valores y criterios de calidad?	2	5.9	22	64.7	4	11.8	6	17.6
		¿La Municipalidad acepta tus solicitudes de ser capacitada en temas de tu área, que están siendo actualizados?	5	14.7	20	58.8	7	20.6	2	5.9
Promedio			7	20.6	20	58.8	4	11.8	3	8.8

Fuente: Cuestionario del Plan Estratégico y Mejora de la Gestión

Frecuencia de ejecución de la dimensión Modernización de la Gestión en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018

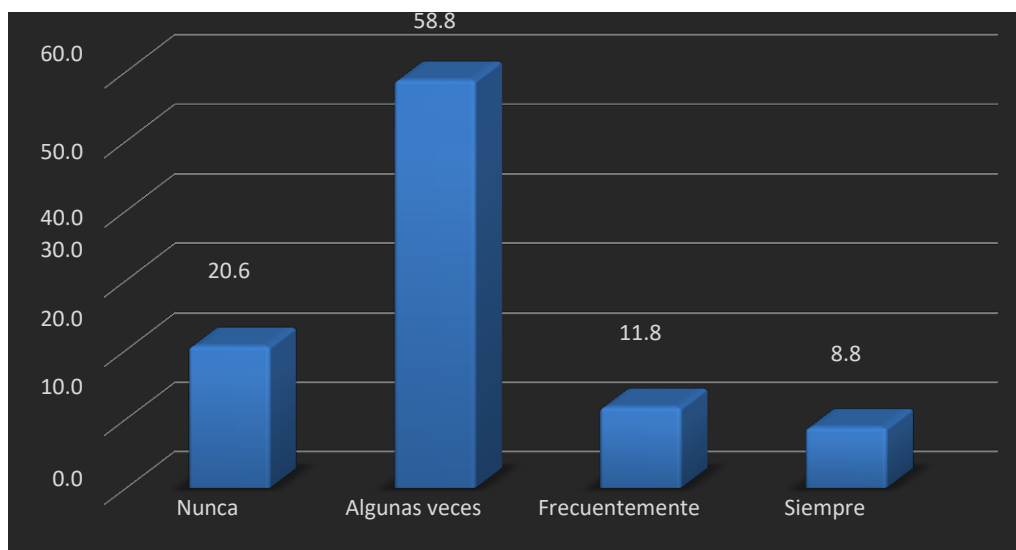


Figura 5. Del cuadro precedente se percibe que, el 58.8% de los gerentes y subgerentes encuestados indican que algunas veces se valora y recompensa al personal, que la Municipalidad provincial de Cajabamba tiene un enfoque sistémico de asignación de recursos que responden a políticas, estrategias y criterios de calidad y que la municipalidad provincial de Cajabamba les acepta solicitudes para ser capacitados en sus áreas; asimismo, el 20.6% indica que nunca se valora y recompensa al personal, que no tiene un enfoque sistémico de asignación de recursos que responden a políticas, estrategias y criterios de calidad. y que no acepta solicitudes para ser capacitados en sus respectivas áreas; sin embargo, el 8.8% de los encuestados manifiesta que siempre se valora y recompensa al personal, que tiene un enfoque sistémico de asignación de recursos que responden a políticas, estrategias y criterios de calidad. y que acepta solicitudes para ser capacitados en sus respectivas áreas.

Tabla 6

Cajabamba: Frecuencia de ejecución de los indicadores de la dimensión Políticas de la Gestión en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018

Dime nsió n	Indicador	Preguntas	Respuestas							
			Nunca		Alguna s veces		Frecuen temente		Siempr e	
			n	%	n	%	N	%	n	%
Políticas de Gestión	Medios, materiales y Alianzas	¿Se gestionan de forma óptima los medios materiales –espacios, equipos, nuevas tecnologías- y todo el recurso humano, para mejorar los servicios que ofrece la Municipalidad?	3	8.8	22	64.7	7	20.6	2	5.9
		¿La Municipalidad, realiza alianzas con otras instituciones públicas-privadas?	1	2.9	15	44.1	16	47.1	2	5.9
		¿Las alianzas con otras organizaciones, ayudan a elevar la calidad del servicio que ofrece la Municipalidad?	1	2.9	13	38.2	14	41.2	6	17.6
Promedio			2	5.9	17	50.0	12	35.3	3	8.8

