



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Niveles de efectividad de las fases del plan estratégico
prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica
en el año 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Asto Manrique, Edwin Alberto (orcid.org/0000-0002-3865-1752)

ASESOR:

Dr. Merino Núñez, Mirko (orcid.org/0000-0002-8820-6382)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus
niveles

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi esposa Adelayda, a mis hijas Mariel y Danna, que son fuente de inspiración, amor y sacrificio, a mis padres por su apoyo incondicional

Agradecimiento

A mis familiares en especial a mis padres por su apoyo infinito e incondicional.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I INTRODUCCIÓN	1
II.MARCO TEÓRICO	5
III.METODOLOGÍA	19
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	19
3.2 Variables y operacionalización	19
3.3. Población, muestra y muestreo.....	22
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	23
3.5. Procedimientos	23
3.6 Método de análisis de datos	24
3.7 Aspectos éticos.....	24
IV. RESULTADOS	25
V. DISCUSIÓN	48
VI. CONCLUSIONES.....	52
VII. RECOMENDACIONES.....	53
REFERENCIAS.....	54
ANEXOS	54

Índice de tablas

Tabla 1: Planeamiento estratégico prospectivo	20
Tabla 2: Nivel de efectividad.....	22
Tabla 3 Tabla de frecuencia	25

Índice de figuras

Figura 1 Resultado en % de la pregunta	31
Figura 2 Resultado en % de la pregunta	32
Figura 3 Resultado en % de la pregunta	33
Figura 4 Resultado en % de la pregunta	34
Figura 5 Resultado en % de la pregunta	35
Figura 6 Resultado en % de la pregunta	36
Figura 7 Resultado en % de la pregunta	37
Figura 8 Resultado en % de la pregunta	38
Figura 9 Resultado en % de la pregunta	39
Figura 10 Resultado en % de la pregunta	40
Figura 11 Resultado en % de la pregunta	41
Figura 12 Resultado en % de la pregunta	42
Figura 13 Estadística de la fase prospectiva agrupada	43
Figura 14 Estadística de la fase estratégica agrupada.....	44
Figura 15 Estadística de la fase institucional agrupada.....	45
Figura 16 Estadística de la fase seguimiento agrupada.....	46
Figura 17 Estadística del nivel de efectividad agrupada.....	47

Resumen

Actualmente el mundo cambio constantemente y las organizaciones en su conjunto deben estar capacitadas para poder anticiparse a esos cambios, siendo una manera de reducir la incertidumbre realizar una planeación estratégica con un enfoque prospectivo. El objetivo general fue determinar el nivel de efectividad del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021. El tipo de investigación es aplicada. Porque se trata de resolver un problema de la falta de conocimiento del nivel de efectividad de la planeación estratégica. El diseño de investigación es no experimental, la recolección de datos es transversal. El alcance de investigación es de tipo descriptivo, se buscó describir una variable multidimensional y si nivel de efectividad. El enfoque de investigación es cuantitativo en cuanto se procede a utilizar la estadística descriptiva. En relación a los resultados, la efectividad general de la Planeación estratégica se puede observar que existe en promedio similitud del 36% de efectividad entre “bueno y regular”. Seguido de un 15% de baja efectividad. Y finalmente solo un 13% de excelente efectividad. Basado en los resultados obtenidos a través de la estadística descriptiva, se puede concluir el nivel de efectividad del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, está en un nivel entre “regular y medio”, según más del 70% de los colaboradores.

Palabras clave: Plan estratégico prospectivo, nivel de efectividad.

Abstract

Currently the world is constantly changing and organizations as a whole must be trained to anticipate these changes, being a way to reduce uncertainty to carry out strategic planning with a prospective approach. The general objective was to determine the level of effectiveness of the prospective strategic plan in the district Municipality of Palca Huancavelica in the year 2021. The type of research is applied. Because it is about solving a problem of lack of knowledge of the level of effectiveness of strategic planning. The research design is non-experimental, data collection is cross-sectional. The research scope is descriptive, it was sought to describe a multidimensional variable and its level of effectiveness. The research approach is quantitative insofar as descriptive statistics are used. In relation to the results, the general effectiveness of the Strategic Planning can be observed that there is an average similarity of 36% of effectiveness between "good and fair". Followed by a 15% low effectiveness. And finally only a 13% excellent effectiveness. Based on the results obtained through descriptive statistics, the level of effectiveness of the prospective strategic plan in the district Municipality of Palca Huancavelica in 2021 can be concluded, it is at a level between "regular and medium", according to more than 70 % of collaborators.

Keywords: Prospective strategic plan, level of effectiveness.

I INTRODUCCIÓN

La globalización, obliga a todas las instituciones mantener altos estándares de efectividad, los recursos son escasos y con ellos se debe lograr los objetivos propuestos. Ante ellos, es importante realizar estudios que sirvan de marco a otras instituciones para evaluar su efectividad en lo que respecta su plan estratégico. Es importante esta investigación porque va permitir identificar cómo se va gestionado el plan estratégico de la institución de acuerdo con sus respectivas fases modernas como son la prospectiva, la estratégica, la institucional y finalmente la de seguimiento.

Actualmente en el campo de estudio de la prospectiva, las organizaciones en su conjunto deben estar capacitadas para poder anticiparse a esos cambios, siendo una manera de reducir la incertidumbre realizar una planeación estratégica con un enfoque prospectivo, donde la prospectiva es analizar las tendencias, realizar un análisis FODA y establecer posibles escenarios futuros, de lo que puede pasar. Sin embargo, el problema que se presenta es que muchos funcionarios públicos no conocen o le prestan poca importancia a este tipo de análisis, lo que hace que la planeación estratégica de una institución sea débil en su visión a largo plazo.

No se tiene evidencia de una evaluación desde el punto de vista de la gestión y no del plan estratégica en sí mismo del nivel de efectividad. En ese sentido, la alta dirección tiene la necesidad de tomar mejores decisiones a futuro basados en las nuevas teorías de la administración que se pueden aplicar tanto a sector público como privado. Con el propósito de mejora la toma de decisiones y la dirección futura de la institución.

A las diferentes instituciones públicas se les exige alto estándares de efectividad, principalmente en lo que respecto la planeación. Pero la realidad o situación problemática indica que los recursos a veces no son suficientes para garantizar el logro de objetivos que son cada vez más desafiantes. Y de acuerdo con el diagnóstico inicial al proceso de planeamiento se observa que no hay mucho interés por parte del personal en atender este asunto que se evidencia por la información cuantitativa obtenida en los reportes de gestión que señala

que solo el 50% del personal conoce la planeación en la institución. Es prioridad que la alta dirección conozca cómo se está gestionado con una visión de futuro. Esta falta de conocimiento de la efectividad del proceso del plan estratégico está limitando la toma de decisiones más acertadas.

Ser efectivo no es fácil, es un contexto de incertidumbre donde se deben realizar ajustes a los procesos del plan estratégico, las instituciones que gestionan recursos públicos deben ser las más eficientes y eficaces posibles, para lograr una alta efectividad. Pero para ello, es necesario identificar que fase del proceso de plan estratégico está impidiendo que se logren resultados superiores, es por ello, que esta investigación se justifica de manera convincente, sosteniendo como argumento principal que se debe conocer qué es lo que está fallando para poder mejorarlo, sino se conoce que se debe mejorar entonces los resultados esperados van a ser los mismo, de acuerdo con los fundamentos teóricos, prácticos, metodológicos del plan estratégico se ha desarrollado claramente las aspectos claves que son las fases del plan estratégico.

Es muy importante el desarrollo de la investigación porque está demostrada su relevancia en un contexto en que se exige alta efectividad conocer en qué fase se debe mejorar. Esta investigación tiene viabilidad porque se va evaluar el plan sin poner la evidencia aspectos reservados del mismo, la originalidad de la investigación se determina porque existe poca evidencia de la relación de las variables un contexto público y en el periodo 2020.

Las limitaciones de la investigación que no necesariamente afectan los resultados es la publicación del plan estratégico, porque no está en evaluación el plan sino las fases que se consideran en su realización considerando los aspectos teóricos. Finalmente, es importante conocer los niveles de efectividad de las fases del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021 en el año 2020, para identificar los niveles más bajos y realizar las recomendaciones pertinentes basados en la teoría y en la formación profesional.

Esta investigación plantea como problema general ¿Cuál es el nivel de efectividad del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021? Así mismo, como problemas específicos de

investigación: ¿Cuál es el nivel de efectividad de la fase prospectiva en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021?, ¿cuál es el nivel de efectividad de la fase estratégica en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021?, ¿cuál es el nivel de efectividad de la fase institucional en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021?, ¿cuál es el nivel de efectividad de la fase de seguimiento en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021?.

También esta investigación plantea como objetivo general determinar el nivel de efectividad del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021. Y como objetivos específicos: Determinar el nivel de efectividad de la fase prospectiva en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, determinar el nivel de efectividad de la fase estratégica en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, determinar el nivel de efectividad de la fase institucional en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021 y determinar el nivel de efectividad de la fase de seguimiento en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021.

Además, se planea como hipótesis general que el nivel de efectividad del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, es “regular y medio”, según más del 50% de los colaboradores. Siendo una hipótesis de tipo descriptiva. Como hipótesis específicas en la investigación se plantean las siguientes: El nivel de efectividad de la fase prospectiva en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, es regular, según más del 50% de los colaboradores, el nivel de efectividad de la fase estratégica en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, es bueno, según más del 50% de los colaboradores, el nivel de efectividad de la fase institucional en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca

Huancavelica en el año 2021, es bueno, según más del 40% de los colaboradores, el nivel de efectividad de la fase de seguimiento en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, es regular, según más del 30% de los colaboradores.

II. MARCO TEÓRICO

En la revisión de los antecedentes internacionales, según (Adriani, 2018) en su investigación “Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones” con la que obtuvo el grado de Maestría en la Universidad Nacional de la Plata. Su objetivo general fue analizar un plan estratégico desde su metodología. Respecto a la metodología de la investigación, fue de tipo teórica, con un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, y de tipo transversal. Dentro de sus resultados se menciona que la planeación por escenarios donde se utiliza la prospectiva como herramienta es la más adecuada a largo plazo. Su conclusión general fue que la planeación prospectiva contribuye a reducir la incertidumbre en un proceso de toma de decisiones, y que se debe tener el apoyo de la alta dirección para una adecuada implementación del pensamiento estratégica en acciones.

También según (Egas, 2016) en su investigación “Conocimiento, percepción y uso de prospectiva estratégica - Ecuador” con la que obtuvo el grado de Licenciatura en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Su objetivo general fue estudiar la prospectiva estratégica que se utiliza en Ecuador. Respecto a la metodología de la investigación, fue de tipo teórica, con un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, y de tipo transversal. Sus resultados no han encontrado evidencia del uso de la prospectiva, son pocas las organizaciones que utilizan esta metodología para lograr una dirección a largo plazo y que sirva de insumo a la planeación estratégica. Su conclusión general fue que las empresas ecuatorianas no han podido aplicar de manera correcta la prospectiva y que son pocas las organizaciones que usa esta metodología. Se aplicó una encuesta para evaluar el nivel del conocimiento de la prospectiva en las organizaciones ecuatorianas, siendo sus resultados muy bajos. Pero, sin embargo, muy importante para el desarrollo de las organizaciones.

Además según (Jimenez & Peña, 2015) en su investigación “Plan prospectivo estratégico en COOTRANSLABOYANA” con la que obtuvo el grado de Licenciatura en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Su

objetivo general fue dar una propuesta de un plan prospectivo estratégico. Respecto a la metodología de la investigación, fue de tipo teórica, con un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, y de tipo transversal. Sus resultados fue realizar un análisis FODA, determinar una misión y visión para la organización y que aplicando la metodología prospectiva se puede identificar futuros escenarios que sirven para que la organización pueda tomar decisiones de largo plazo. Su conclusión general fue que la prospectiva sirve para realizar un escenario posible y deseable que la organización pueda hacer lo posible a través de la implementación estratégica. La correcta aplicación de un plan prospectivo debe comprender un taller de expertos y el juego de los actores para poder construir un mejor escenario.

También se puede mencionar la investigación de (Astigarraga Echeverría, 2016) que llevó como título “Escenarios para Mondragon Unibertsitatea al 2025” y que tuvo como objetivo profundizar teóricamente sobre la prospectiva para el análisis de escenarios . Su metodología fue un enfoque cualitativo, de tipo documental. Sus principales resultados fueron que existen dos corrientes prospectivas, la de Estados Unidos y la francesa. Siendo la diferencia entre ellas el enfoque. Su conclusión como cita (Astigarraga Echeverría, 2016) fue:

La escuela francesa, o europea, tiene como su principal rasgo distintivo la voluntariedad de las personas para definir el futuro que se desea, ya que para ellos -como precisa Maurice Blondel, uno de los precursores de dicha escuela-, el futuro no se prevé, se construye. Por su parte la escuela estadounidense, o anglosajona, se centra principalmente en las tendencias y proyecciones a partir de los datos existentes-; en ese sentido, se dice que la misma es de carácter determinista. (p.5)

Además (Vargas, 2018) que llevó como título “La prospectiva como herramienta de Planificación subnacional de largo plazo: La búsqueda de un desarrollo territorial y sostenible en Latinoamérica.” y que tuvo como objetivo establecer la importancia de la prospectiva estratégica en Latinoamérica. Su metodología fue una revisión documental con un enfoque cualitativo. Sus principales resultados fueron que el análisis prospectivo puede utilizarse para la prevención de conflictos sociales y un plan territorial. Su conclusión fue la prospectiva

contribuye a entender el entorno y el futuro al que se enfrenta la organización, esto ayuda a tener una visión más clara ante la incertidumbre.

Además, según (Mendo, 2016) en su investigación “El proceso prospectivo estratégico en la organización y su contribución en el nivel de competitividad” con la que obtuvo el grado de Doctorado en la Universidad Nacional de Trujillo. Su objetivo general fue conocer el proceso prospectivo estratégico de una organización. Respecto a la metodología de la investigación, fue de tipo teórica, con un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, y de tipo trasversal. Sus resultados descubrieron que aplicando una estructura adecuada se puede realizar un mejor proceso prospectivo para la construcción del futuro deseado de la organización, así mismo se identificó que es esencial que los colaboradores se comprometan para realizar un mejor análisis estratégico. Su conclusión general fue que las organizaciones que son activas a la prospectiva tienen una mejor competitividad.

También, según (Noblecilla, 2017) en su investigación “El modelo prospectivo estratégico por escenarios y su influencia en el desarrollo organizacional en las ciudades de Machala y Santa Rosa, provincia de El Oro, Ecuador” con la que obtuvo el grado de Doctorado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Su objetivo general fue conocer el modelo prospectivo y su influencia en el desarrollo de las organizaciones. Respecto a la metodología de la investigación, fue de tipo teórica, con un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, y de tipo trasversal y correlacional. Sus resultados identificaron una correlación de Spearman. Su conclusión general fue que existe una correlación entre los modelos estratégicos y el desarrollo organizacional.

Así mismo, se puede mencionar la investigación de (Castellano, 2020) que llevó como título “Planeación estratégica prospectiva para la agroexportadora negociación agrícola Jayanca S.A. Chiclayo” y que tuvo como objetivo establecer lineamientos para realizar un plan estratégico. Su metodología fue aplica el método de Godet, con un enfoque cualitativo, utilizando como técnica la entrevista. Sus principales resultados fueron identificar las estrategias más adecuadas para afrontar su futuro escenarios que son el posicionamiento y el crecimiento. Su conclusión fue que aplicando correctamente las estrategias de posicionamiento y crecimiento se puede

mejorar la competitividad.

