



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Planeamiento estratégico y habilidades gerenciales en los
trabajadores de la Secretaria de Planificación
Estratégica del Ministerio de Educación, Lima 2014.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

Maestra en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Zoila Natalia Delgado Calisaya

ASESOR:

Dra. Galia Susana Lescano López

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del talento Humano

PERÚ - 2015



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 2213-2015-UCV-L-EPG

Los Olivos, 26 de junio de 2015

VISTO:

El expediente presentado por DELGADO CALISAYA ZOILA NATALIA solicitando autorización para sustentar su Tesis titulada: **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y HABILIDADES GERENCIALES EN LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN. LIMA. 2014** y

CONSIDERANDO:

Que el(los) bachiller(es) DELGADO CALISAYA ZOILA NATALIA, ha(n) cumplido con todos los requisitos académicos y administrativos necesarios para sustentar su Tesis y poder optar el Grado de **Magíster en Gestión Pública**;

Que, el proceso para optar el Grado de Magíster está normado en los artículos del 22° al 32° del Reglamento para la Elaboración y Sustentación de Tesis de la Escuela de Postgrado;

Que, en su artículo 30° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo que a la letra dice: "*Para efectos de la sustentación de Tesis para Grado de Maestro o Doctor se designará un jurado de tres miembros, nombrados por la Escuela de Postgrado o el Director Académico de la Filial en coordinación con el Jefe de la Unidad de Postgrado; uno de los miembros del jurado necesariamente deberá pertenecer al área relacionada con el tema de la Tesis*";

Que, estando a lo expuesto y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

SE RESUELVE:

Art. 1°.- **AUTORIZAR**, la sustentación de la Tesis titulada: **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y HABILIDADES GERENCIALES EN LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN. LIMA. 2014**; presentada por DELGADO CALISAYA ZOILA NATALIA .

Art. 2°.- **DESIGNAR**, como miembros jurados para la sustentación de la Tesis a los docentes:
 Presidente : Dra. Ana Maritza Boy Barreto
 Secretario : Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont
 Vocal : Dra. Galia Lescano López

Art. 3°.- **SEÑALAR**, como lugar, día y hora de sustentación, los siguientes:
 Lugar : Jesús María
 Día : 30 de junio de 2015
 Hora : 2:45:00 PM

Regístrese, comuníquese y archívese.



Ing. Carlos Ventura Orbegoso MBA
 Director
 Escuela de Postgrado - Filial Lima



MBA Ommero Trinidad Vargas
 Secretario Académico
 Escuela de Postgrado - Filial Lima

INV/SA

cc. OGA, jurados, interesado, Archivo.

CAMPUS LIMA NORTE
 Av. Alfredo Mendiola 6232,
 Panamericana Norte, Los Olivos.
 Tel.: (+511) 202 4342
 Fax.: (+511) 202 4343

fb/ucv.peru
 @ucv_peru
 #saliradelante
 ucv.edu.pe

Dedicatoria

A la memoria de mi papa Edgard Delgado Herrera que me inculcó que “Todo lo que uno empieza debe terminar bien” y a mi familia por su paciencia y motivación en la búsqueda del saber. Con todo cariño esta tesis se las dedico a ustedes.

Agradecimiento

A todos los docentes de la Escuela de Posgrado de la “Universidad César Vallejo” por su valiosa enseñanza y permanente orientación, durante mis estudios de Maestría, y los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del

Ministerio de Educación, San Borja; por su valiosa colaboración durante el desarrollo de la presente investigación.

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Zoila Natalia Delgado Calisaya, estudiante del Programa. Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 21815663, con la tesis titulada “Planeamiento estratégico y habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Lima. 2014”.

Declaro bajo juramento que:

- La tesis es de mi autoría
- He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 24 de abril de 2015

Firma

Br. Zoila Natalia Delgado Calisaya

DNI: 29596209

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Filial Los Olivos, presento la tesis titulada: “Planeamiento estratégico y habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para optar el grado de Maestra en Gestión Pública.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos. En el primero se expone los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el capítulo dos se presenta las variables en estudio, su Operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo está refrendado las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones y el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presenta los anexos correspondientes.