Fuente: Cuestionario del Plan Estratégico y Mejora de la Gestión

Frecuencia de ejecución de la dimensión Políticas de la Gestión en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018

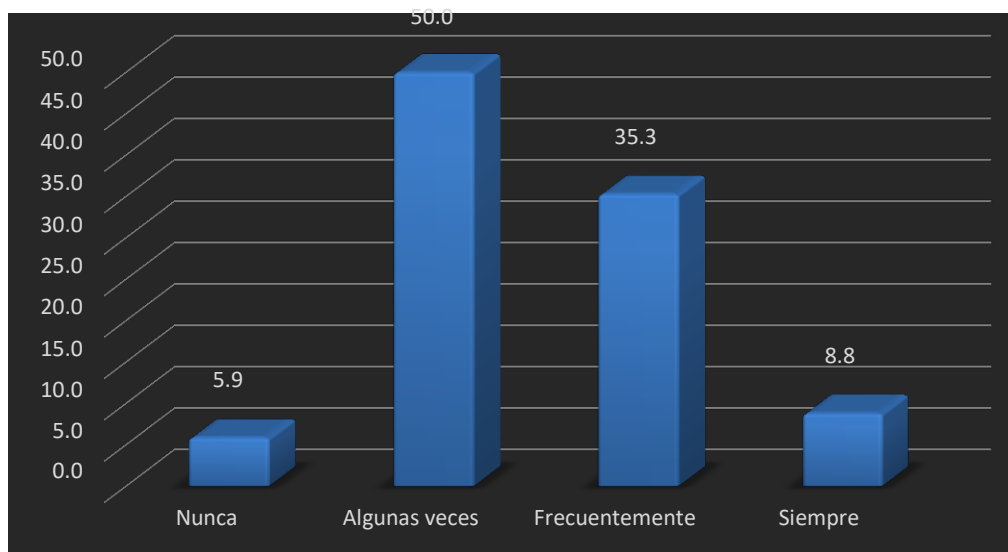


Figura 6. Del cuadro precedente se percibe que, el 50.0% de los gerentes y subgerentes encuestados indican que algunas veces se gestionan de forma óptima los recursos necesarios para mejorar los servicios y la Municipalidad realiza alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para elevar el servicio que brinda a su comuna; asimismo, el 35.3% indica que frecuentemente se gestionan de forma óptima los recursos para mejorar los servicios y la Municipalidad realiza alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para elevar el servicio que brinda; sin embargo, el 8.8% de los encuestados asevera que siempre se gestionan de forma óptima los recursos para mejorar los servicios, y la Municipalidad realiza alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para elevar el servicio que brinda.

Tabla 7

Cajabamba: Frecuencia de ejecución de los indicadores de la dimensión Lineamientos de la Gestión en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018

Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas							
			Nunca		Algunas veces		Frecuente		Siempre	
			n	%	N	%	N	%	n	%
Lineamientos de Gestión	Productividad, Estructura, Organizativa	¿Te sientes comprometida(o) personalmente para elevar la productividad de la		0.0	1	2.9	7	20.6	26	76.5
		Municipalidad?	0							
		¿La alta dirección asegura el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el desempeño de los trabajadores y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados?	4	11.8	18	52.9	10	29.4	2	5.9
		¿La Gerencia o Subgerencia a su cargo cumple con su plan de trabajo anual?	0	0.0	1	2.9	14	41.2	19	55.9
Promedio			1	2.9	7	20.6	10	29.4	16	47.1

Fuente: Cuestionario del Plan Estratégico y Mejora de la Gestión

Frecuencia de ejecución de la dimensión Lineamientos de la Gestión en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018