Además (Gutiérrez Choquehuanca et al., 2018) que llevó como título “Identificación de escenarios futuros en base a la prospectiva estratégica aplicada a un conjunto de MYPES del mercado de vinos de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde” y que tuvo como objetivo elaborar una propuesta de escenarios para la toma de decisiones. Su metodología fue de tipo mixto, con un alcance exploratorio y descriptivo.

Sus principales resultados fueron que se debe iniciar con un análisis externo identificando las tendencias aplicando la herramienta PESTEL. (Análisis político, económico, social, ecológico y legal) y realizando el análisis FODA, luego entrevistas a expertos. Su conclusión fue que la prospectiva en un contexto territorial ayuda a realizar una planeación para la prevención de conflictos y desarrollo económico a largo plazo.

La teoría en que se fundamenta la investigación es la planeación estratégica, según (Thompson et al., 2019) las organizaciones más eficientes tiene muy claro lo que quieren a futuro, para lo cual establecen un plan estratégico que busca orientar el desarrollo de la organización a largo plazo. Este plan estratégico debe contener objetivos estratégicos que es la descripción de lo que se desea alcanzar. Y este debe contener lo esencial que es la declaración de la visión, la misión, los valores, la estrategia. Y para evaluar el éxito debe tener un sistema de control se debe evaluar si la estrategia cumple o no con los objetivos. Según (Palacios Acero, 2016) la estrategia es el producto, que resulta de todo un proceso desde el análisis hasta el control. Según (Lafley & Martin, 2020) para definir si una estrategia es exitosa, o una organización es exitosa, se debe considerar que también se han cumplido los objetivos estratégicos. Además (Kaplan & Norton, 2013) para un mejor control estratégico se utilizan sistemas de gestión como el Balacend scorecard que permite traducir la estrategia en indicadores para realizar un mejor control del cumplimiento estratégico. También (Sinek & García Madera, 2020) la planeación estratégica, va más allá de querer competir en un lugar y ser el primero, se trata de que la organización pueda trascender, en mirar el largo plazo y no el ambiente competitivo en que opera la organización. Es ver cómo será la organización en tres, cinco años y la prospectiva a más largo plazo.

La fase prospectiva, también conocida como la planeación de escenarios tiene gran relevancia en el proceso de planeación estrategia, porque permite identificar posibles escenarios en que la organización se puede ver inmensa a futuro, y mediante un proceso de análisis se determina el escenario más favorable y el menos favorable, así como el más posible y el menos posible para finalmente determinar el escenario esperado. Sobre ese escenario es que finalmente la alta dirección va a determinar la estrategia, como lo sostiene (Hill et al., 2015) “la planeación de escenarios, las organizaciones quizá sigan una estrategia dominante relacionada con el escenario que consideren más probable, pero realizan algunas inversiones que serán redituables si otros escenarios se llegan a presentar” (p.26). También es muy importante que las organizaciones inviertan en diferentes componentes que puedan ayudar a prevenir un cambio de escenario y un cambio de estrategia. Por ejemplo, si cambia la estrategia de la empresa debe haber un presupuesto listo para invertir en esos cambios que son necesarios, sino se cuenta con el presupuesto entonces la organización va a afrontar un escenario no esperado con desventaja.

Un adecuado plan de escenarios tiene la característica de ser realizado en base a cinco fases, en la primera es para identificar varios escenarios, entre ellos resalta para la organización el más posible y lo contrastan con su escenario deseado. Luego una vez identificado el escenario posible y deseado se elabora un plan que sirva para enfrentar el escenario posible, luego se realizan una serie de inversiones en la organización para enfrentar de mejor manera ese escenario posible, estas inversiones deben contribuir a proteger a la organización ante un eventual cambio de escenario, por lo que se debe considerar los escenarios posibles, y en última instancia se debe realizar un cambio estratégico, en función a los indicadores que muestren que la organización se enfrenta a un escenario nuevo. Así mismo, (Canton, 2015) es importante que las organizaciones realicen una prospectiva estratégica para que puedan identificar las tendencias globales que tendrán un impacto profundo en las organizaciones, y esto sirve para tomar mejores decisiones. Los cambios en lo que respecta la tecnología con más dinámicos y disruptivos. Además (Hrebiniak, 2005) en su investigación sobre la importancia de los cambios estratégicos, porque de nada sirve que se ejecute de manera óptima una mala estrategia, o plan de acción. Así mismo,

destaca la implementación de un sistema de incentivos que debe estar alineado al logro de los objetivos estratégicos. Además (Duggan, 2007) se debe tener importancia a la intuición de todo líder, para llevar a cabo una planeación estratégica, pero esta debe ser apoyada con evidencia, basada en un análisis, y un apoyo de un proceso racional para reducir la incertidumbre y los riesgos que conlleva llevar una organización a ciegas. También (Olson & Simerson, 2015) es importante que los líderes de las organizaciones desarrollen un pensamiento estratégico, esto conlleva a poder identificar patrones que suceden en determinadas situaciones para tomar decisiones a largo plazo en favor de la organización. Se tiene que ver a la organización y su entorno como un todo, que interactúa como un sistema.

La planeación de escenarios tiene como insumo un análisis del entorno de la organización que responde a un futuro hipotético. La organización realiza un estudio de factores externos como el desarrollo tecnológico, social, etc. Y sobre ello establece que podría para en el futuro respecto a esos factores externos y cómo estos pueden afectar a la organización, ya sea de manera positiva o negativa.

En el análisis de los escenarios, generalmente es la alta dirección la encargada de identificar los posibles escenarios y los diferencia en base a su grado de probabilidad de ocurrencia (más probable, menos probable) también de acuerdo a su impacto (positivo, negativo). Y finalmente como sostiene (Hill et al., 2015) “escogen un conjunto de indicadores que serán puntos de referencia para seguir el rastro de las tendencias y para determinar la probabilidad de que se presente un escenario determinado” (p.25), cada escenario tiene un conjunto de indicadores y sobre ellos se trata de identificar un nivel de tendencia que contribuye a su vez identificar su grado de probabilidad. Siendo en el caso de tecnología, una tendencia el uso de los teléfonos celulares cada vez más frecuentes, lo que lleva a identificar la tendencia de no usar teléfonos fijos, por lo que para una organización invertir en ello, implicaría un mayor riesgo ante un mercado que está reduciéndose. En la gestión pública, se puede decir que cierta población se observa que ya tienen sus predios formalizados por lo que la tendencia es que exijan que se les ponga luz y agua, en este caso el gobierno local debe identificar esa tendencia para satisfacer la necesidad de la población.

Es un escenario posible basado en el análisis de una tendencia.

La organización que desee obtener resultados a largo plazo debe mantenerse firme con el logro de sus objetivos estratégicos, estar comprometidos a realizar las inversiones que sean necesarias para mantenerse competitiva y sostenible. (Hill et al., 2015)

Existe una relación entre el pensamiento estratégico y la planificación de escenarios. Como lo sostiene (Hill et al., 2015) al afirmar que el “pensamiento estratégico requiere que se genere una serie de alternativas estratégicas, o que se escojan las estrategias que se aplicarán en el futuro, dadas las fortalezas y las debilidades internas de una organización y sus oportunidades y amenazas externas” (p.17) en la realización de los escenarios se emplea un análisis al entorno de la organización que se enfoca en analizar las oportunidades que se puedan presentar a futuro y de la amenazas que puedan tener un impacto negativo en la organización a largo plazo. El pensamiento estratégico es necesario para identificar que estrategias son las más adecuadas para cada escenario, se piensa en el futuro para tener una respuesta estratégica en el presente. Se eligen las estrategias para afrontar de mejor manera el futuro próximo enmarcado en un conjunto de escenarios donde se identifica al más probable.

También (Bolman & Deal, 2013) la prospectiva, la planeación ayuda a poder entender el entorno en que las organizaciones se van a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo. Se deben mirar los problemas estratégicos a través de diferentes perspectivas para mejorar la comprensión del contexto. Igualmente (Van der Heijden, 2005) menciona la importancia de los escenarios a través de la prospectiva estratégica como insumo a la planeación, para poder tener una proyección hacia el futuro es importante tener una lectura histórica.

También (McKeown, 2012) menciona que la planeación estratégica no solo debe formular la estrategia sino también debe analizar que se cuentan con los recursos para implementarla.

Así mismo, (Krupp et al., 2014) es importante destacar que existen muchos directivos que en su mayoría saben trabajar cuando las cosas andan muy bien, pero luego no saben que hacer cuando las cosas van mal. Ahí es donde es

importante la planeación para prevenir que las cosas vayan mal. Según (Fowler & Barguño Viana, 2016) el logro de los objetivos estratégicos se considerará la motivación del personal y esta debe mantenerse de manera constante. Porque la motivación influye en la productividad y está a su vez en el logro de los objetivos estratégicos.

Después de realizar la fase prospectiva, la organización debe continuar con la fase estratégica que se encarga de realizar la formulación de la estrategia. Y este es un proceso formal, como afirma (Hill et al., 2015) "los modelos formales de la planeación estratégica subrayan que la estrategia de la organización es el resultado de un proceso racional de planeación" (p.33). La fase estratégica es un proceso racional cuyo resultado final es identificar la estrategia que la organización va a implementar para obtener sus objetivos a largo plazo.

En la fase estratégica es donde se elige la estrategia tomando como base los resultados de la fase prospectiva en donde se determina el escenario que la organización ha elegido como el más probable y en base a ello, determina su estrategia. (Sloan, 2020)

Al respecto de la evaluación de la estrategia (David, 2008) menciona "La retroalimentación adecuada y oportuna es la pieza clave de la evaluación eficaz de la estrategia" (p.300). En ese sentido, los líderes de la organización, debe realizar constantemente una retroalimentación estratégica, evaluando los avances que se van obteniendo durante el proceso de implementación y ejecución estratégica.

Los directores y todos en la organización deben asumir un rol de control estratégico, pero con mayor responsabilidad las personas que mayor jerarquía, porque tienen la responsabilidad de la formulación estratégica en que se determinen los objetivos, y las personas de menor nivel tienen la responsabilidad de realizar las acciones que permitan lograr los objetivos. Pero hay que tener en cuenta como menciona (David, 2008) "Las estrategias no afectan con frecuencia los resultados operativos a corto plazo hasta que es demasiado tarde para efectuar los cambios necesarios". (p.300). Los directivos deben prestar mucha atención al control estratégico, pero evitar caminos irreversibles.

En análisis interno y externo en la organización; permite que la empresa

comprenda como está desarrollándose su sector, como es que está cambiando el ambiente en que se encuentra, cuál es su grado de dinamismo y de rivalidad, conocer sus propias debilidades y fortalezas para generar ventajas respecto a otras organizaciones, las estrategias no son necesariamente una garantía de éxito, porque existen diferentes factores que se deben considerar como el ambiente, la competencia, el mercado, los clientes, los colaboradores, los niveles de eficiencia organizacional, etc. Estos factores internos y externos deben ser evaluados para realizar la formulación estratégica.

La formulación de la estrategia debe implicar un cambio en la organización, los objetivos estratégicos buscan que la organización logre mejoras a largo plazo, y la evaluación estratégica se debe encargar de asegurar que la estrategia se ejecute correctamente, y se implementen los cambios que sean necesarios.

Respecto a la definición de estrategia (Hill et al., 2015):

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la liquidación y las empresas conjuntas. (p.18)

Existen diferentes definiciones sobre estrategia, sin embargo, la que más se acerca a los intereses de esta investigación es la que define (Hill et al., 2015), en el caso empresarial, la estrategia es el conjunto de acciones que se realizan para alcanzar los objetivos estratégicos, mejorar el posicionamiento de la empresa en el sector, expandirse habiendo nuevos negocios en diferentes países, crear nuevos productos para satisfacer nuevas necesidades, comprar otras empresas que estén en crecimiento, mejorar sus productos a través de una mejora en los procesos de innovación, ingresar a nuevos mercados antes no explorados pero que los estudios indican que la empresa obtendrá beneficios, una mejorar en los procesos que permitan hacer más eficiente en el uso de los recursos haciendo que disminuyan los costos, la liquidación de la empresa tras haber analizado que los productos o servicios que ofrecen ya no son competitivos y se han reducido las utilidades al punto de comenzar a tener pérdidas irre recuperables, o trabajar

con otras empresas en sociedad.

También (Hill et al., 2015) menciona que “en la práctica, es probable que las estrategias de la mayor parte de las organizaciones sean una combinación de una planeación intencionada y otra emergente” (p.24). Cuando una empresa está en marcha, para iniciar ha tenido que tener una estrategia, luego con el tiempo al terminar su primer plan estratégico, va formulando una nueva estrategia, sin embargo, también se puede dar el caso que durante el periodo de una estrategia las circunstancias hagan que la empresa comience a pensar en una nueva estrategia antes de finalizar su plan estratégico anterior.

La fase institucional en la elaboración del plan estratégico, consiste básicamente en coordinar los aspectos internos de la organización con la planeación, por tal motivo tanto la elaboración estratégica como la ejecución son componentes claves. Como sostiene (Thompson et al., 2019)

La elaboración y ejecución de la estrategia son funciones básicas de gestión. El desempeño de una empresa y el grado de éxito en el mercado del que disfruta son directamente atribuibles al calibre de su estrategia y a la competencia con la que se basa la estrategia ejecutada cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y del mercado (p.16)

En la planeación se deben evaluar el entorno organizacional, como la competencia y el mercado (participación en el mercado de la empresa, valoración de los clientes, identificación de posibles clientes, etc.). Entre las condiciones económicas que se debe evaluar pueden ser, la producción nacional, el nivel de empleo, el nivel de salarios, el ciclo económico (economía creciente o decreciente). Sobre estas evaluaciones se sostiene las decisiones estratégicas que guiarán el desempeño de la empresa.

Según (Robbins et al., 2020) refiere que un buen desempeño se logra con un buen liderazgo, definiendo al liderazgo como el proceso de liderar o influir en un grupo de colaboradores para lograr los objetivos.

Así mismo, la organización debe identificar y determinar claramente cuáles son sus valores, como sostiene (Hill et al., 2015) “Los valores son las creencias e ideas en torno al tipo de metas que deben perseguir los miembros y

a las normas de conducta que deben tener para alcanzar esas metas". (p.410). Cada organización tiene su propio conjunto de valores, determinado por la dirección o gerencia, como también por los propios colaboradores que sirven para que controlen su comportamiento a través de las normas que se emiten y que se establecen formal e informalmente, por ejemplo, formalmente los valores definidos por escrito en la empresa, las normas que los señalan con claridad. Y un ejemplo de valores informales, lo que realizan los colaboradores antes, durante o después de su trabajo pero que no están escritas o que la organización no las ha considerado, por ejemplo, informar al líder sindical los problemas que sucedan en la empresa, lo formal es que acudan al superior, pero los dentro de los valores informales puede ser que los colaboradores primero lo realicen de acuerdo a lo que ellos creen que es más importante.

Así mismo (Hill et al., 2015) menciona diferentes programas que se pueden incluir en la implementación de una estrategia:

La implementación de las estrategias implica que, en el nivel funcional y directivo se toman las medidas pertinentes para ejecutar el plan estratégico. La implementación puede incluir, por ejemplo, instituir programas para mejorar la calidad, cambiar el diseño de un producto, posicionar el producto de otra manera en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diferentes versiones de un producto a diferentes grupos de consumidores, implementar aumentos o disminuciones de precios, expandirse mediante fusiones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de algunas de sus partes. (p.19)

Estos programas acompañan el proceso de implementación, no se deben implementar secuencialmente, pueden implementarse varios al mismo tiempo. Siempre que la empresa cuente con los recursos para hacerlo. (Hernández y Rodríguez, 2006)

En todo proceso de planeación, la fase de seguimiento es un componente esencial que no debe dejarse de lado, algunas empresas se confían demasiado en el buen desempeño de sus colaboradores y no los controlan, pensando que así estarán más motivados para realizar sus tareas, pero no siempre es así, en la mayoría de casos, no hacer un control adecuado y oportuno del trabajo realizado en comparación con lo que se tiene que hacer, trae una serie de

problemas que afectan a todo o parte de un proyecto o trabajo, y tiene un impacto importante en los resultados esperados, especialmente en los costos y tiempo. (Hernández , 2006)

Es necesario que la organización establezca un modelo formal de planeación como sostiene (Hill et al., 2015) "Los modelos formales de la planeación estratégica subrayan que la estrategia de la organización es el resultado de un proceso racional de planeación" (p.33). En planeación, no debe dejarse nada al azar, todo debe estar debidamente planificado mediante el uso de la razón y no de la intuición.