La autora

Índice

	Página
Caratula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstrac	xii
I. Introducción	13
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica de las variables	17
1.3 Justificación	38
1.4 Planteamiento del problema	40
1.4.1 Problema General	41
1.4.2 Problemas Específicos	41
1.5 Hipótesis	42
1.5.1 Hipótesis general	42
1.5.2 Hipótesis específicos	42
1.6 Objetivos	43
1.6.1 Objetivo general	43
1.6.2 Objetivos específicos	43
II Marco metodológico	45
2.1 Variables	46
2.2 Operacionalización de variables	46

2.3	Metodología	47
2.4	Tipo de estudio	48
2.5	Diseño	49
2.6	Población, muestra y muestreo	50
2.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
2.8	Métodos de análisis de datos	58
2.9	Aspectos éticos	58
III	Resultados	60
3.1	Resultados descriptivos	61
3.2	Resultados inferenciales	62
IV	Discusión	68
V	Conclusiones	73
VI	Recomendaciones	76
VII	Referencias bibliográficas	78

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Anexo 2. Instrumentos de variables 1 y 2

Anexo 3. Resultados de la validez y confiabilidad de los instrumentos

Anexo 4. Base de datos

Índice de Tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de las variables	47
Tabla 2	Relación de validadores	54
Tabla 3	Valores Alfa de Cronbach para planeamiento estratégico	56
Tabla 4	Relación de Validadores para instrumento de habilidades gerenciales	57
Tabla 5	Valores Alfa de Cronbach para habilidades gerenciales	58
Tabla 6	Niveles de Planeamiento estratégico y habilidades gerenciales	61
Tabla 7	Relación entre planteamiento y habilidades	63
Tabla 8	Relación entre planteamiento y comunicación	64
Tabla 9	Relación entre planteamiento y conocimiento	65
Tabla 10	Relación entre planteamiento y organización	66
Tabla 11	Relación entre planteamiento y gestión	67

Índice de figuras

		Página
Figura 1	Diagrama de diseño correlacional	54
Figura 2	Niveles de Planeamiento estratégico y las habilidades	66

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar qué relación existe entre el Planeamiento estratégico y las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Lima. 2014.

La población está conformada por 200 trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación, la muestra probabilística considero 132 trabajadores, en los cuales se han empleado las variables: planeamiento estratégico y habilidades gerenciales. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transeccional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el cuestionario de planeamiento estratégico de 40 preguntas en la escala de Likert (muy poco, poco, medio, bastante, mucho), y el cuestionario de habilidades gerenciales con 33 preguntas en la escala de Likert (muy poco, poco, medio, bastante, mucho), que brindaron información acerca de la relación que existente entre el planeamiento estratégico y la habilidades gerenciales, en sus distintas dimensiones; cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: el planeamiento estratégico se relaciona significativamente con las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Lima. 2014, habiéndose encontrado un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.739, lo que representó una alta correlación entre las variables.

Palabras clave: planeamiento estratégico y habilidades gerenciales

Abstract

The present investigation was to determine the overall objective relationship between strategic planning and management skills among workers in the Department of Strategic Planning of the Ministry of Education. San Borja. Lime. 2014.

The population consists of 200 employees of the Secretariat of Strategic Planning of the Ministry of Education. San Borja, consider the probability sample 132 workers, which have been used variables: strategic planning and management skills. The method used in the research was the hypothetical-deductive. This research used for purpose non-experimental design correlational level of trans court, which collected information on a specific period, which was developed to implement the strategic planning questionnaire 40 questions on a Likert scale (very little, little, medium, pretty much), and managerial skills questionnaire with 33 questions on a Likert scale (very little, little, middle, pretty much), who provided information about that relationship between strategic planning and skills management in its various dimensions; The results are presented graphically and textually.

The research concludes that there is significant evidence to state that: Strategic Planning is significantly related to the management skills among workers in the Department of Strategic Planning of the Ministry of Education. San Borja. Lime. 2014, having found a correlation coefficient of 0.739 Spearman Rho, representing a high correlation between the variables.