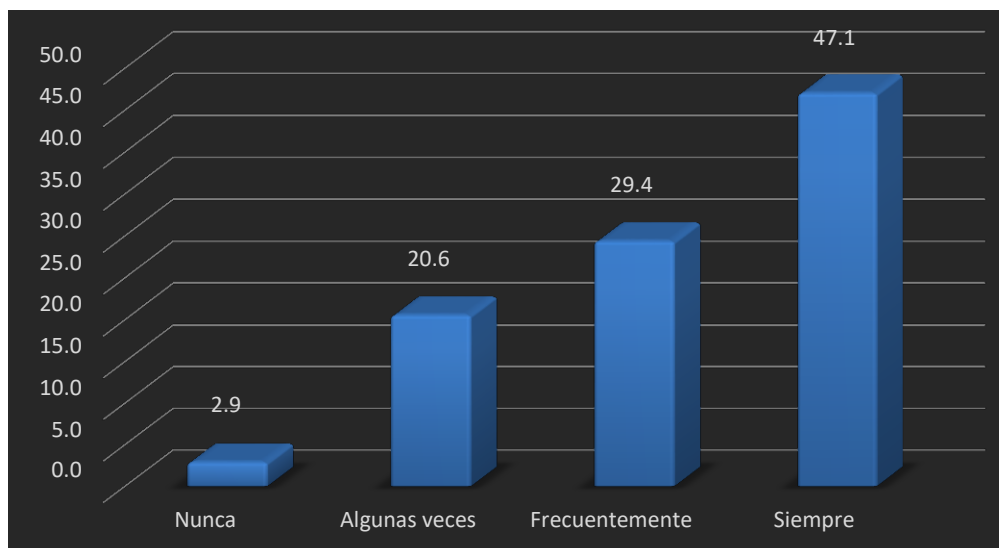


Figura 7. Del cuadro precedente se percibe que, el 47.1% de los gerentes y subgerentes encuestados indican que siempre están comprometidos con elevar la productividad de la municipalidad y que sus áreas cumplen con su plan de trabajo asimismo, el 29.4% indica que frecuentemente están comprometidos con elevar la productividad de la municipalidad y que sus áreas cumplen con su plan de trabajo, el 20.6% de los encuestados manifiesta que algunas veces están comprometidos con elevar la productividad de la municipalidad y que sus áreas cumplen con su plan de trabajo; sin embargo en el ítem la alta dirección asegura el buen funcionamiento de la estructura organizativa que facilite el desempeño de los trabajadores y un sistema de gestión de procesos para conseguir los resultados el porcentaje fue para nunca 2.9%.

Tabla 8

Cajabamba: Frecuencia de ejecución de las dimensiones en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018

Variable	Dimensión	Respuestas							
		Nunca		Algunas veces		Frecuentem ente		Siempre	
		N	%	n	%	N	%	N	%
Mejora en la gestión	Modernización de la gestión	7	20.6	20	58.8	4	11.8	3	8.8
	Políticas de Gestión	2	5.9	17	50.0	12	35.3	3	8.8
	Lineamientos de Gestión	1	2.9	7	20.6	10	29.4	16	47.1
	romedio	3	8.8	15	44.1	9	26.5	7	20.6

Fuente: Cuestionario del Plan Estratégico y Mejora de la Gestión

Frecuencia de ejecución de las dimensiones en la Mejora de la Gestión de los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de Cajabamba – 2018