La organización debe tener un sistema de control estratégico o seguimiento, como sostiene (Hill et al., 2015) "sistemas de control Estratégico es un mecanismo que permite a los administradores monitorear y evaluar si su modelo de negocios está funcionando como se pretendía o si es posible mejorarlo" (p.405). Cuando una empresa recién comienza operar, generalmente realiza un modelo de negocio que incluye su primer proceso de planeación estratégica, luego con los años, se desprende el modelo de negocio y la planeación estratégica; donde el modelo de negocio indica cual es el negocio en que esta la organización, y la planeación que se debe lograr a largo plazo, ambos son complementarios. Y como sostiene (Ansoff et al., 2019) respecto al control estratégico: "Modificación de un proyecto estratégico en base a la evaluación de su contribución de por vida la organización y a la estrategia de la organización (p.552). Así mismo, el control estratégico debe ayudar a corregir los errores y reorientar el camino de la organización para que sea sostenible en el tiempo. Y de ser necesario formular una nueva estrategia que responda a nuevos tiempos. (Quintero Barrizonte et al., 2015)

Según (Ceballos, 2020) todo proceso de planeación estratégica si realizar un adecuado control, así como también una correcta medición del desempeño de la organización para determinar si está es buen camino. Para lo cual se implementar un sistema de indicadores que permitan llevar un control del proceso estratégico que lleva a cabo la organización para cumplir con sus fines a largo plazo También (Shapiro & Moriones Alonso, 2020) para una mejor ejecución de la planeación estratégica, es importante gestionar con liderazgo, el

éxito de una correcta ejecución está en las personas. Como menciona (Monrabá Bueno & Harvard Business School Publishing Corporation, 2019) para lograr una mejor implementación estratégica se debe considerar que es importante que las personas se comprometan, por eso el mensaje debe expresar pasión por lo que se debe hacer, tener un sentido claro de lo que se desea alcanzar y difundir que lo que se hace tiene un propósito. Menciona (Sinek & Courel Ginzo, 2018) para iniciar la comunicación de la estrategia entre los colaboradores, se debe iniciar indicando el por qué es importante, el propósito de lo que se desea lograr para generar un mayor compromiso. Así mismo, (Kinley et al., 2019) si se desea cambiar el comportamiento del personal para que se adecua al nuevo plan estratégico, se debe iniciar por pequeños hábitos que poco a poco se convertirán en el comportamiento deseado a largo plazo. Además (Durán, 2017) para alcanzar el éxito, la organización debe cumplir con sus objetivos de largo plazo, tener una visión clara y entender la cultura de su organización. La organización es un ente social por lo que es importante comprender como interactúan las personas para luego adecuar su comportamiento hacia el logro de objetivos a largo plazo. En ese sentido, (Butler et al., 2015) menciona que, para obtener resultados, las organizaciones deben desarrollar el pensamiento estratégico y plasmarlo en un plan y luego actuar. Además (Morrison, 2019) menciona que, para optimizar la estrategia, se debe pensar en las acciones estratégicas, el desarrollo del liderazgo, la confianza para hablar sobre el futuro e identificar las redes y patrones en el entorno.

También (Rosique, 2015) el líder debe influir en los demás para lograr el comportamiento deseado, no basta con tener el cargo director, se debe liderar y recompensar. (Pasmore, 2015) las organizaciones, no debe ser estáticas, sino deben fomentar un cambio progresivo que responda a las tendencias, a las amenazas y a las oportunidades. Así mismo (Whitaker, 2017) tomar malas decisiones pues perjudicar el destino de las organizaciones, por ello es importante que las organizaciones tomen decisiones inteligentes basadas en información que sea clara y verás. Es importante tomar las mejores decisiones estratégicas por qué influirán de manera significativa en el destino de la organización. Además (Snyder, 2019) es importante tener confianza en uno mismo para tomar mejores decisiones, la intuición ya no es suficiente tiene que

estar tiene que estar apoyada e información, cuando hablamos de planeación nos referimos a estar identificando las fortalezas, las oportunidades, las amenazas, las debilidades de la organización. En todo proceso de toma de decisiones estratégicas sí voy a realizar un proceso lógico. Según (Fournier, 2017) para lograr ser un gerente eficaz, una de las habilidades que se debe dominar es realizar una adecuada planeación estratégica el cual es una herramienta importante para el logro de los objetivos a largo plazo de la organización.

La efectividad de un plan estratégico, como lo menciona (Hill et al., 2015) está en función de que tan bien realiza las fases estratégicas y cómo lo perciben los colaboradores de la organización. En detalle si se ha realizado adecuadamente la fase prospectiva para identificar escenarios posibles y considerarlos en la formulación de objetivos. Si se ha realizado la fase estratégica, seleccionando la estrategia más adecuada frente a un número de alternativas. Así mismo, si se realiza una adecuada evaluación de la estrategia antes de tomar la decisión de su implementación. La fase institucional contempla la decisión de implementar la estrategia en toda la organización articulando la estrategia general con las estrategias de las diferentes áreas administrativas o unidades de la organización. Y finalmente si se está realizando un adecuado control estratégico. Realizar efectivamente las fases de un plan estratégico ayuda a que la organización sea exitosa. (Thompson et al., 2019)

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es aplicada. De acuerdo con (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), Porque se trata de resolver un problema de la falta de conocimiento del nivel de efectividad de la planeación estratégica.

Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental, de acuerdo con (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) “Investigación no experimental: Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (p.175) , para la realización de este estudio, no se va a realizar manipulación de variables independientes. La recolección de datos es transversal. El alcance de investigación es de tipo descriptivo, se busca describir una variable multidimensional y si nivel de efectividad. El enfoque de investigación es cuantitativo en cuanto se procede a utilizar la estadística descriptiva.

3.2 Variables y operacionalización

Según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) La “Definición conceptual de la variable: es aquella que precisa o indica con otros términos cómo vamos a entender una variable en el contexto de nuestra investigación” (p.136). Así mismo, la “Definición operacional: conjunto de procedimientos y actividades que deben realizar para medir una variable e interpretar sus datos”. (p.137)

Variable independiente: Planeamiento estratégico prospectivo.

Definición conceptual: Según (Thompson et al., 2019) las organizaciones más eficientes tienen muy claro lo que quieren a futuro, para lo cual establecen un plan estratégico que busca orientar el desarrollo de la organización a largo plazo.

Definición operacional: Percepción de la evaluación de cada una de las fases estratégicas claves que se tienen que realizar para cumplir con objetivos de largo plazo

Tabla 1:

Variable: *Planeamiento estratégico prospectivo.*

Planeamiento estratégico prospectivo.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel de rango
Fase prospectiva.	Análisis de tendencias	1.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para la realización de su planeación estratégica?	Escala: Ordinal Nivel: Politómica 1 =	• Bajo = 16-37 • Medio = 38-59
	Análisis FODA	2.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis FODA para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	Completamente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Indiferente 4 = De acuerdo 5 =	• Alto = 60-80
	Análisis de escenarios	3.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de escenarios para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	Completamente de acuerdo	
Fase estratégica.	Formulación estratégica	4.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza adecuadamente el proceso de formulación de la estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?		
	Proceso racional estratégico	5.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un proceso racional en la identificación de su		

		estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?
	Identificación estratégica	6.-¿ Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?
	Objetivos estratégicos	7.-¿ Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?
Fase institucional.	Comunicación estratégica	8.-¿ Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena comunicación estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?
	Coordinación estratégica	9.-¿ Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena coordinación entre diferentes áreas para mejorar la efectividad en la implementación de su planeación estratégica?
Fase de seguimiento.	Control estratégico	10.-¿ Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado control estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?
	Monitoreo estratégico	11.-¿ Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado monitores de los resultados que se van cumplimiento en relación a los objetivos a largo plazo para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?

Evaluación
estratégica

12.-¿Percibe que la
Municipalidad distrital de
Palca Huancavelica realiza
una buena evaluación para
identificar fallas, errores u
oportunidades, para mejorar
la efectividad en la
realización de su planeación
estratégica?

Variable dependiente: Nivel de efectividad. (Anexo 1)

Definición conceptual: La efectividad de un plan estratégico, como lo menciona (Hill et al., 2015) está en función de que tan bien realiza las fases estratégicas y cómo lo perciben los colaboradores de la organización.

Definición operacional: Evaluación de la percepción general de los colaboradores respecto a la incidencia de del cumplimiento del proceso estratégico en la organización.

Tabla 2:

Nivel de efectividad

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel de rango
Efectividad del PE (Variables unidimensional)	Grado de percepción de efectividad PE	Grado de promedio de efectividad PE	Niveles de efectividad	Alta efectividad: 60 - 80 Media efectividad: 38 - 59 Baja efectividad: 16 - 37

3.3. Población, muestra y muestreo

Según menciona (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) la “Población: es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p.199). La población de estudio de acuerdo a los objetivos de investigación está compuesta por 50 colaboradores de la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021.

Así mismo, (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) respecto a la “Muestra: Sub grupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados”. (p.196). Por ser una población relativamente pequeña se tomarán a los 39 colaboradores como la muestra. Muestra = 39.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como lo menciona, (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) el “Instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tienen en mente” (p.228). Además según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) el “Cuestionario: es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Bourke, Kirby y Doran, 2016) (p.250). La técnica empleada para la realización de la investigación es la encuesta, y el instrumento es el cuestionario estructurado basado en la escala de Likert.

Finalmente, según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) “Escala de Likert: es un conjunto de ítem que se presentan en forma de afirmaciones para medir el grado de acuerdo o reacción del respondiente en tres, cinco o siete categorías jerarquizadas de mayor a menor y viceversa. Todos los reactivos o ítems tienen las mismas opciones de respuesta tanto verbal como numéricamente” (p.274). Esto permitirá mejorar el proceso de análisis estadístico.

3.5. Procedimientos

Primero se realiza un estudio teórico de las variables de estudio, luego se realiza su operacionalización, se establece el cuestionario, se aplica el cuestionario a la muestra, se recogen los datos, se analizan y procesan con el sistema SPSS, luego se verifica la hipótesis de estudio o del investigador y finalmente se valida y se establecen los resultados y conclusiones del estudio.

3.6 Método de análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizará el sistema SPSS y la técnica estadística descriptiva de frecuencias y frecuencias absolutas y con gráficas de barras para una mejor visualización de los resultados para su posterior análisis. Según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) “Análisis cuantitativo es el análisis de los datos utilizando herramientas estadísticas”. (p.312)

3.7 Aspectos éticos

Se tendrá mucho cuidado en que los datos ingresados al sistema sean válidos para que los resultados no se vean distorsionados de la realidad.

IV. RESULTADOS

A continuación, se muestra en la tabla 3 las frecuencias acumuladas de cara respuesta para cada pregunta realizada en el cuestionario.

Tabla 3

Tabla de frecuencias

1. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para la realización de su planeación estratégica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Completamente en desacuerdo	31	79,5	79,5	79,5
	Indiferente	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

2. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis FODA para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Completamente en desacuerdo	13	33,3	33,3	33,3
	En desacuerdo	14	35,9	35,9	69,2
	Indiferente	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Continuación de la Tabla 3.

3. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de escenarios para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Completamente en desacuerdo	21	53,8	53,8	53,8
	En desacuerdo	1	2,6	2,6	56,4
	Indiferente	17	43,6	43,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

4. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza adecuadamente el proceso de formulación de la estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Completamente en desacuerdo	8	20,5	20,5	20,5
	En desacuerdo	5	12,8	12,8	33,3
	Indiferente	26	66,7	66,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Continuación de la Tabla 3

5. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un proceso racional en la identificación de su estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	27	69,2	69,2	69,2
	De acuerdo	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

6.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una adecuada identificación estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	28	71,8	71,8	71,8
	De acuerdo	11	28,2	28,2	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

7.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica determina claramente sus objetivos estratégicos para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	11	28,2	28,2	28,2
	Indiferente	28	71,8	71,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Continuación de la Tabla 3.

8. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena comunicación estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,6	2,6	2,6
	Indiferente	17	43,6	43,6	46,2
	De acuerdo	8	20,5	20,5	66,7
	Completamente de acuerdo	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

9. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena coordinación entre diferentes áreas para mejorar la efectividad en la implementación de su planeación estratégica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	20	51,3	51,3	51,3
	De acuerdo	11	28,2	28,2	79,5
	Completamente de acuerdo	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Continuación de la Tabla 3.

10. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado control estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	18	46,2	46,2	46,2
	De acuerdo	13	33,3	33,3	79,5
	Completamente de acuerdo	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

11. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado monitor de los resultados que se van cumplimiento en relación a los objetivos a largo plazo para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	21	53,8	53,8	53,8
	De acuerdo	12	30,8	30,8	84,6
	Completamente de acuerdo	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Continuación de la Tabla 3.

12. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena evaluación para identificar fallas, errores u oportunidades, para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?

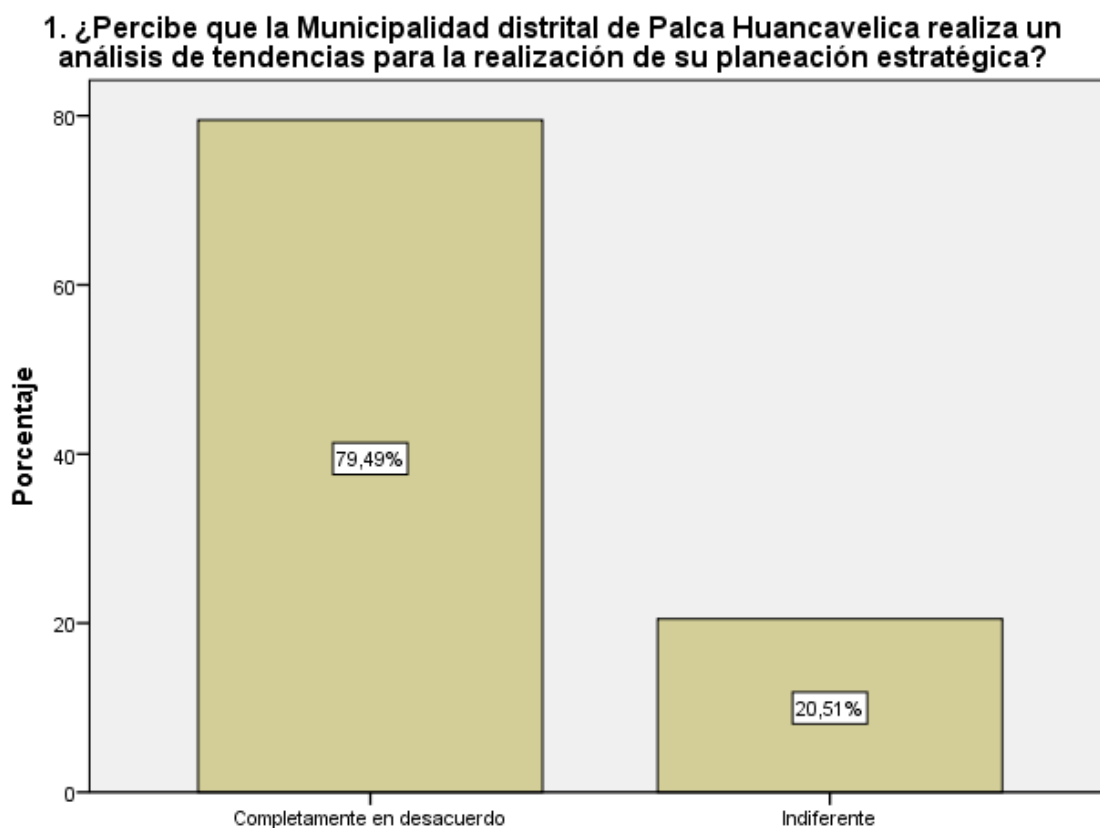
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	30	76,9	76,9	76,9
	De acuerdo	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Nota. En esta tabla general se pueden observar las diferentes respuestas con sus frecuencias obtenidas de los datos del cuestionario.