Keywords: strategic planning and management skills

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes nacionales

Guillén, Luyo, Manchego, Roalcaba (2012), en el estudio *Planteamiento estratégico del carbón mineral en el Perú* luego de una investigación del análisis interno y externo del país, así como del sector del carbón mineral, se encontró una oportunidad en la demanda insatisfecha del sector de energía eléctrica, la cual permitirá reactivar la producción de carbón mineral para este uso en particular. En la actualidad, la sociedad busca la sostenibilidad energética a través de un equilibrio entre tres aspectos importantes: la energía, la economía y el medio ambiente. Estos conforman los pilares fundamentales del uso racional de la energía, por ello, el objetivo es conseguir una energía limpia y disponible en el corto plazo. Ante esto, se presenta un plan estratégico que propone como estrategia principal la construcción de una central térmica en el departamento de La Libertad. Este proyecto debe basarse en un código de ética, el cual tenga como eje principal la responsabilidad social. Para lograr ese objetivo, se sugiere implementar la tecnología de gasificación integrada en ciclo combinado (GICC), la cual marcará el inicio de una política medioambiental.

Carbajal, Díaz, Meza y Yépez (2012), en el trabajo de investigación *Planeamiento estratégico del Distrito de San Juan de Lurigancho* su objetivo general fue evaluar el planeamiento estratégico en el mencionado distrito, diseño descriptivo, población de 1,025,000 y una muestra de 500 habitantes con encuesta elaborada por el investigador, concluyen que el distrito de San Juan de Lurigancho es el distrito más grande de Lima y del Perú, concentra la mayor cantidad de población. Asimismo cuenta con una red de salud reducida, infraestructura muy precaria, educación limitada, bajo nivel de seguridad ciudadana; presenta un alto nivel de contaminación; y sus pobladores presentan un nivel de ingresos muy bajos. Cuenta con una visión simple, clara y comprensible, pero que no está definida en el tiempo; además, su misión no toma en cuenta a los pobladores del distrito ni su imagen pública y, bajo estas condiciones, resulta poco probable alcanzar en un futuro los objetivos propuestos, motivo por el cual se ha planteado una nueva visión y misión con la finalidad de lograr a largo plazo que San Juan de Lurigancho sea reconocido como un distrito competitivo y moderno. Se concluye que el distrito de

San Juan de Lurigancho no aprovecha adecuadamente las oportunidades que el entorno le brinda, tales como; a) acuerdos comerciales internacionales, y b) crecimiento inmobiliario, y, sumado a esto, se evidencia que las amenazas no son neutralizadas, lo que afecta también el crecimiento sostenible del distrito en lo que respecta a incremento tecnológico e inversión.

Salomón (2010), se realizó el trabajo de investigación *Capacidades Gerenciales en las Empresas Familiares Peruanas*, cuyo objetivo general del estudio era comprender cómo influyen las capacidades gerenciales en el desempeño de las empresas familiares en el contexto de la industria de los molinos de trigo en el Perú, la investigación es de tipo básica se desarrolló dentro del paradigma cualitativo, con un propósito descriptivo y una lógica inductiva transeccional. Asimismo, el método usado fue el estudio de casos múltiples, mientras que la recolección de los datos se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas, y el análisis e interpretación de los datos, mediante el análisis del discurso y el uso del software y la muestra utilizada estuvo compuesta por seis casos pertenecientes a una sola industria. El autor concluye que: son seis las propiedades que se relacionan con la capacidad gerencial en las empresas familiares peruanas en análisis: (a) sucesión, (b) liderazgo, (c) capital humano (conocimiento práctico y experto), (d) capital cognitivo (profesionalización y compromiso con el negocio), (e) capital social (igualdad y jerarquía) y (f) adaptabilidad.