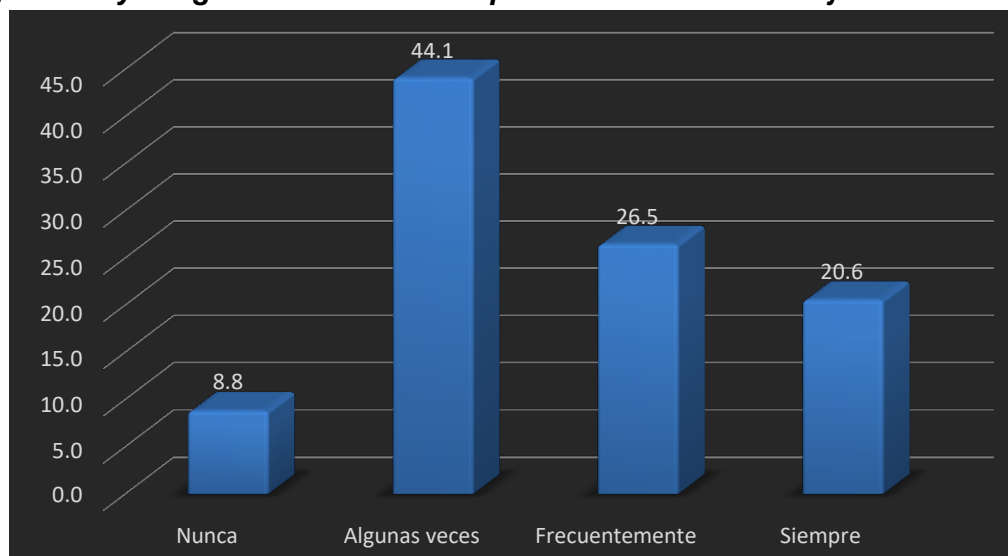


Figura 8. Del cuadro precedente de las dimensiones Modernización de gestión, políticas de gestión y lineamientos de gestión, se percibe que, el 44.1% de los gerentes y subgerentes encuestados indican que solo algunas veces se toman en cuenta las dimensiones mencionados; asimismo, el 26.5% indica que frecuentemente se toma en cuenta; sin embargo, el 8.8% de los encuestados que nunca se toma en cuenta para el mejoramiento de la gestión en la institución.

4.2. Discusión de resultados

Con los resultados obtenidos sobre un plan estratégico para la mejora de gestión pública en la municipalidad provincial de Cajabamba podemos afirmar lo siguiente:

Que la Municipalidad no se guía de la visión y misión de la institución, porque en su gran mayoría los trabajadores, no conocen cuales son, ni siquiera conoce los términos. Coincide con lo que nos dice De Lama (2009) en su trabajo “Plan Estratégico para Mejorar la Gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto” en donde encontró que la gran mayoría del personal desconoce la misión y la visión de una entidad por lo que no tiene un código de valores compartido.

Al desconocimiento de las normas, un plan, estrategias, lineamientos de organización se hace imposibles generar metas a mediano y largo plazo, queriendo hacer de la gestión metas a corto plazo que con el cambio de autoridades cada cuatro años se verían frustrados porque cada uno cree que lo que hace es lo mejor, asimismo sin una organización adecuada y desconocimiento de las necesidades no se puede brindar un buen servicio a la ciudadanía Cajabamba. Coincidimos con De Lama (2009) en su trabajo “Plan Estratégico para Mejorar la Gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto” que nos manifiesta que muchos de sus productos logrados se irán reemplazando por otros que aparentan ser mejores.

No existe canales de comunicación entre los funcionarios y sus trabajadores o viceversa, así como una adecuada capacitación de los mismos por lo que poco o casi nada se hace por revertir esta debilidad, si no se conoce lo que tienes entonces como puedes atacar los problemas que se presentan.

No se busca darle el bienestar necesario al trabajador como herramienta fundamental del talento humano, como se sabe si el trabajador se siente bien tratado, y atendido en sus necesidades laborales y personales esto se verá revertido en un mayor esfuerzo por el cumplimiento de las tareas encomendadas poniendo de manifiesto sus capacidades, habilidades y destrezas en bienestar de la comunidad. Como nos manifiesta Santos (2017) en su trabajo “El Planeamiento Estratégico y su Incidencia en la Gestión de la Productividad Municipal: Caso de la Municipalidad de Carabayllo Lima Metropolitana, la importancia que tiene y debiera tener un planeamiento estratégico en una entidad pública o privada para plantear los objetivos y metas razonables y cumplirlos y así reducir los posibles riesgos dentro de la entidad y en forma externa, teniendo una alta relación con la gestión productiva que es deficiente en las dimensiones planteadas en eficiencia, eficacia y la efectividad en los servidores públicos de la Municipalidad de Carabayllo.