A continuación, se presentan las figuras de la tabla 3 y su respectivo análisis e interpretación de los resultados.

Figura 1

Resultado en % de la pregunta

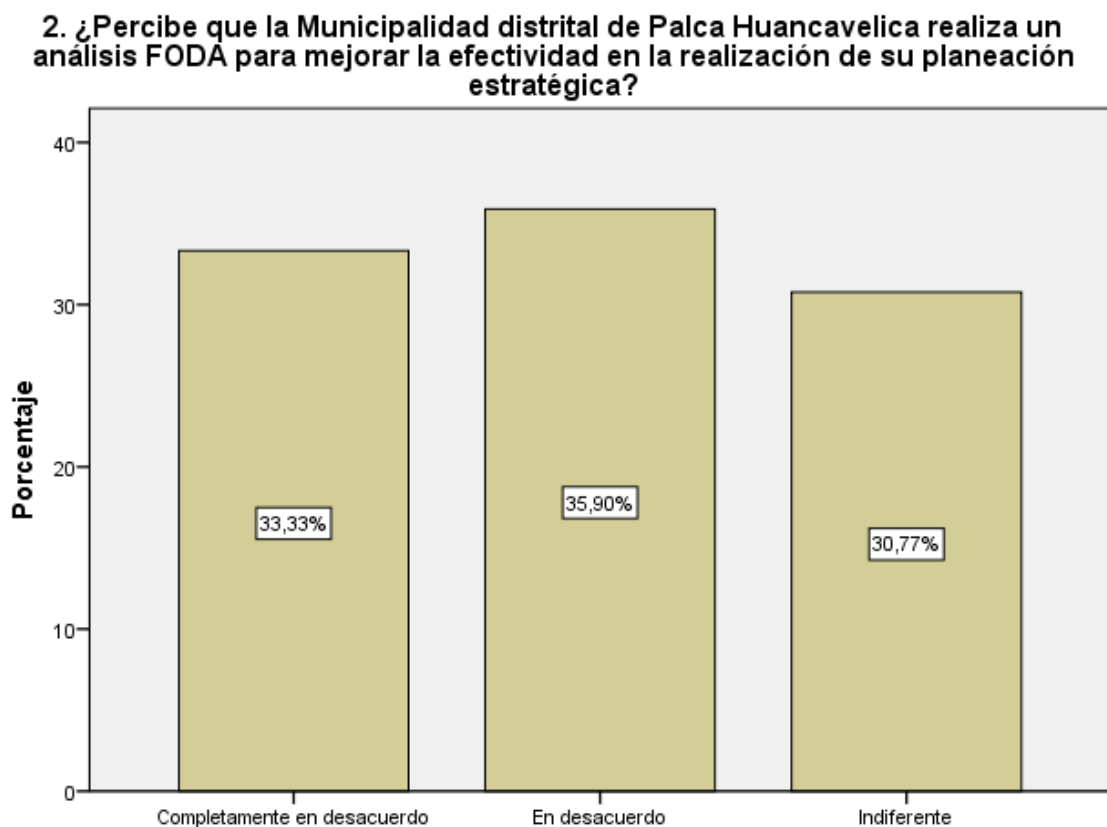


Análisis: Se puede observar en la figura, una frecuencia de respuesta del 79% de los colaboradores que está “completamente en desacuerdo”, y por el contrario se observa en menor medida un 21% que es “indiferente” en relación a la efectividad del plan estratégico prospectivo.

Interpretación: Ante un alto porcentaje que suma la indiferencia con los desacuerdos que se percibe en la Municipalidad distrital de Palca, se interpreta que no está siendo efectivo del plan estratégico prospectivo, en esta dimensión. Por lo que es necesario realizar mejoras que tengan un impacto positivo.

Figura 2

Resultado en % de la pregunta

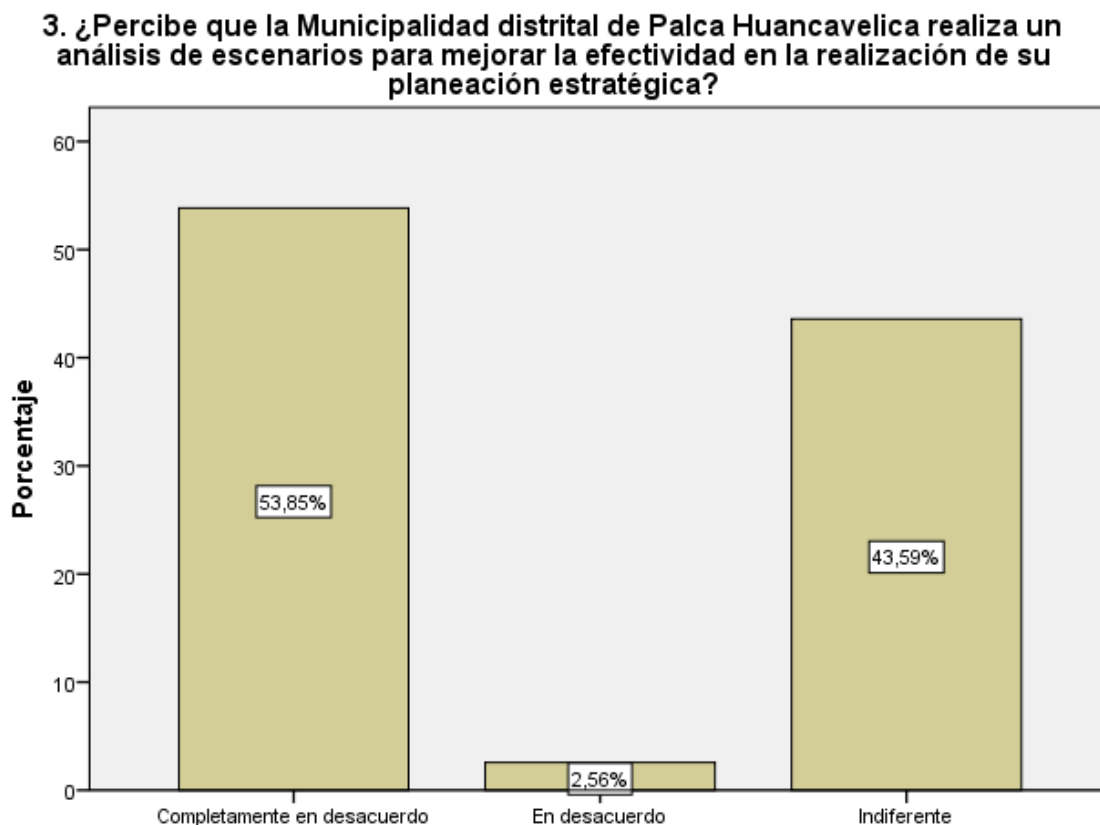


Análisis: Se puede observar en la figura, una frecuencia de respuesta del 36% de los colaboradores que está “en desacuerdo”, y por el contrario se observa en menor medida un 31% que es “indiferente” en relación a la efectividad del plan estratégico prospectivo.

Interpretación: Ante un alto porcentaje que suma la indiferencia con los desacuerdos que se percibe en la Municipalidad distrital de Palca, se interpreta que no está siendo efectivo del plan estratégico prospectivo, en esta dimensión. Por lo que es necesario realizar mejoras que tengan un impacto positivo.

Figura 3

Resultado en % de la pregunta

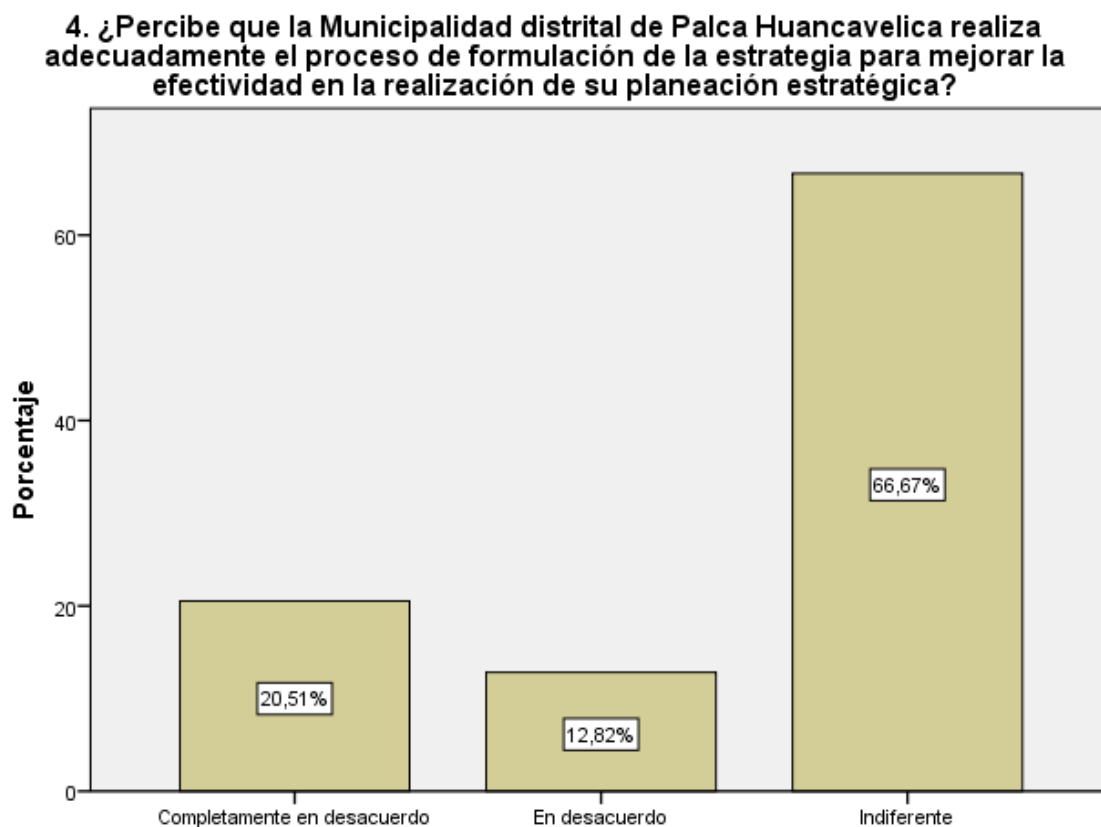


Análisis: Se puede observar en la figura, una frecuencia de respuesta del 54% de los colaboradores que está “completamente en desacuerdo”, y por el contrario se observa en menor medida un 3% que es “en desacuerdo” en relación a la efectividad del plan estratégico prospectivo.

Interpretación: Ante un alto porcentaje que suma la indiferencia con los desacuerdos que se percibe en la Municipalidad distrital de Palca, se interpreta que no está siendo efectivo del plan estratégico prospectivo, en esta dimensión. Por lo que es necesario realizar mejoras que tengan un impacto positivo.

Figura 4

Resultado en % de la pregunta



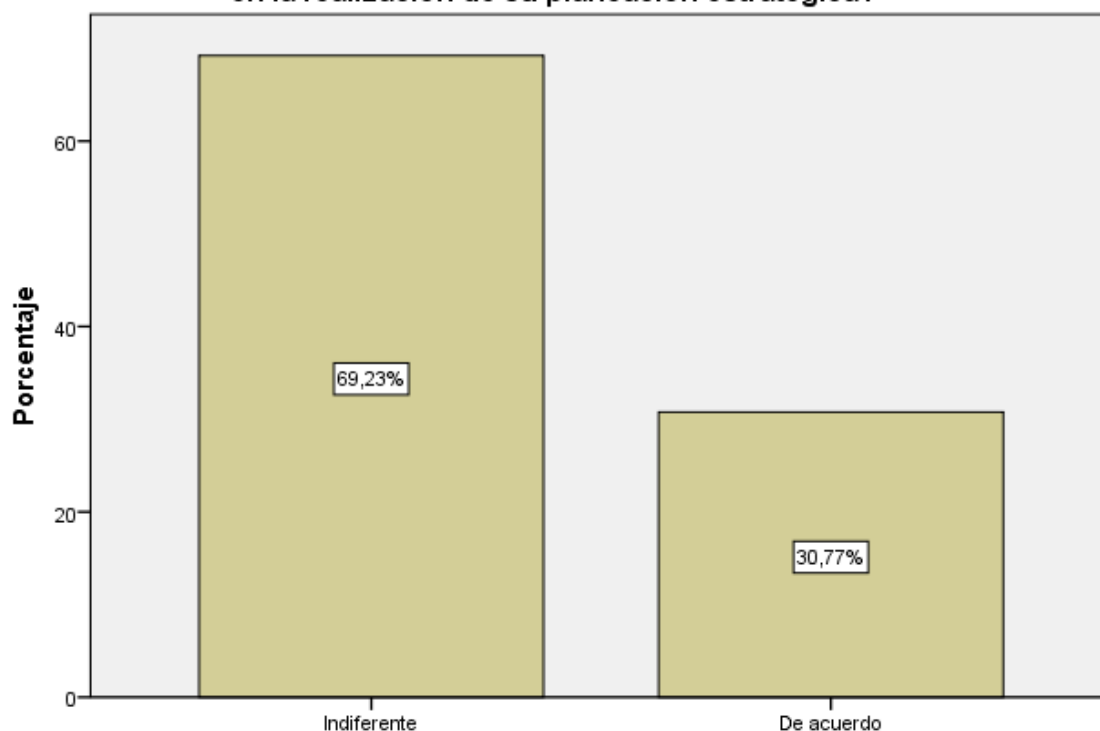
Análisis: Se puede observar en la figura, una frecuencia de respuesta del 67% de los colaboradores que está “indiferente”, y por el contrario se observa en menor medida un 12.8% que es “en desacuerdo” en relación a la efectividad del plan estratégico prospectivo.

Interpretación: Ante un alto porcentaje que suma la indiferencia con los desacuerdos que se percibe en la Municipalidad distrital de Palca, se interpreta que no está siendo efectivo del plan estratégico prospectivo, en esta dimensión. Por lo que es necesario realizar mejoras que tengan un impacto positivo.

Figura 5

Resultado en % de la pregunta

5. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un proceso racional en la identificación de su estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?