1.1.2. Antecedentes internacionales

León (2011), realizó una investigación sobre *Diseño de una planificación estratégica para la empresa Reprodata Cía. Ltda.* Dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión marca Lexmark, sustentada en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, cuyo objetivo general fue establecer un direccionamiento estratégico que garantice el control y desarrollo conjunto de la organización, trabajó con una muestra conformada por 15 personas (personal ejecutivo, administrativo y técnico de la empresa) de la ciudad de Quito-Ecuador. El autor concluye que la organización carece de un direccionamiento estratégico, la empresa no ha implementado cambios significativos a su gestión administrativa y no cuenta con niveles jerárquicos por departamento que permita

generar orden y control, se realizó la propuesta del diseño de una planificación estratégica con énfasis en mejora de procesos basando en técnicas administrativas, con la formulación, implementación y evaluación de planes de acción en el cuadro de mando integral propuesto, con estrategias focalizadas a cubrir la demanda y elevar la satisfacción de clientes; cuyo costo debe ser visto como una inversión ser recuperada a corto plazo si se emplea con eficiencia y eficacia con el respectivo monitoreo de indicadores.

Pacheco (2010), realizó una investigación sobre la *Evaluación de habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales* en la empresa seccional atenta de Bucaramanga, Universidad de la Sabana, Ecuador, cuyo objetivo general fue determinar las habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales en la empresa seccional Atento de Bucaramanga. El método de estudio es descriptivo con un enfoque mixto se utilizó para la recolección de datos la encuesta, la muestra fue de tipo probabilístico aleatorio estratificada estando compuesta por compuesta por 60 jefes comerciales, el autor concluye que queda demostrado con los resultados obtenidos en esta investigación, que las habilidades de clan presentan impacto para lograr relaciones interpersonales efectivas, ya que según los resultados obtenidos por el instrumento muestran que los participantes se encuentran en un nivel alto del 70% en habilidades como formación de equipos eficaces, y trabajo en equipo, y la facultad y delegación, las cuales según su desempeño ayudan a encontrar resultados deseados, propósitos compartidos, responsabilidades, roles coordinados, eficiencia, participación, alta calidad, credibilidad y confianza. Por medio del diagnóstico realizado presenta que el 59% de los participantes se encuentran en un nivel alto frente a la comunicación con apoyo que está inmersa dentro de las habilidades de Clan para lograr relaciones interpersonales efectivas, esto permite concluir que la comunicación no solo depende de las partes, sino es un todo donde los involucrados tienen una cierta responsabilidad y todo en conjunto busca la mejor solución para lograr un resultado. El resultado está basado en el esfuerzo e iniciativa que se espera de las personas, formando una red amplia de las relaciones directivas en todos los niveles, utilizando tácticas de negociación y minimizando la tareas rutinarias.

1.2. Bases Teóricas y Fundamentación Científica

1.2.1. Planeamiento estratégico

Se citan las siguientes autores: Porter, (1993; citado por Pérez 2010), refiere que es “La necesidad de pensar en forma estratégica nunca ha sido mayor. El crecimiento lento, la desregulación, la globalización, el rápido y radical cambio tecnológico han sacudido a una y otra industria” (p. 22).

Kluyver, (2000; citado por Pérez 2010), señala que se establece una clara diferencia entre ambos términos al afirmar: “Debemos aprender a distinguir entre pensamiento estratégico y planeamiento estratégico. Pensamiento estratégico es un proceso utilizado por los líderes de la organización para crear un boceto conciso y claro de la visión. Planeamiento estratégico es un proceso para desarrollar, analizar, comunicar e implementar la estrategia seleccionada” (p. 10).

Lumpkin y Dess (2003); citado Citado por Sainz (2012), refiere que entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Ackoff (1981); citado por Sainz, (2012), señala que en su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro” (p.37).

En relación a estas definiciones de diferentes autores, visualizamos componentes comunes que nos dan una idea del concepto de plan estratégico. Estos postulados así como el entorno, se manejan por una serie de eventos ajenos a la institución, a las que ésta debe responder. Estas condiciones pueden ser amenazas, debilidades, fortalezas y otras oportunidades.

Características del planeamiento estratégico.