Asimismo, el proceso de la Municipalidad Provincial de Cajabamba es regular por no contar con medios tecnológicos adecuados, así como una estructura organizativa y un sistema de gestión de procesos, que faciliten el desempeño de los trabajadores y resulten eficaces para conseguir los resultados esperados. Una vez más coincidimos con De Lama (2009) en su trabajo “Plan Estratégico para Mejorar la Gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto” nos indica que la entidad no ofrece un buen servicio ya que carece de equipos que les ayude a acelerar sus procesos, utilizar una base de datos, construir una base histórica a partir de los documentos de posesión que se han entregado en años anteriores y aquellos que se acerquen a regularizar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. En cuanto a nuestro objetivo general se puede concluir que un Plan Estratégico Institucional mejora la gestión pública pues ha quedado demostrado que es una alternativa de solución a un problema. La formulación del Plan Estratégico Institucional estará condicionado por las particularidades, características que confluyen en él, para lo que resulta esencial el análisis interno y externo, la misión y visión y objetivos estratégicos.
2. En cuanto al objetivo específico se puede concluir que es muy importante para la Municipalidad mejorar las condiciones de vida de los servidores públicos a través de la elaboración y aplicación de un Plan Estratégico Institucional.
3. Finalmente, en virtud a la evaluación del Objetivo principal se puede concluir que el Plan Estratégico, es indispensable para lograr los objetivos planteados por la Municipalidad Provincial de Cajabamba y en virtud a la evaluación de la Objetivo específico, permite mejorar la calidad de vida en los Servidores Públicos.

RECOMENDACIONES

Conforme a las conclusiones obtenidas se puede recomendar lo siguiente:

1. La Municipalidad Provincial de Cajabamba debe contar con un Plan Estratégico Institucional actualizado, lo cual va a mejorar la calidad de vida del personal y que le permitir saber hacia dónde va y lograr sus objetivos planteados, siendo este un instrumento importante para gestión.
2. Al órgano encargado de la planificación que comunique el plan estratégico a todos los trabajadores del Municipio y la ciudadanía en su conjunto, realizando una comunicación efectiva, y capacitar en forma permanente al personal de la entidad en el pleno conocimiento de esta herramienta, para mejorar el servicio que se brinda.
3. A la subgerencia de Recursos Humanos, para que realice la capacitación a todos los trabajadores del Municipio en los temas primordiales de las áreas en la que se desempeñan, y en las nuevas tendencias de la administración pública como son gestión, estrategias, planeamiento, proyectos de inversión, contrataciones y su normatividad para no verse inmerso en problemas de corrupción.
4. A la oficina de logística, la adquisición de nueva tecnología que este a la altura de las tendencias modernas de gestión donde todo se encuentre sistematizado y el cliente se sienta satisfecho de los tramites realizado.

REFERENCIAS

- Arista, K., Contreras E., Herrera J., Pineda B. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Provincia de Chota al 2027* (Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9426>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público* (1ª edición). Santiago Chile, Publicación de las Naciones Unidas. Recuperado de http://bibliotecadigital.seplan.planejamento.gov.br/bitstream/handle/iditem/504/06%20Planificacion%20y%20indicadores_ILPES.pdf?sequence=1
- Avilés, G., Ayala, L., Pacheco C. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Provincia de Hualgayoc (Cajamarca)* (Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9561>
- Bahamonde, O. (2017). *La necesidad de fortalecer el planeamiento estratégico gubernamental*. Conexión esan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/06/07/la-necesidad-de-fortalecer-el-planeamiento-estrategico-gubernamental/>
- Calderón, w. (2016). Participación de la población en el proceso de control social de la gestión municipal en un distrito de la región Cajamarca. *Educare et Comunicare*, Vol. 6. n. 1. p. 20 - 34. Recuperado de <http://publicaciones.usat.edu.pe/index.php/educare/article/view/311>
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo* vol. 39. n. 53. p. 57 - 74. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3776682>

- De Lama, M. (2009). *Plan estratégico para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de San Jacinto* (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/7712>
- De Lama, M. (2016). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura* (Tesis Doctoral) Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5632>
- Ganoza, L. (2017). *Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020* (Tesis de Maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/575864>
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público vol. 47. p. 37 - 64*. Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38727834/Garciasanchez Nueva Gestion Publica-1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1525880336&Signature=5T%2BCVuVD%2FbmD%2BCO3J%2FDpd3%2B28o8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGestion Publica.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (5ª edición). México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana editores, S.A.
- Mora, Vera, Melgarejo, (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales, vol. 31. p. 79 - 87*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>