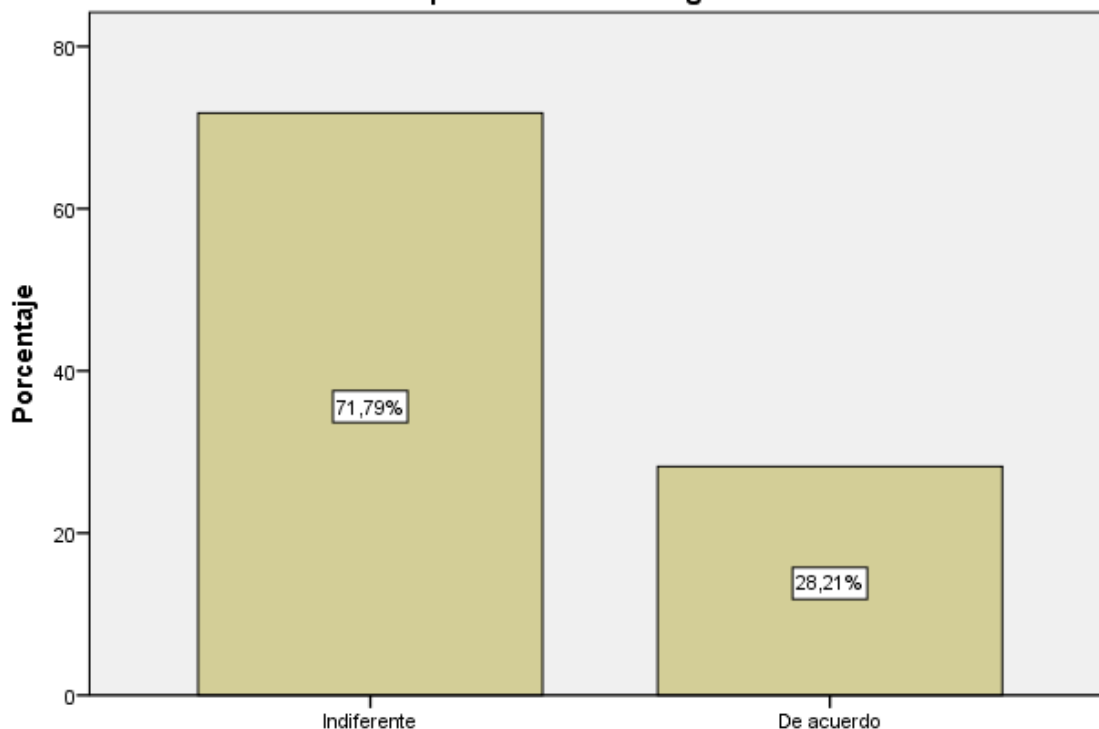
Análisis: Se puede observar en la figura, una frecuencia de respuesta del 69% de los colaboradores que está “indiferente”, y por el contrario se observa en menor medida un 21% que es “de acuerdo” en relación a la efectividad del plan estratégico prospectivo.

Interpretación: Ante un alto porcentaje que suma la indiferencia con los desacuerdos que se percibe en la Municipalidad distrital de Palca, se interpreta que no está siendo efectivo del plan estratégico prospectivo, en esta dimensión. Por lo que es necesario realizar mejoras que tengan un impacto positivo.

Figura 6

Resultado en % de la pregunta

6.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una adecuada identificación estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?

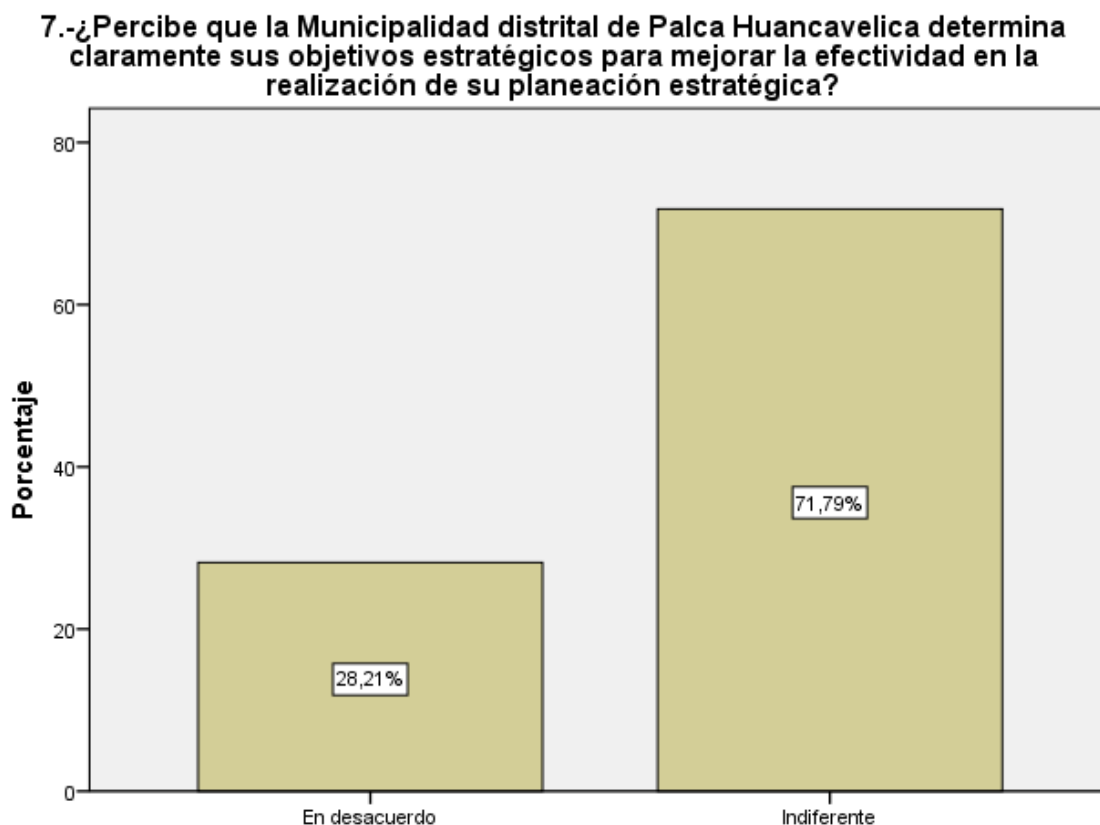


Análisis: Se puede observar en la figura, una frecuencia de respuesta del 72% de los colaboradores que está “indiferente”, y por el contrario se observa en menor medida un 28% que es “de acuerdo en relación a la efectividad del plan estratégico prospectivo.

Interpretación: Ante un alto porcentaje que suma la indiferencia con los desacuerdos que se percibe en la Municipalidad distrital de Palca, se interpreta que no está siendo efectivo del plan estratégico prospectivo, en esta dimensión. Por lo que es necesario realizar mejoras que tengan un impacto positivo.

Figura 7

Resultado en % de la pregunta



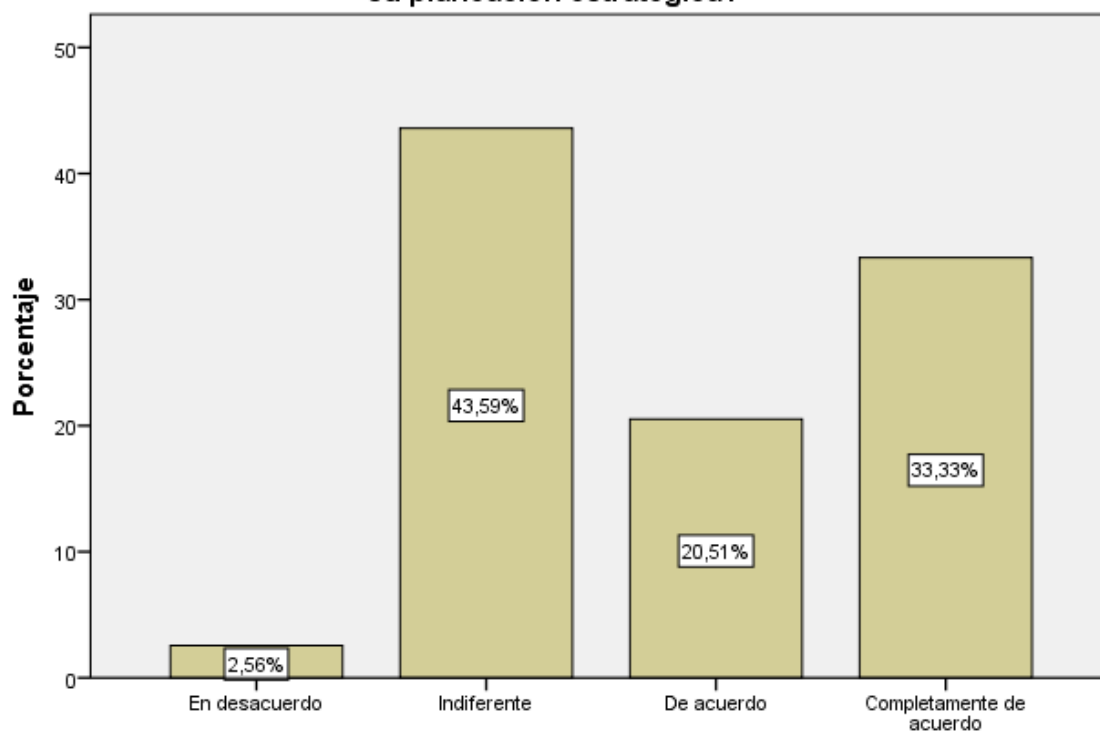
Análisis: Se puede observar en la figura, una frecuencia de respuesta del 72% de los colaboradores que está “indiferente”, y por el contrario se observa en menor medida un 28% que es “en desacuerdo” en relación a la efectividad del plan estratégico prospectivo.

Interpretación: Ante un alto porcentaje que suma la indiferencia con los desacuerdos que se percibe en la Municipalidad distrital de Palca, se interpreta que no está siendo efectivo del plan estratégico prospectivo, en esta dimensión. Por lo que es necesario realizar mejoras que tengan un impacto positivo.

Figura 8

Resultado en % de la pregunta

8. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena comunicación estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?

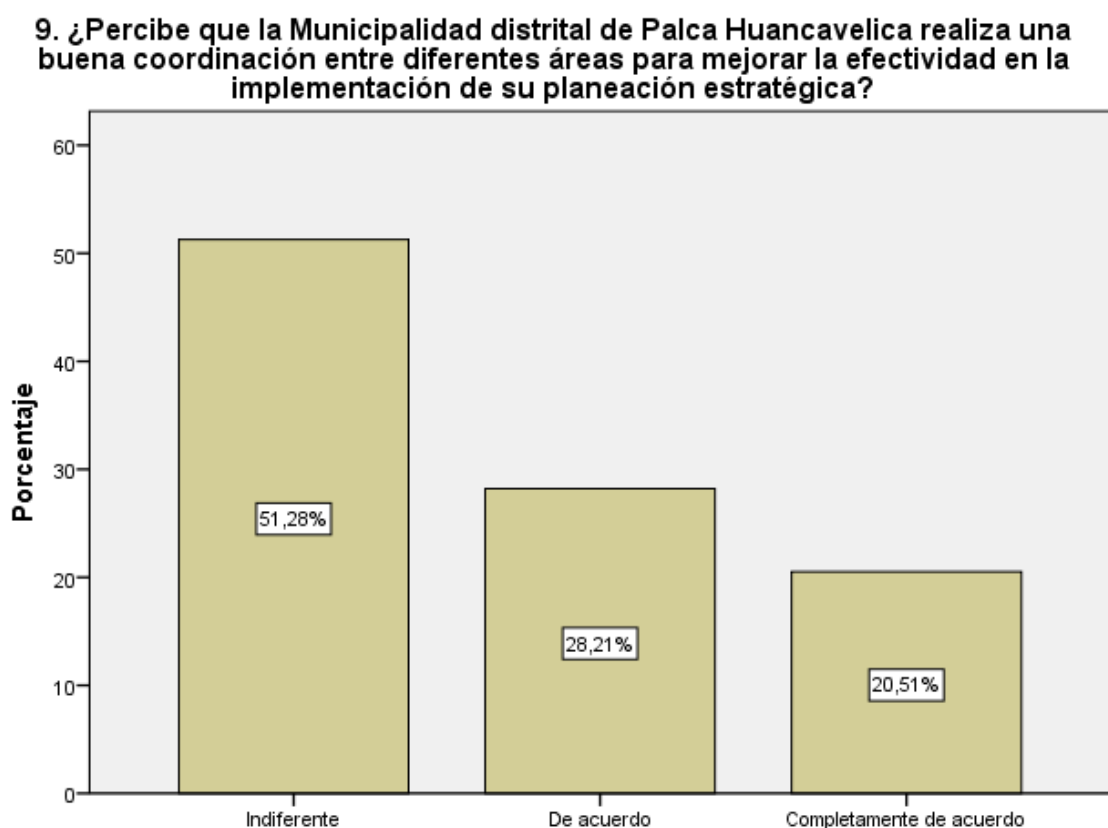


Análisis: Se puede observar en la figura, una frecuencia de respuesta del 44% de los colaboradores que está “indiferente”, y por el contrario se observa en menor medida un 33% que es “completamente de acuerdo” en relación a la efectividad del plan estratégico prospectivo.

Interpretación: Ante un alto porcentaje que suma la indiferencia con los desacuerdos que se percibe en la Municipalidad distrital de Palca, se interpreta que no está siendo efectivo del plan estratégico prospectivo, en esta dimensión. Por lo que es necesario realizar mejoras que tengan un impacto positivo.

Figura 9

Resultado en % de la pregunta



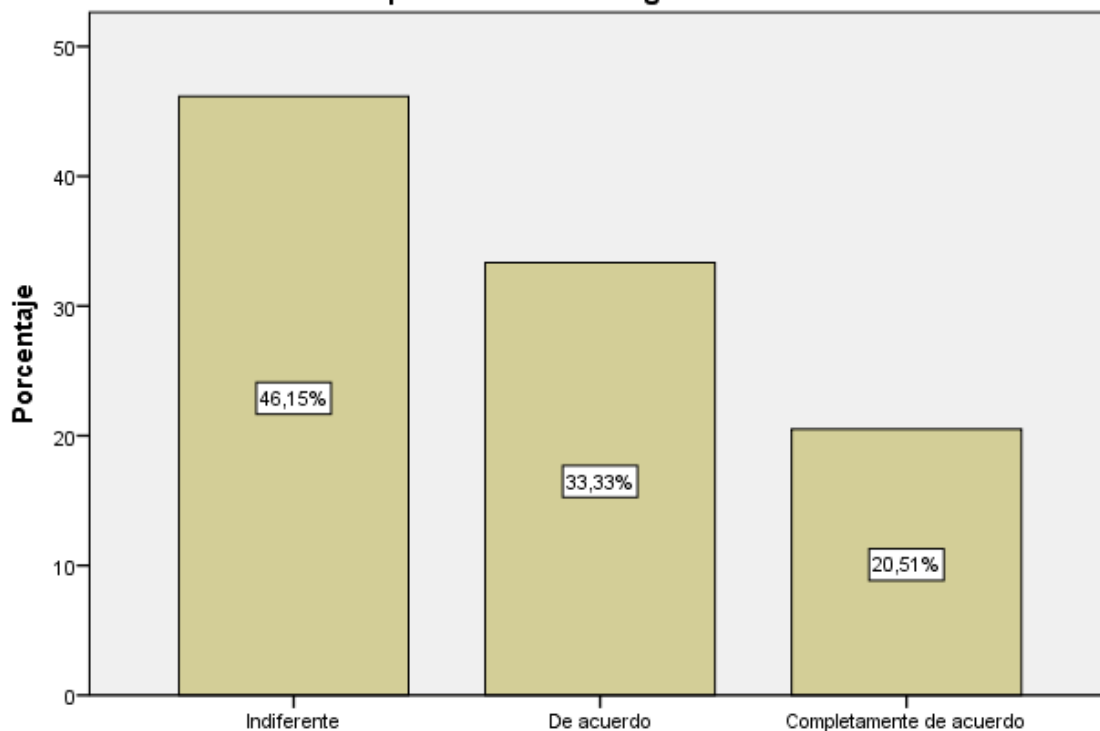
Análisis: Se puede observar en la figura, una frecuencia de respuesta del 51% de los colaboradores que está “indiferente”, y por el contrario se observa en menor medida un 21% que es “completamente de acuerdo” en relación a la efectividad del plan estratégico prospectivo.