Dentro de las principales características de la planeación estratégica encontramos, las siguientes: Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes. Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección. Establece un marco de referencia general para

toda la organización. Se maneja información fundamentalmente externa. Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación. Normalmente cubre amplios períodos y no define lineamientos detallados. Su parámetro principal es la efectividad Treviño (2006).

Los que establecen los lineamientos generales que servirán de base a los demás planes entre los que resaltan, los tácticos o funcionales y los operativos, son a largo plazo y comprende todos los miembros de la empresa, además son los realizados por los miembros de más jerarquía. Su función principal consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesario para alcanzar los objetivos planteados.

Importancia de la planeación

Treviño (2006), define la importancia de la planeación como sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios. Dentro de las razones por las cuales es importante la planeación, pueden mencionarse las siguientes:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Con frecuencia se pregunta si las organizaciones tienen normas y regulaciones relacionadas con un proceso por medio del cual un gerente puede llegar a alcanzar objetivos, políticas y estrategias. Si bien no existe un conjunto de normas únicas para cualquiera de estas funciones, todas están relacionadas con diferentes formas de decisiones, por lo cual es posible elaborar una lista de pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que se toman decisiones. Podemos hablar entonces de un proceso básico conocido como el circuito o pasos de la toma de decisiones.

Ventajas y limitaciones de la planificación estratégica

Pinto (2010), plantea en el presente las posibilidades de futuro que permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva. Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación. Establece los objetivos y la meta institucionales, proyectándolos en el tiempo. Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.

Limitaciones de la planeación estratégica:

Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre planeación, con los cuales, no siempre cuentan las organizaciones, los beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas. Puede requerir cambios profundos en la estructura orgánica y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio (p.23).

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. La diferencia entre ambas consiste en el

elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

Componentes del planeamiento estratégico.

Gross, (2009), para dicho autor los componentes comprenden la visión, los valores o la filosofía, la Misión, los objetivos estratégicos y su cuantificación en metas y las estrategias necesarias, la política de calidad y los objetivos de calidad, así como sus índices de medición, necesarias para la búsqueda del norte de la empresa: la visión. La visión, determina la tierra prometida para la empresa, el conjunto de sueños de la gerencia, su cuerpo directivo y todos los actores. Es la estrella que marca el norte de la empresa a largo plazo. Los valores filosóficos, morales y éticos de la empresa. La misión está condicionada a los propósitos de la gerencia, con un departamento o con la empresa, consiste en el propósito de alcanzar las metas a corto período de tiempo, logros formulados en forma concreta, objetiva y audaz; contiene retos empresariales pero con viabilidad técnica, económica, financiera y ambiental y tiene la asignación de los recursos necesarios. La misión debe estar escrita, disponer de fecha de formulación y de seguimiento, de control y de evaluación. La política, los lineamientos generales y para cada área que deben guiar a la empresa para dar una solución efectiva a los principales problemas de la misma, de la comunidad, de los clientes internos, de los proveedores y de los clientes externos.

Los objetivos a alcanzar pudiendo ser generales o específicos y su fraccionamiento en metas por períodos de tiempo. Las estrategias generales y específicas, señalamiento de grandes y pequeñas vías (el cómo) para alcanzar los objetivos y las metas.

Teorías y enfoques del planeamiento estratégico.

Dentro del marco del presente trabajo de investigación se han examinado y revisado diferentes teorías de notables expertos y estudiosos relacionadas con el tema y, se han considerado a las siguientes teorías como importantes dentro del presente trabajo.

Teoría de la acción

Ossorio (2012), quién sintetiza la teoría de acción como el concepto de plan estratégico como el instrumento que traduce los objetivos políticos al terreno de la acción bélica. La táctica es el esfuerzo concreto y singular de combate en una porción del teatro de operaciones. Y la estrategia es la visión de conjunto y disposición de la fuerza propia que se sostiene en el marco de las turbulentas modificaciones de circunstancias y operaciones en el cuadro general de la guerra. La estrategia redefine y reinterpreta las propias acciones tácticas desde una perspectiva general que comprende la correlación de fuerzas propias con las adversas. La unidad conceptual entre plan y estrategia en ningún caso hace desaparecer el significado que tiene cada uno de los conceptos separadamente. El plan es el conjunto de acciones diseñadas para dar respuesta a una perspectiva estratégica, de conjunto, que sistematiza operaciones y movimientos en correspondencia con la estrategia; vale decir, que se realizan para dar cumplimiento a la estrategia.