- Lahera, E. (1994). Nuevas orientaciones para la gestión pública. *Revista de la Cepal*. n. 67. p. 33 - 47. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11932>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico* (5ª edición). Argentina, Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Recuperado de <https://www.uv.mx/coatza/cliias/files/2013/06/Tumi-Planeamiento-Estrategico-Alfredo-Ossorio.pdf>
- Pascual, J. (2001). De la planificación a la gestión estratégica de las ciudades. *Diputació Barcelona*. España. Recuperado de https://www.diba.cat/documents/175591/762087/promoeco-plans-info_web-documents_referencia-diba_mpascual_2001-pdf.pdf
- Quispe, A. (2014). Análisis de la capacidad institucional en el departamento de Cajamarca. *Espacio y Desarrollo* N° 26. p. 55 - 73 Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5339417>
- Ramos, H. (2012). Propuesta de un modelo de gestión para mejorar la dirección municipal de La provincia de Otuzco. *Industrial Data*, vol. 15. n. 1. p. 35 - 44. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/816/81624969004.pdf>
- Santos, C. (2017). *El planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión de la productividad municipal: caso de la municipalidad de Carabayllo – Lima Metropolitana* (Tesis de Maestría) Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima. Recuperado de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/1672>

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido cotidianamente en la Municipalidad Provincial de Cajabamba.

1. Nunca (N) 2. Algunas veces (AV) 3. Frecuentemente (F) 4. Siempre (S)

DATOS DEL ENCUESTADO

EDAD		SEXO		NATURAL	
PROFESION		CARGO			

N°	Pregunta	1	2	3	4
1	¿La municipalidad se guía de la Misión y Visión para su desarrollo?				
2	¿La Municipalidad planifica utilizando la información y opiniones de los ciudadanos?				
3	¿La Municipalidad planifica utilizando la información y opiniones de los trabajadores?				
4	¿Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables?				
5	¿Los planes son conocidos, aceptados y desarrollados por los trabajadores de la Municipalidad?				
6	Los servicios que su institución ofrece a su comunidad ¿Son óptimos?				
7	La atención que su institución brinda al ciudadano ¿Es la adecuada?				
8	¿La política de personal como la selección y la contratación es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la Municipalidad?				
9	¿Se hace todo lo posible para que los trabajadores conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la Municipalidad y los asuman en su trabajo diario?				
10	¿Los trabajadores de la Municipalidad encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden?				
11	¿Se establece un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que los trabajadores se sienten bien informados y notan que se valoran sus opiniones?				
12	¿El personal se capacita constantemente?				
13	¿Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen los trabajadores y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la Municipalidad?				
14	¿La Municipalidad tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política, estrategia, valores y criterios de calidad?				
15	¿La Municipalidad acepta tus solicitudes de ser capacitada en temas de tu área, que están siendo actualizados?				
16	¿Se gestionan de forma óptima los medios materiales –espacios, equipos, nuevas tecnologías- y todo el recurso humano, para mejorar los servicios que ofrece la Municipalidad?				
17	¿La Municipalidad, realiza alianzas con otras instituciones públicas-privadas?				
18	¿Las alianzas con otras organizaciones, ayudan a elevar la calidad del servicio que ofrece la Municipalidad?				
19	¿Te sientes comprometida(o) personalmente para elevar la productividad de la Municipalidad?				
20	¿La alta dirección asegura el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el desempeño de los trabajadores y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados?				
21	¿La Gerencia o Subgerencia a su cargo cumple con su plan de trabajo anual?				

GRACIAS

Anexo 2

Validación de Encuestas por Expertos

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

JUEZ N° 01

1. NOMBRE	ROSHDALI OSWALDO CORDOVA RODRIGUEZ.
PROFESIÓN	ADMINISTRADOR
ESPECIALIDAD	MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA
EXPERIENCIA PROFESIONAL	5 AÑOS
CARGO	SUB GERENTE DE CONTROL PATRIMONIAL DE LA MPC
PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTION PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA.	
EN BASE A UNA CALIFICACIÓN DE 1 A 21, EVALÚE:	
1. Pertinencia: Entre Plan estratégico y la mejora en la Gestión Pública.	05
2. Coherencia: Entre las variables, indicadores e ítems.	05
3. Congruencia: Entre Plan estratégico y la mejora en la Gestión Pública.	04
4. Organización: se encuentra organizado en forma lógica.	04
PROMEDIO OBTENIDO:	18
• COMENTARIO GENERAL:	
• OBSERVACIONES:	
• SUGERENCIAS	