Interpretación: Ante un alto porcentaje que suma la indiferencia con los desacuerdos que se percibe en la Municipalidad distrital de Palca, se interpreta que no está siendo efectivo del plan estratégico prospectivo, en esta dimensión. Por lo que es necesario realizar mejoras que tengan un impacto positivo.

Figura 10

Resultado en % de la pregunta

10. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado control estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?



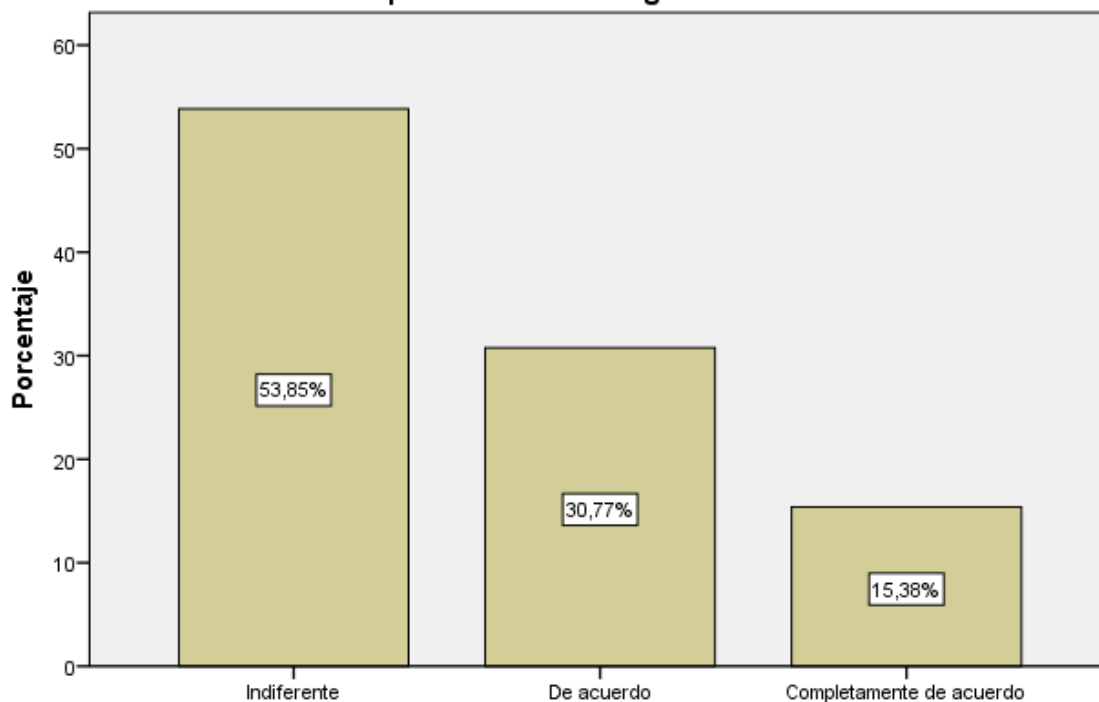
Análisis: Se puede observar en la figura, una frecuencia de respuesta del 46% de los colaboradores que está “indiferente”, y por el contrario se observa en menor medida un 21% que es “completamente de acuerdo” en relación a la efectividad del plan estratégico prospectivo.

Interpretación: Ante un alto porcentaje que suma la indiferencia con los desacuerdos que se percibe en la Municipalidad distrital de Palca, se interpreta que no está siendo efectivo del plan estratégico prospectivo, en esta dimensión. Por lo que es necesario realizar mejoras que tengan un impacto positivo.

Figura 11

Resultado en % de la pregunta

11. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado monitoreo de los resultados que se van cumpliendo en relación a los objetivos a largo plazo para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?



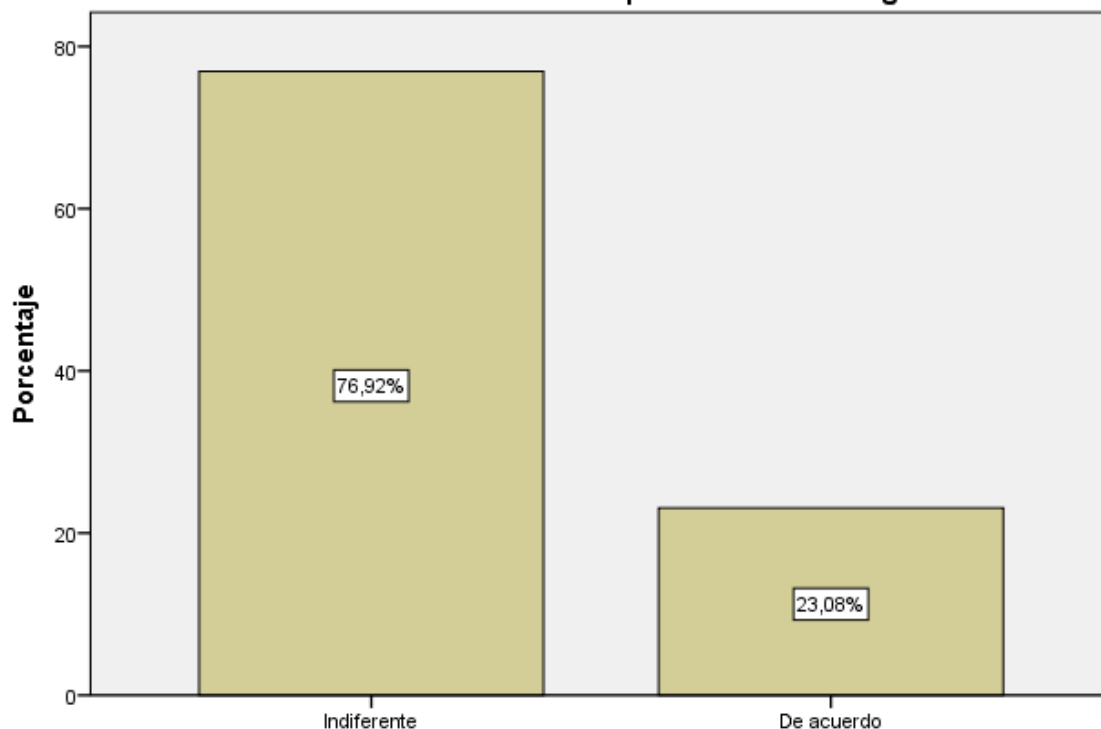
Análisis: Se puede observar en la figura, una frecuencia de respuesta del 53% de los colaboradores que está “completamente en desacuerdo”, y por el contrario se observa en menor medida un 21% que es “indiferente” en relación a la efectividad del plan estratégico prospectivo.

Interpretación: Ante un alto porcentaje que suma la indiferencia con los desacuerdos que se percibe en la Municipalidad distrital de Palca, se interpreta que no está siendo efectivo del plan estratégico prospectivo, en esta dimensión. Por lo que es necesario realizar mejoras que tengan un impacto positivo.

Figura 12

Resultado en % de la pregunta

12. ¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena evaluación para identificar fallas, errores u oportunidades, para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?



Análisis: Se puede observar en la figura, una frecuencia de respuesta del 77% de los colaboradores que está “indiferente”, y por el contrario se observa en menor medida un 23% que es “de acuerdo” en relación a la efectividad del plan estratégico prospectivo.

Interpretación: Ante un alto porcentaje que suma la indiferencia con los desacuerdos que se percibe en la Municipalidad distrital de Palca, se interpreta que no está siendo efectivo del plan estratégico prospectivo, en esta dimensión. Por lo que es necesario realizar mejoras que tengan un impacto positivo.

A continuación, se realiza el análisis en función a las dimensiones que son las fases de la variable Planeación estratégica.

Tabla 4

Estadística de la fase prospectiva agrupada

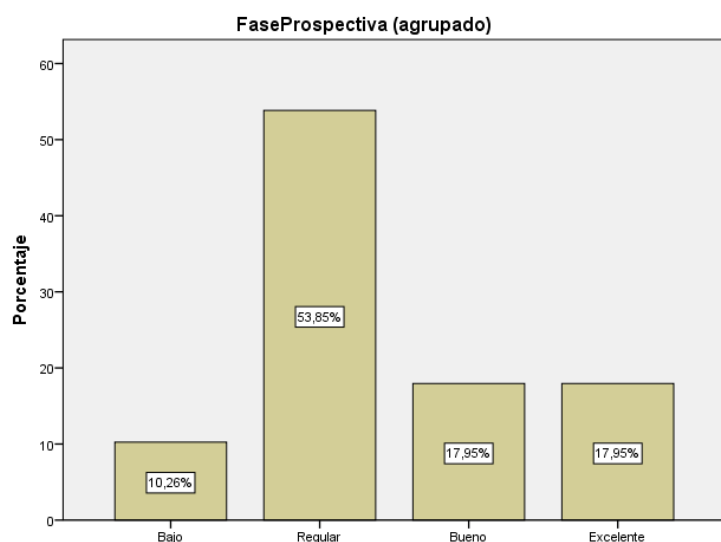
Fase Prospectiva (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	4	10,3	10,3	10,3
Regular	21	53,8	53,8	64,1
Bueno	7	17,9	17,9	82,1
Excelente	7	17,9	17,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Nota. En relación a la Planeación estratégica en su dimensión Prospectiva se puede observar que existe un 54% de efectividad regular. Seguido de una 18% entre bueno y malo. Y finalmente solo un 10.26% de baja efectividad.

Figura 13

Estadística de la fase prospectiva agrupada



Interpretación: Basado en los resultados se puede observar que la efectividad de la planeación estratégica en la fase prospectiva tiene un nivel “regular”, según lo perciben más del 54% de los colaboradores.

Tabla 5

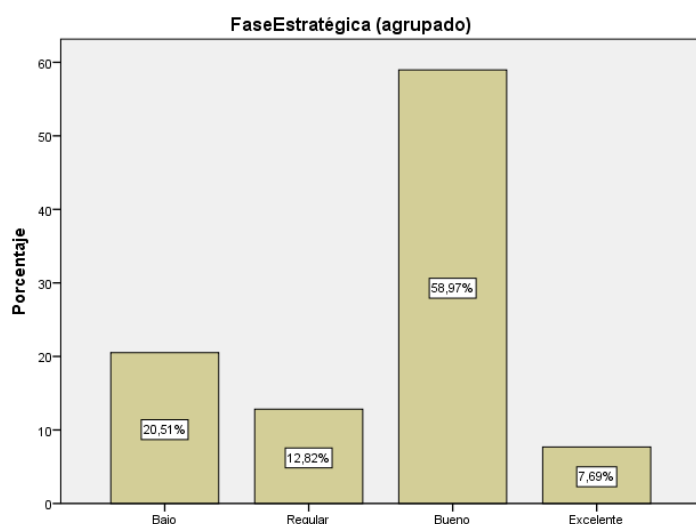
Estadística de la fase estratégica agrupada

		Fase Estratégica (agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Bajo	8	20,5	20,5	20,5
	Regular	5	12,8	12,8	33,3
	Bueno	23	59,0	59,0	92,3
	Excelente	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Nota. En relación a la Planeación estratégica en su dimensión Estratégica o de formulación se puede observar que existe en promedio un 59% de efectividad “buena”. Seguido de un 21% de baja efectividad y regular un 12.8%. Y finalmente solo un 8% de excelente efectividad.

Figura 14

Estadística de la fase estratégica agrupada



Interpretación: Basado en los resultados se puede observar que la efectividad de la planeación estratégica en la fase prospectiva tiene un nivel “bueno”, según lo perciben más del 59% de los colaboradores.

Tabla 6

Estadística de la fase institucional agrupada

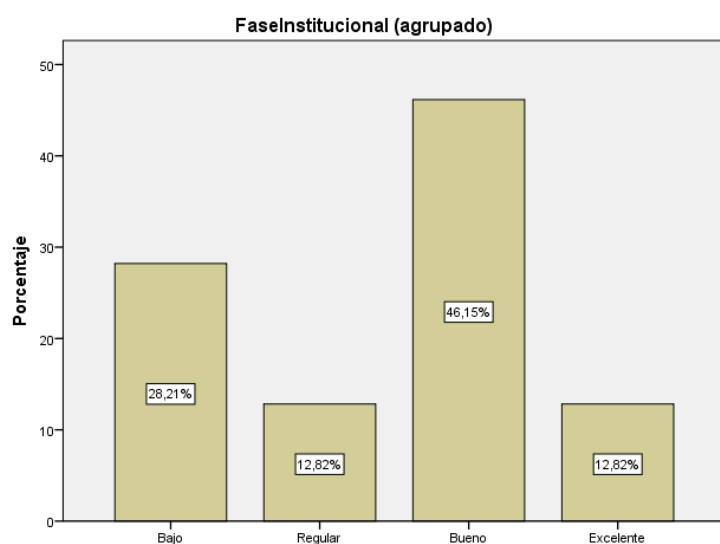
Fase Institucional (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	11	28,2	28,2	28,2
Regular	5	12,8	12,8	41,0
Bueno	18	46,2	46,2	87,2
Excelente	5	12,8	12,8	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Nota. En relación a la Planeación estratégica en su dimensión Estratégica Institucional se puede observar que existe en promedio un 46% de efectividad “buena”. Seguido de un 28% de baja efectividad y regular un 13%. Y finalmente solo un 12.8% de excelente efectividad.

Figura 15

Estadística de la fase institucional agrupada



Interpretación: Basado en los resultados se puede observar que la efectividad de la planeación estratégica en la fase prospectiva tiene un nivel “bueno”, según lo perciben más del 46% de los colaboradores.

Tabla 7

Estadística de la fase seguimiento agrupada

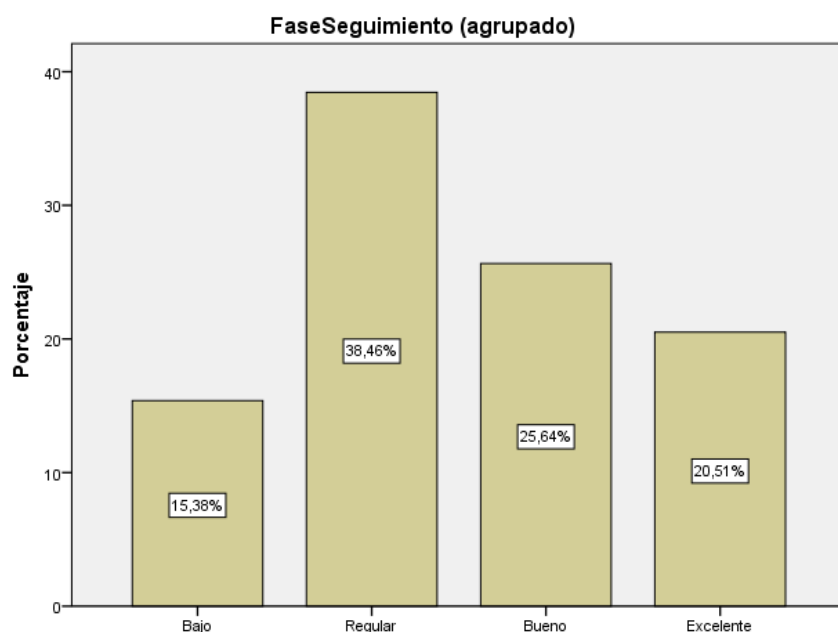
Fase Seguimiento (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	6	15,4	15,4	15,4
Regular	15	38,5	38,5	53,8
Bueno	10	25,6	25,6	79,5
Excelente	8	20,5	20,5	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Nota. En relación a la Planeación estratégica en su dimensión Seguimiento estratégico se puede observar que existe en promedio un 38% de efectividad “regular”. Seguido de un 26% de buena efectividad y excelente un 21%. Y finalmente solo un 15% de baja efectividad.