La estrategia es el cálculo permanente que “actualiza” al plan en sus modos de operación, de acuerdo con los nuevos datos que surgen de los cambios en el contexto y que requieren ser incorporados al plan para facilitar y sostener la trayectoria prevista hacia los objetivos estratégicos.

Teoría del planeamiento estratégico situacional.

Ossorio, (2012), refiere que la teoría de planeamiento en la acción de gobierno se articula en tres vértices de un sistema complejo constituido por el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno. El triángulo de gobierno es una estructura conceptual que permite establecer un sistema de correlaciones entre estos tres componentes. El proyecto de gobierno define los objetivos, identifica los problemas, selecciona el conjunto de operaciones para su resolución y arbitra los recursos necesarios para su ejecución. La gobernabilidad del sistema se refiere al peso de las variables relevantes y pertinentes al proyecto de gobierno que controla un actor con relación a uno o varios actores. Cuanta mayor influencia o control tenga el actor sobre esas variables mayor será la gobernabilidad del sistema. Por el contrario, cuanto menor decisión tenga el actor sobre las distintas variables, menor será su grado de libertad (p.42).

La capacidad de gobierno reside en la facultad de liderazgo basado en la experiencia y en los conocimientos en ciencias y técnicas de Gobierno. Dicho de otra manera es la capacidad de conducción o dirección acumulada en la persona que lidera, en su equipo de gobierno y en la organización que gobierna.

Teoría de planeamiento interactivo de Ackoff

Ossorio, (2012), en la teoría de planeamiento establece una tipología de acuerdo con cuatro perspectivas temporales. Ellas se enfocan: al pasado, al presente, al futuro y simultáneamente en todas las orientaciones. Para Ackoff no existen orientaciones en estado puro sino que ellas configuran tonalidades o determinados énfasis en el tratamiento de los problemas. Las orientaciones no son consideradas aspectos psicológicos de los que las asumen sino tipos o modalidades de administración y planeamiento a través de las que se asumen las problemáticas. Los reactivistas tienden a deshacer los cambios para regresar a un estado anterior. Tienden a entrar al futuro de cara al pasado, por lo que tienen una visión más clara del lugar de donde vinieron que del lugar al que se dirigen. Los reactivistas son propensos a desestimar a la tecnología a la que le atribuyen ser causa de las situaciones insatisfactorias que originan los cambios. El método de análisis que privilegian es el de buscar las causas de donde proceden las situaciones para suprimirlas, reprimirlas o removerlas. “La planeación reactivista es de corte autocrático y de baja participación de quienes deberán realizarla. Cuando esta participación existe sigue la línea jerárquica de la empresa y actúa por agregación hacia los niveles superiores donde se decide finalmente” (p.45).

Esto implica un tratamiento por separado de los problemas que restan sistematicidad a la planeación y deshace las propiedades comunes que existen en los problemas. Los inactivistas tienden a impedir los cambios privilegiando la estabilidad y la sobrevivencia, interpretando que los cambios introducen el desorden y propician amenazas a los valores vigentes. Adoptan el criterio de diferir la toma de decisiones.

Becerra (2009), menciona que tiene valor si se la adapta a otros campos de conocimiento como pueden ser los de la administración de empresas, de la administración pública, y, en general, de cualquier ámbito de actividad humana, para que sea analizada la organización como un sistema abierto que produce

información y tiene relaciones de interdependencia con el entorno. En la capacidad de gobierno confluyen “el acervo de técnicas, métodos, destrezas y habilidades de un actor y su equipo de gobierno requeridas para conducir el proceso social, dadas la gobernabilidad del sistema y el compromiso del proyecto de gobierno. Capacidad de gobierno es sinónimo de pericia para realizar un proyecto.