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL CAJABAMBA

Mg. Roshdali O. Cordova Rodriguez
SUB GERENTE CONTROL PATRIMONIAL

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS
INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE		JUEZ N° 02
I. NOMBRE	YULIZA ESMERALDA NARRO ABANTO	
PROFESIÓN	ADMINISTRADORA	
ESPECIALIDAD	MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA	
EXPERIENCIA PROFESIONAL	05 AÑOS	
CARGO	RESPONSABLE DEL AREA DE PLANIFICACION DE LA UGEL CAJABAMBA.	
PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTION PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA.		
EN BASE A UNA CALIFICACIÓN DE 1 A 21, EVALÚE:		
2. Pertinencia: Entre Plan estratégico y la mejora en la Gestión Pública.		05
5. Coherencia: Entre las variables, indicadores e ítems.		04
6. Congruencia: Entre Plan estratégico y la mejora en la Gestión Pública.		04
7. Organización: se encuentra organizado en forma lógica.		05
PROMEDIO OBTENIDO:		18
▪ COMENTARIO GENERAL:		
▪ OBSERVACIONES		
▪ SUGERENCIAS		



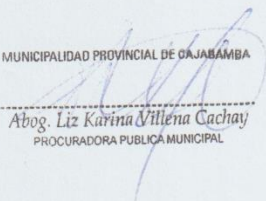
 Mg. YULIZA ESMERALDA NARRO ABANTO
 DNI: 70776906

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

JUEZ N° 03

1. NOMBRE	LIZ KARINA VILLENA CACHAY	
PROFESIÓN	ABOGADA	
ESPECIALIDAD	ESTUDIOS CONCLUIDOS DE MAESTRIA EN DERECHO CONSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVO	
EXPERIENCIA PROFESIONAL	10 AÑOS	
CARGO	PROCURADORA PUBLICA DE LA MPC	
PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTION PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA.		
EN BASE A UNA CALIFICACIÓN DE 1 A 21, EVALÚE:		
1. Pertinencia: Entre Plan estratégico y la mejora en la Gestión Pública.		05
2. Coherencia: Entre las variables, indicadores e ítems.		05
3. Congruencia: Entre Plan estratégico y la mejora en la Gestión Pública.		04
4. Organización: se encuentra organizado en forma lógica.		04
PROMEDIO OBTENIDO:		18
▪ COMENTARIO GENERAL:		
▪ OBSERVACIONES		
▪ SUGERENCIAS		

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA



 Abog. Liz Karina Villena Cachay
 PROCURADORA PUBLICA MUNICIPAL

Anexo 3

FICHA DE CONSOLIDADO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	PROM.
1. PERTINENCIA	05	05	05	05
2. COHERENCIA	05	04	05	4.6
3. CONGRUENCIA	04	04	04	4
4. ORGANIZACIÓN	04	05	04	4.3
PROMEDIO	18	18	18	18

	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 14 de 77
---	--	---

Yo **Briceño Graus, Alicia Jacqueline**, identificado con DNI N° 45451391, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Cajabamba"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



FIRMA

DNI: 45451391

	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 15 de 77
---	--	---

Yo **Távora Rodríguez, Pedro Ignacio** , identificado con DNI N° 09553267, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Cajabamba"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....



FIRMA

DNI: 09553267

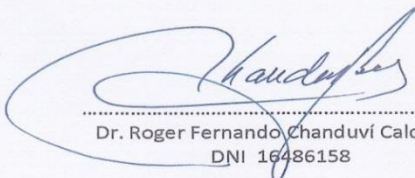
FECHA: 20 de Julio del 2018

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Roger Fernando Chanduví Calderón, Asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis de las estudiantes: **ALICIA JACQUELINE BRICEÑO GRAUS y PEDRO IGNACIO, TAVARA RODRIGUEZ**, titulada: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJABAMBA** constato que la misma tiene un índice de similitud de **24 %** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 06 de julio del 2018



.....
Dr. Roger Fernando Chanduví Calderón
DNI 16486158



CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel km. 3.5.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA

INFORME DE ORIGINALIDAD



ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

1%

★ Submitted to Universidad TecMilenio

Trabajo del estudiante

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Apagado