Figura 16

Estadística de la fase seguimiento agrupada



Interpretación: Basado en los resultados se puede observar que la efectividad de la planeación estratégica en la fase prospectiva tiene un nivel “regular”, según lo perciben más del 38% de los colaboradores.

Tabla 8

Estadística de la fase institucional agrupada

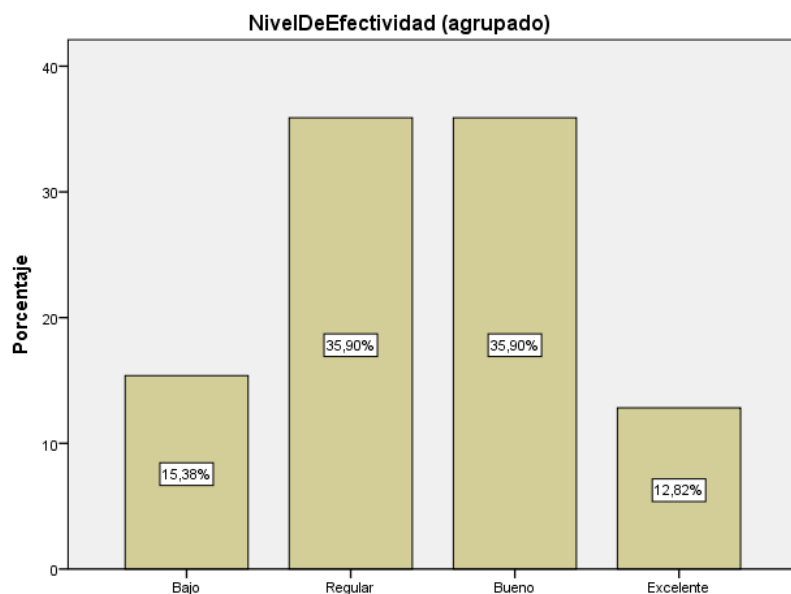
Nivel de Efectividad (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Bajo	6	15,4	15,4	15,4
Regular	14	35,9	35,9	51,3
Bueno	14	35,9	35,9	87,2
Excelente	5	12,8	12,8	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Nota. En relación a la efectividad general de la Planeación estratégica se puede observar que existe en promedio similitud del 36% de efectividad entre “bueno y regular”. Seguido de un 15% de baja efectividad. Y finalmente solo un 13% de excelente efectividad.

Figura 17

Estadística del nivel de efectividad agrupada



Interpretación: Basado en los resultados se puede observar que la efectividad de la planeación estratégica tiene un nivel “regular y medio”, según lo perciben más del 70% de los colaboradores.

V. DISCUSIÓN

De acuerdo con (Adriani, 2018) es importante para reducir la incertidumbre realizar una adecuada planeación estratégica por escenarios en los cuales permite identificar una variedad de posibles situaciones que puede enfrentar la organización y pueda anticiparse. La metodología aplicada fue de tipo cualitativa, a diferencia de esta investigación en que tiene como objetivo más que una revisión teórica en un análisis estadístico para validar una hipótesis de investigación. En esta investigación se ha considerado como un factor clave realizar una adecuada prospectiva que ayude a mejorar el plan estratégico organizacional para lograr su efectividad.

De igual manera, de acuerdo con (Egas, 2016) se considera importante que, dentro de un proceso de planeación estratégico, se realice un análisis prospectivo, donde se identifiquen variables que pueden afectar el futuro al que la organización se debe enfrentar en el largo plazo, esto ayuda a reducir la incertidumbre y estar preparados para los cambios de mejora o de crisis en el entorno de la organización. La metodología aplicada también fue cualitativa, donde se enfoca en el diseño de un escenario a través de entrevistas de expertos a diferencia de esta investigación que busca resultados cuantitativos que aporten evidencia para la toma de decisiones de la alta dirección en relación a su nivel actual de efectividad, siendo en promedio entre un nivel regular y buenos este debe ser mejorado para llegar a la excelencia.

Así mismo, se coincide con los planeado por (Jimenez & Peña, 2015) donde menciona que se debe realizar un análisis FODA, y determinar en primer lugar la misión y la visión organizacional. Se debe definir con claridad el rumbo de la organización. Lo que desea lograr a largo plazo, pero teniendo también claro cuáles son sus capacidades, sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. La metodología que aplico fue de enfoque cualitativo, basado principalmente en entrevistas.

Y de acuerdo a los resultados obtenidos se coincide con (Castellano, 2020) al afirmar que la fase prospectiva del planeamiento estratégico es el inicio del proceso de planeación, y mediante en cual se realiza un análisis de entorno, y se planifican las acciones que deben influir en el posicionamiento futuro de la organización, es decir en lograr su visión a largo plazo. Estas investigaciones no han contribuido a tener una dirección que nos permitió planear nuestro objetivo de investigación, con el apoyo teórico cualitativo, en siguiente paso que hemos dado es darle un enfoque cualitativo en su aplicación.

También se puede mencionar la investigación de (Astigarraga Echeverría, 2016) que llevó como título “Escenarios para Mondragon Unibertsitatea al 2025” donde se identifica la importancia de la prospectiva anticipándose al proceso de planeación estratégica de las organizaciones, y por las fuentes consultadas y la teoría estamos de acuerdo en que primero se debe realizar el análisis prospectivo y de manera secuencial el plan estratégico. La prospectivo es un insumo de información de escenarios para la toma de decisiones estratégicas a largo plazo.

Así mismo, (Astigarraga Echeverría, 2016) identificando las ramas de la prospectiva, esta investigación tiene un enfoque mas con la corriente prospectiva francesa, debido a que la alta dirección es la que establece su futuro deseado y sobre ello se construye el plan estratégico. Y no se aplica como la corriente estadounidense en que se identifica un escenario y luego se construye sin considerar lo que se desea ser a futuro.

Además (Vargas, 2018) que llevó como título “La prospectiva como herramienta de Planificación subnacional de largo plazo: La búsqueda de un desarrollo territorial y sostenible en Latinoamérica”, que realizó una metodología fue una revisión documental con un enfoque cualitativo. En la que se reconocen autores que han sido citados en esta investigación como los principales. Teóricos en el campo de la planeación estratégica como Kaplan, Robbin, entre otros. Y que sirvió para tener una orientación teórica. Sus resultados han demostrado que la prospectiva tiene diferentes usos como la prevención de conflictos sociales y un plan territorial. Lo cual es importante para que las instituciones públicas puedan desarrollar planes prospectivos para el desarrollo económico y territorial con un enfoque de escenarios y de largo plazo.

Además (Gutiérrez Choquehuanca et al., 2018) que llevó como título “Identificación de escenarios futuros en base a la prospectiva estratégica aplicada a un conjunto de MYPES del mercado de vinos de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde. Tuvo una metodología fue de tipo mixto, con un alcance exploratorio y descriptivo. Lo cual sirvió para poder considerar una metodología descriptiva para identificar y analizar los factores claves que tengan una baja efectividad en la aplicación de un plan estratégico

prospectivo. En relación a sus resultados, se han considerado igualmente de importantes para el desarrollo prospectivo iniciar con un análisis externo identificando las tendencias aplicando la herramienta PESTEL y realizando el análisis FODA. Menciona (Mendo, 2016) en relación a el proceso prospectivo que ayuda a construir el futuro deseado para visualizar e identificar lo que se tiene que hacer para alcanzarlo. Esta investigación considera que para lograr efectividad la organización debe en primer lugar analizar las tendencias, es decir lo que sucede en el entorno de la organización y como lo menciona (Noblecilla, 2017) esta información o conocimiento sirve para crear modelos estratégicos que tienen influencia en el desarrollo organizacional.

VI. CONCLUSIONES

1. Las organizaciones deben buscar siempre la excelencia para obtener mejores resultados, tanto públicas como privadas debe tener una adecuada planeación basada en cuatro fases principales que son la prospectiva, la formulación, la institucional y la de seguimiento que son claves para alcanzar una mejor efectividad organizacional. Basado en los resultados obtenidos a través de la estadística descriptiva, se puede concluir el nivel de efectividad del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, esta en un nivel entre “regular y medio”, según más del 70% de los colaboradores.
2. Así mismo, de manera específica se puede afirmar que el nivel de efectividad de la fase prospectiva en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, es regular, según más del 54% de los colaboradores,
3. También podemos afirmar basado en los resultados que el nivel de efectividad de la fase estratégica en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, es bueno, según más del 59% de los colaboradores,
4. Además, basados en la estadística, también se puede afirmar que el nivel de efectividad de la fase institucional en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, es bueno, según más del 46% de los colaboradores,
5. Finalmente, de igual manera se pudo observar que el nivel de efectividad de la fase de seguimiento en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, es regular, según más del 38% de los colaboradores.

VII. RECOMENDACIONES

1. En términos generales, la organización está en buen camino para lograr una efectividad en su planeación estratégica. Sin embargo, se recomienda que la organización busque no solamente ser bueno, sino la excelencia. Por los resultados obtenidos la organización esta entre regular y buena, pero puede estar mejor. Por lo cual se debe fortalecer los conocimientos y habilidades de los colaboradores y mejorar la comunicación estratégica.
2. Así mismo, la organización debe mejorar sus análisis de tendencias, fortalecer su análisis FODA, realizar adecuadamente y difundir los escenarios a los que la organización se puede enfrentar. Para obtener una lluvia de ideas de mejora, mitigación, eliminación de riesgos o amenazas, así como el aprovechamiento de las oportunidades.
3. También, la organización para determinar sus estrategias o acciones no debe llevarse solamente por decisiones emocionales, sino que debe haber un procedimiento racional que sirva para identificar la mejor opción estratégica.
4. Además, si bien es cierto la comunicación es buena, esta debe ser mejorada. Para lograr la excelencia. A través de uso de los medios digitales como la intranet.
5. Finalmente, se debe realizar un adecuado seguimiento del cumplimiento de objetivos a largo plazo, a través de tableros de gestión. Que le permita identificar desviaciones estratégicas y corregir errores.

REFERENCIA

Adriani, H. L. (2018). Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: Una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones [Maestría, Universidad Nacional de la Plata].

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1578/te.1578.pdf>

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*. Springer Berlin Heidelberg.

Astigarraga Echeverría, E. (2016). Escenarios para Mondragon Unibertsitatea al 2025 [Doctorado, Mondragon Unibertsitatea].

https://katalogoa.mondragon.edu/Documentos/Tesis/HUHEZI/Tesi_Irekia_k/2015-2016/EugenioAstigarraga_Tesia_2015-2016.pdf

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (5th edition). Jossey-Bass, a Wiley brand.

Butler, P., Manfredi, J. F., & Klein, P. (2015). *Think to win: Unleashing the power of strategic thinking* (1 Edition). McGraw-Hill Education.

Canton, J. (2015). *Future smart: Managing the game-changing trends that will transform your world*. Da Capo Press, a member of the Perseus Books Group.

Castellano, K. (2020). Planeación estratégica prospectiva para la agroexportadora negociación agrícola Jayanca S.A. Chiclayo

[Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2598/1/TL_CastellanoFloresKelly.pdf

- Ceballos, A. (2020). La medición del desempeño. IARA Consulting.
- David, F. R. (2008). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.
- Duggan, W. R. (2007). Strategic intuition: The creative spark in human achievement. Columbia Business School Pub.
- Durán, S. E. (2017). Organizaciones exitosas, procesos multiculturales. <http://www.ebooks7-24.com/?il=5961>
- Egas, S. (2016). Conocimiento, percepción y uso de prospectiva estratégica— Ecuador [Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/13064>
- Fournier, C. (2017). The manager's path: A guide for tech leaders navigating growth and change (L. Ruma, Ed.; First Edition). O'Reilly.
- Fowler, S., & Bargaño Viana, A. (2016). Por qué motivar a la gente no funciona, y qué sí?: Nuevos descubrimientos científicos sobre liderazgo y la gestión de personas.
- Gutiérrez Choquehuanca, A. A., Herrera García, V. G., & Mamani Tucno, A. (2018). Identificación de escenarios futuros en base a la prospectiva estratégica aplicada a un conjunto de MYPES del mercado de vinos de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde [Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12196>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). Introducción a la administración: Teoría

- general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Mc Graw Hill.
- Hill, C. W. L., Cruz Martínez, C. A., Díaz Guinzberg, D., Fernández Soto, J., Mascaró Sacristán, P., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2015). Administración estratégica: Teoría y casos un enfoque integral. <http://www.ebooks7-24.com/?il=1315>
- Hrebiniak, L. G. (2005). Making strategy work: Leading effective execution and change. Wharton School. Pub.
- Jimenez, J., & Peña, A. (2015). Plan prospectivo estratégico en COOTRANSLABOYANA [Licenciatura, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/3707/19365674.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2013). El cuadro de mando integral = the balanced scorecard. Gestión 2000.
- Kinley, N., Ben-Hur, S., & Merino, B. (2019). Cambiando el comportamiento de los empleados: Una guía práctica para directivos.
- Krupp, S., Schoemaker, P. J. H., & Teece, D. J. (2014). Winning the long game: How strategic leaders shape the future (First edition). Public Affairs.
- Lafley, A. G., & Martin, R., L. (2020). Jugar para ganar: Cómo funciona realmente la estrategia de empresa. Arpa.
- McKeown, M. (2012). The strategy book. Pearson.
- Mendo, V. H. (2016). El proceso prospectivo estratégico en la organización y su contribución en el nivel de competitividad [Doctorado, Universidad Nacional de Trujillo]. [http://www.dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1809/Tesis%](http://www.dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1809/Tesis%20Mendo%20VH.pdf)

20doctoral_Victor%20Hugo%20Mendo%20Vel%c3%a1squez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Monrabá Bueno, G., & Harvard Business School Publishing Corporation.

(2019). Propósito, sentido y pasión.

Morrison, E. (2019). Strategic doing: Ten skills for agile leadership. John Wiley & Sons, Inc.

Noblecilla, M. (2017). El modelo prospectivo estratégico por escenarios y su influencia en el desarrollo organizacional en las ciudades de Machala y Santa Rosa, provincia de El Oro, Ecuador [Doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5730/Noblecilla_gm.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Olson, A. K., & Simerson, B. K. (2015). Leading with strategic thinking: Four ways effective leaders gain insight, drive change, and get results. Wiley.

Palacios Acero, L. C. (2016). Dirección estratégica.

Pasmore, W. A. (2015). Leading continuous change: Navigating churn in the real world. Berrett-Koehler Publishers, Inc., A BK Business book.

Quintero Barrizonte, J. L., López Bastida, E. J., & Rivero Alonso, K. (2015). Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial Universo Sur. Revista Universidad y Sociedad, 7(3), 160-167.

Robbins, S. P., Coulter, M. K., & DeCenzo, D. A. (2020). Fundamentals of management (11 Edition). Pearson.

Rosique, M. (2015). Poder, influencia y autoridad: Las claves para llegar a lo más alto en la empresa. Alienta.

Shapiro, M., & Moriones Alonso, R. (2020). Liderando equipos.

- Sinek, S., & Courel Ginzo, M. R. (2018). *Empieza con el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar*.
- Sinek, S., & García Madera, M. (2020). *El juego infinito*.
- Sloan, J. (2020). *Learning to think strategically (Fourth edition)*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Snyder, R. (2019). *Decisive intuition: Use your gut instincts to make smart business decisions*. Career Press.
- Thompson, A. A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, Dr. A. J. (2019). *Crafting And Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage*. MCGRAW-HILL EDUCATION.
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The art of strategic conversation (2nd ed)*. John Wiley & Sons.
- Vargas, F. (2018). *La prospectiva como herramienta de Planificación subnacional de largo plazo: La búsqueda de un desarrollo territorial y sostenible en Latinoamérica*. [Maestría, Universidad Externado de Colombia].
https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/674/ASA-Spa-2018-La_prospectiva_como_herramienta_de_planificacion_subnacional_de_largo_plazo_Trabajo_de_grado.pdf;jsessionid=575746C6BCD40DACC9A3B8DA1DC57869?sequence=1
- Whitaker, M. (2017). *Decision makeover: An intentional approach to living the life you want*. Greenleaf Book Group.