Dimensiones del planeamiento estratégico

Para medir el instrumento se ha considerado las dimensiones que miden lo que se busca medir y según Sánchez (2013), incorpora en el instrumento de su creación cuatro dimensiones del planeamiento estratégico, los cuales son: dimensión de diseño, dimensión de implementación, dimensión de monitoreo y dimensión de evaluación.

Dimensión de diseño

CEPAL (2011), establece que el diseño enmarca la planificación siendo el proceso de forjar mediante la toma de decisiones un futuro idóneo para la organización, una empresa debe establecer objetivos a largo plazo, que le permitan crecer y mantenerse en el mercado por mucho tiempo. El establecer en donde se espera encontrar que la empresa en un futuro se conoce como visión y esta es de gran ayuda para indicar las actividades que habrán de realizarse para llegar a donde la organización espera.

Al diseñar una política de planeamiento estratégico deben establecerse objetivos a largo plazo que permitan el crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones en el futuro.

CEPLAN (2011), reporta que cuando una institución aborda un proceso sistemático de planificación estratégica se formula el diseño de los aspectos claves que inciden en su gestión. Estos, se refieren al tipo de productos que le corresponde hacerse cargo de acuerdo a su misión, la búsqueda de los mejores procesos que permitirán proveer dichos productos con la mejor relación coste/beneficio y los resultados que es posible comprometer a partir de la provisión de dichos bienes y servicios.

El diseño de la planificación estratégica, además debe considerar a los productos y/o servicios que brinde la organización de tal forma que los más beneficiados sean los usuarios”.

Dimensión de implementación

Garrido (2006), determina los pasos para la implementación de planes estratégicos: El primer paso en el proceso de implementación es dar un paso atrás y asegurarte de que sepas lo que es el plan estratégico. El segundo consiste en crea una visión para la ejecución del plan estratégico. Esta visión podría ser una serie de objetivos a alcanzar, paso a paso, o un resumen de los artículos que necesitan ser completados. Tercero, selecciona los miembros del equipo para que te ayuden a implementar el plan estratégico. Cuarto, programa reuniones para discutir los informes de progreso, presenta la lista de metas u objetivos y deja que el equipo de planificación estratégica sepa lo que se ha logrado. (p.9).

Estos pasos involucran a la alta dirección cuando sea apropiado, mantén informado a los ejecutivos de la organización de lo que está sucediendo y presenta informes sobre la marcha de la ejecución del plan.

Planificación estratégica e indicadores de desempeño para el sector público. IGGP (2014), explica que la implementación consiste en: implantar las estrategias. Será necesario decidir los principios y valores que regirán el comportamiento del personal, delinear los ajustes en la estructura organizacional para facilitar la ejecución de estrategias y fijar políticas de las cuales se ejecutarán las estrategias y los planes de acción (p.50).

Debe implementarse los sistemas de soporte a todo el proceso estratégico y operativo; elaborar actividades con sus responsables; determinar el tiempo estimado de ejecución y necesidad de recursos; definir y aplicar los mecanismos y criterios de ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados que se vayan alcanzando.

Dimensión de monitoreo

Garrido (2006), reporta que el monitoreo estratégico es: “Un proceso sistemático de acompañamiento a la gestión estratégica para medir los resultados y realizar los ajustes necesarios oportunamente” (p.10).

En base a los índices de desempeño esperados o estándares de rendimiento de las estrategias y las metas definidas, se diseñará un sistema que permita obtener la información que facilite medir el nivel de desempeño alcanzado y por lo tanto el índice de gestión en el desarrollo del proceso de ejecución del plan estratégico.

García (2009), reporta que en el monitoreo del proceso del planeamiento se debe realizar cada tres meses con el fin de ajustar el proceso en forma oportuna y anticipada. El monitoreo de los indicadores de gestión permite obtener información sobre la efectividad, eficacia, eficiencia productividad, calidad, ejecución presupuestara y la incidencia de la gestión. Para una Institución es fundamental la necesidad de la demanda de sus servicios. Para lo cual se requiere de recursos necesarios y suficientes, así como un adecuado liderazgo.