ANEXOS

Anexo A Matriz de consistencia.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Cuál es el nivel de efectividad del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021?	Determinar el nivel de efectividad del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021	El nivel de efectividad del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, es regular, según más del 50% de los colaboradores	Variable 01:	Enfoque de investigación: Cuantitativo Alcance de investigación: descriptiva. Tipo de investigación: Básica Diseño de investigación: No experimental Temporalidad: Transversal Población: Funcionarios Tipo de muestreo: No probabilístico Tamaño:
			Plan estratégico prospectivo	
			Variable 02:	
			Nivel de efectividad	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICAS	DIMENSIONES	
¿Cuál es el nivel de efectividad de la fase prospectiva en la formulación del plan estratégico prospectivo en	Determinar el nivel de efectividad de la fase prospectiva en la formulación del plan estratégico prospectivo en	El nivel de efectividad de la fase prospectiva en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de	Variable independiente: Fase prospectiva. Fase estratégica. Fase institucional. Fase de seguimiento.	

la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021?	la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021	Palca Huancavelica en el año 2021, es regular, según más del 50% de los colaboradores		Por determinar Instrumentos: Cuestionario estructurado tipo Likert
¿Cuál es el nivel de efectividad de la fase estratégica en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021?	Determinar el nivel de efectividad de la fase estratégica en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021	El nivel de efectividad de la fase estratégica en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, es regular, según más del 50% de los colaboradores	Variable dependiente. Efectividad. -Mala -Regular -Buena	
¿Cuál es el nivel de efectividad de la fase institucional en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de	Determinar el nivel de efectividad de la fase institucional en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de	El nivel de efectividad de la fase institucional en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año		

Palca Huancavelica en el año 2021?	Palca Huancavelica en el año 2021	2021, es regular, según más del 50% de los colaboradores	
¿Cuál es el nivel de efectividad de la fase de seguimiento en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021?	Determinar el nivel de efectividad de la fase de seguimiento en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021	El nivel de efectividad de la fase de seguimiento en la formulación del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021, es regular, según más del 50% de los colaboradores	

Anexo B Matriz de operacionalización de variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel de rango
I Planeamiento estratégica prospectivo	Según (Thompson et al., 2019) las organizaciones más eficientes tiene muy claro lo que quieren a futuro, para lo cual establecen un plan estratégico que busca orientar el desarrollo de la organización a largo plazo	Percepción de la evaluación de cada una de las fases estratégicas claves que se tienen que realizar para cumplir con objetivos de largo plazo	Fase prospectiva.	Análisis de tendencias	1.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para la realización de su planeación estratégica?	Escala: Ordinal Nivel: Politómica 1 = Completamente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Indiferente 4 = De acuerdo 5 = Completamente de acuerdo	• Bajo = 16-37
				Análisis FODA	2.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis FODA para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?		• Medio = 38-59
				Análisis de escenarios	3.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de escenarios para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?		• Alto = 60-80
			Fase estratégica.	Formulación estratégica	4.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza		

					adecuadamente el proceso de formulación de la estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?		
				Proceso racional estratégico	5.-¿ Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un proceso racional en la identificación de su estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?		
				Identificación estratégica	6.-¿ Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una adecuada identificación estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?		
				Objetivos estratégicos	7.-¿ Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica determina claramente sus objetivos estratégicos para mejorar la efectividad en la		

					realización de su planeación estratégica?		
			Fase institucional.	Comunicación estratégica	8.-¿ Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena comunicación estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?		
				Coordinación estratégica	9.-¿ Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena coordinación entre diferentes áreas para mejorar la efectividad en la implementación de su planeación estratégica?		
			Fase de seguimiento.	Control estratégico	10.-¿ Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado control estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?		

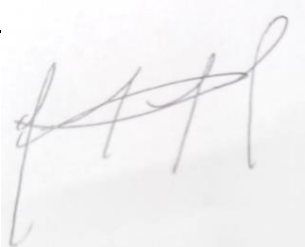
				Monitoreo estratégico	11.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado monitores de los resultados que se van cumplimiento en relación a los objetivos a largo plazo para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?		
				Evaluación estratégica	12.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena evaluación para identificar fallas, errores u oportunidades, para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?		
II Nivel de efectividad	La efectividad de un plan estratégico, como lo menciona (Hill et al., 2015) está en función de que tan bien realiza las fases estratégicas y cómo lo perciben los colaboradores de la organización	Evaluación general del nivel de efectividad estratégica de la organización de acuerdo a la percepción en el cumplimiento de las fases estratégicas.	Efectividad	Nivel promedio de efectividad de acuerdo a los ponderados en la sumatoria de las respuestas y el rango en que se encuentra	Si los promedios totales de las respuestas suman un valor para el rango de nivel 1 (Entre 12 y 23), entonces existe una baja efectividad. Si por el contrario los valores suman un rango de nivel 3 (Entre 48 y 60), entonces existe una alta efectividad.	Escala: Ordinal Bajo = 12-23 Medio = 24-47 Alto = 48-60	Rango de niveles Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3

Anexo C Tres formatos de validación de expertos.

Validación 1.

ÍTEMS	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		No induce una respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: Fase prospectiva.											
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x		
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis FODA para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x		
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de escenarios para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x		
Dimensión 2: Fase estratégica.											

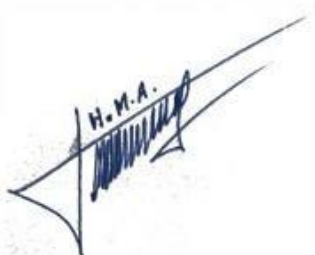
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza adecuadamente el proceso de formulación de la estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un proceso racional en la identificación de su estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
Dimensión 3: Fase institucional.										
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena comunicación estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena coordinación entre diferentes áreas para mejorar la efectividad en la implementación de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
Dimensión 4: Fase de seguimiento										
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado control estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	

¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado monitoreo de los resultados que se van cumpliendo en relación a los objetivos a largo plazo para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena evaluación para identificar fallas, errores u oportunidades, para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Aspectos Generales								Sí	No	*****	
Contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
VALIDEZ											
								APLICABLE	<input checked="" type="checkbox"/>	NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES											
Validado por: Oscar Martín Pinillos Caballero			DNI:42244598			Fecha:28 de octubre					
Firma: 			Teléfono:950398732			e-mail:pinillos1000@gmail.com					

Validación 2

ÍTEMS	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		No induce una respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: Fase prospectiva.											
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x		
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis FODA para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x		
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de escenarios para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x		
Dimensión 2: Fase estratégica.											
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza adecuadamente el proceso de formulación de la estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x		


¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un proceso racional en la identificación de su estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
Dimensión 3: Fase institucional.										
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena comunicación estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena coordinación entre diferentes áreas para mejorar la efectividad en la implementación de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
Dimensión 4: Fase de seguimiento										
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado control estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado monitores de los resultados que se van cumplimiento	x		x		x		x		x	

en relación a los objetivos a largo plazo para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?												
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena evaluación para identificar fallas, errores u oportunidades, para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x			
Aspectos Generales									Sí	No	*****	
Contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario									x			
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación									x			
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial									x			
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir									x			
VALIDEZ												
										APLICABLE	x	NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES												
Validado por HUGO MANRIQUE ASPARRIN				DNI: 20059446				Fecha: 29 de octubre				
Firma: 				Teléfono: 950198472				e-mail: hugomanriqueasparrin@gmail.com				

Validación 3

ÍTEMS	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES (si debe eliminarse o modificarse un ítem, por favor indique)
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		No induce una respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado		Mide lo que pretende		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: Fase prospectiva.											
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x		
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis FODA para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x		
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de escenarios para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x		
Dimensión 2: Fase estratégica.											
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza adecuadamente el proceso de formulación de la estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x		

¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un proceso racional en la identificación de su estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
Dimensión 3: Fase institucional.										
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena comunicación estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena coordinación entre diferentes áreas para mejorar la efectividad en la implementación de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
Dimensión 4: Fase de seguimiento										
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado control estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x	
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado monitores de los resultados que se van cumplimiento	x		x		x		x		x	

en relación a los objetivos a largo plazo para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?												
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena evaluación para identificar fallas, errores u oportunidades, para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	x		x		x		x		x			
Aspectos Generales									Sí	No	*****	
Contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario									x			
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación									x			
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial									x			
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir									x			
VALIDEZ												
										APLICABLE	x	NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES												
Validado por: Dr. Hernán Picón Chávez	DNI: 07660017			Fecha: 29 de octubre								
Firma: 	Teléfono: 952646226			e-mail: dr_adm_picon@hotmail.com								

Anexo D Informe de Confiabilidad de instrumentos.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,850	12

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para la realización de su planeación estratégica?	30,4000	18,711	-,079	,909

¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis FODA para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	30,2000	13,511	,793	,814
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de escenarios para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	30,1000	16,322	,731	,830
-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza adecuadamente el proceso de formulación de la estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	30,1000	15,433	,635	,830
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un proceso racional en la identificación de su estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	30,0000	15,333	,750	,823
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	30,1000	16,322	,731	,830
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	30,2000	15,289	,918	,815
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena comunicación estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	30,3000	15,344	,835	,819
-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena coordinación entre diferentes áreas para mejorar la efectividad en la implementación de su planeación estratégica?	30,1000	17,433	,391	,847
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado control estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	30,1000	15,433	,635	,830

¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado monitores de los resultados que se van cumplimiento en relación a los objetivos a largo plazo para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	30,2000	16,400	,602	,835
¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena evaluación para identificar fallas, errores u oportunidades, para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?	30,1000	18,544	,073	,862

Anexo D Carta de autorización de la investigación de la institución pública.



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PALCA

PROVINCIA Y REGIÓN HUANCAMELICA

Creado por Ley N° 13239 el 08 de Junio de 1959

OFICIO N° 380 – 2021/MDP.HVCA/ALC.
SEÑOR:
Ing. Edwin Alberto Asto Manrique
Estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública en la UCV

PRESENTE. –

ASUNTO: Sobre autorización para desarrollo y ejecución de investigación
REFERENCIA: Solicitud

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. En atención a la solicitud presentada, para informarle que se le otorga la autorización pertinente para el desarrollo y ejecución del proyecto de investigación titulado **Niveles de efectividad de las fases del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021**. Para la obtención del grado de maestro en Gestión Pública por la Universidad Cesar Vallejo en el periodo comprendido entre los meses de octubre del 2021 a enero del 2022, debiendo comunicar cualquier prórroga o ampliación de la misma a esta dependencia.

En tal sentido agradeceré se sirva comunicar los resultados de su investigación a la oficina de secretaria para su revisión. Por esta de carácter informativa de la misma.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración y estima.

ATENTAMENTE



MUNICIPALIDAD DISTRITAL PALCA
HUANCAMELICA
Ing. EDWIN ROJAS FELIPE
ALCALDE

Nombre: Edwin Rojas Felipe.
DNI N°: 42022033
Teléfono: 951469696
Correo electrónico: municipalcaproduce@gmail.com

[E-mail: Municipalcaproduce@gmail.com](mailto:Municipalcaproduce@gmail.com)
www.municipalpalca.huancavelica.gob.pe



Plaza Principal Sin (Centro Cívico) - Palca Huancavelica
067-630424 / Cel: 951469696 - 953480368
"Palca, un maravilloso destino Turístico y Agroecológico"

Anexo E Soporte teórico.

Escala/Variable Independiente	Dimensiones	Definición / Explicación
Escala de Likert/ Planeamiento estratégica prospectivo	Dimensión 1:	La fase prospectiva, también conocida como la planeación de escenarios tiene gran relevancia en el proceso de planeación estrategia, porque permite identificar posibles escenarios en que la organización se puede ver inmensa a futuro, y mediante un proceso de análisis se determina el escenario más favorable y el menos favorable, así como el más posible y el menos posible para finalmente determinar el escenario esperado. (Hill et al., 2015)
	Fase prospectiva.	
	Dimensión 2: Fase estratégica.	Después de realizar la fase prospectiva, la organización debe continuar con la fase estratégica que se encarga de realizar la formulación de la estrategia. Y este es un proceso formal, como afirma (Hill et al., 2015) "los modelos formales de la planeación estratégica subrayan que la estrategia de la organización es el resultado de un proceso racional de planeación" (p.33). La fase estratégica es un proceso racional cuyo resultado final es identificar la estrategia que la organización va a implementar para obtener sus objetivos a largo plazo.

		Dimensión 3: Fase institucional.	La fase institucional en la elaboración del plan estratégico, consiste básicamente en coordinar los aspectos internos de la organización con la planeación, por tal motivo tanto la elaboración estratégica como la ejecución son componentes claves. Como sostiene (Thompson et al., 2019)
		Dimensión 3: Fase de seguimiento	La organización debe tener un sistema de control estratégico o seguimiento, como sostiene (Hill et al., 2015) "sistemas de control Estratégico es un mecanismo que permite a los administradores monitorear y evaluar si su modelo de negocios está funcionando como se pretendía o si es posible mejorarlo" (p.405).
Escala/Dependiente		Dimensiones	Definición / Explicación
Escala de Likert/Nivel de efectividad		Dimensión 1:	La efectividad de un plan estratégico, como lo menciona (Hill et al., 2015) está en función de que tan bien realiza las fases estratégicas y cómo lo perciben los colaboradores de la organización.
		Efectividad	

INSTRUCCIONES:

El propósito de este cuestionario es recolectar información para conocer el grado de efectividad que perciben los colaboradores de la **Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021.**

ESCALA DE VALORACIÓN		VALORACION				
Completamente en desacuerdo		1				
En desacuerdo		2				
Indiferente		3				
De acuerdo		4				
Completamente de acuerdo		5				
N°	PREGUNTAS	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para la realización de su planeación estratégica?					
2	¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis FODA para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?					

3	¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de escenarios para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?					
4	4.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza adecuadamente el proceso de formulación de la estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?					
5	¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un proceso racional en la identificación de su estrategia para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?					
6	¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un análisis de tendencias para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?					
7	¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica determina claramente sus objetivos estratégicos para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?					

8	¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena comunicación estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?					
9	9.-¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena coordinación entre diferentes áreas para mejorar la efectividad en la implementación de su planeación estratégica?					
10	¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado control estratégica para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?					
11	¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza un adecuado monitoreo de los resultados que se van cumplimiento en relación a los objetivos a largo plazo para mejorar la efectividad en la realización de su planeación estratégica?					
12	¿Percibe que la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica realiza una buena evaluación para identificar fallas, errores u oportunidades, para mejorar la efectividad en la realización de su planeacion estratégica?					



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, MERINO NUÑEZ MIRKO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Niveles de efectividad de las fases del plan estratégico prospectivo en la Municipalidad distrital de Palca Huancavelica en el año 2021", cuyo autor es ASTO MANRIQUE EDWIN ALBERTO, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido de 20.00%, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo 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.

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 vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 19 de Enero del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
MERINO NUÑEZ MIRKO DNI: 16716799 ORCID 0000-0002-8820-6382	Firmado digitalmente por: MNUNEZMI el 19-01- 2022 12:15:27

Código documento Trilce: TRI - 0281025