Dimensión de evaluación

Metodología del Planeamiento Estratégico, MPE (2013) reporta que “la evaluación operativa es el proceso sistémico y objetivo que verifica la eficiencia, eficacia y efectividad de los planes: a la luz de sus objetivos, en cada una de las dimensiones de ejecución y obtención de resultados. Debiendo tomar en cuenta los avances en el cumplimiento de los compromisos establecidos, en relación con los acuerdos, planes locales, nacionales y referentes internacionales ineludibles”. (p.22).

La evaluación es la última fase del proceso de planificación, la cual consiste en la comparación de los resultados con los objetivos y metas propuestas.

UTC (2011), reporta que se establece que existen dos requisitos fundamentales para la realización del monitoreo y evaluación: “Que exista una buena planificación operativa, que permita la comparación de lo ejecutado con los resultados esperados; y que se genere la información necesaria y oportuna para realizar la comparación y toma de decisiones” (p.89).

1.2.2. Habilidades gerenciales.

Nunes (2012), reporta que las habilidades gerenciales son uno de los tipos de “habilidades requeridas de los administradores y representan la perspicacia de detectar nuevas oportunidades, la creatividad para la investigación y la estructura

de nuevas ideas, la capacidad de analizar cada situación para detectar los hechos esenciales y decisivos” (p.1).

La capacidad de síntesis para llevar a cabo los eventos de acuerdo a una visión general de la capacidad de planificación para establecer metas y promover acciones convergentes, incluso la capacidad de la organización para entender las relaciones entre los distintos elementos de la organización, de las mismas y coordinándolos para obtener el óptimo global.

Katz (2006) reporta que “las habilidades gerenciales se requieren especialmente para los altos directivos y gerentes en otros niveles jerárquicos superiores, mientras los gestores en los niveles más bajos se requieren, sobre todo, las habilidades sociales y habilidades técnicas” (p.89).

DRAEL (2014) reporta que la habilidad es la capacidad y la disposición para algo. Desde esta perspectiva, hablar de habilidades gerenciales, es referirse al desarrollo de la disposición y la capacidad para gerencial o dirigir una empresa o una parte de ella: llámese área o departamento. Las actividades del proceso administrativo, administrar o gerencial ha estado vinculado a estas actividades, Todas estas actividades están destinadas a garantizar la efectividad en el trabajo y la gestión del negocio. Sin embargo resultaría injusto limitar las habilidades directivas o gerenciales al manejo exclusivo de las actividades del proceso administrativo (p.4).

Toda vez que la gerencia -conforme se volvía más complejo y sofisticado el mercado y los negocios- también se convirtió en un puesto de trabajo que exigía un mayor número de capacidades y, por lo tanto, un mayor número de habilidades.

Lazarte (2012) reporta que “son aquellas experticias y conocimientos, sobre los procesos y las tareas que son propias del puesto de trabajo o cargo que se desempeña. Tratándose de la gerencia en particular o de la dirección en general, más allá del cargo o puesto que se ocupe, estas habilidades siempre estarán vinculadas con el manejo del proceso administrativo en términos de Fayol, con la gestión del propósito y la misión específica del negocio y la obtención de un trabajo productivo en la concepción de Drucker y la definición de la estrategia y la organización del negocio”. (p.3).

Castro (2014) señala que dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son

importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas” (p.2).

En el proceso de cambio de las instituciones, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Todo directivo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

Tipos de habilidades gerenciales.

Ureña (2013), define los siguientes tipos de habilidades gerenciales, las mismas que están consideradas en tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades conceptuales:** se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

Competencias Gerenciales.

Castro, (2014) realiza una acabada revisión conceptual nos permite formular la siguiente agrupación de competencias gerenciales:

- **Gerenciamiento de la motivación del personal:** Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta autodirigidos hacia las metas importantes.
- **Conducción de grupos de trabajo:** Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- **Liderazgo:** Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.
- **Comunicación eficaz:** Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- **Dirección de personas:** Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.
- **Gestión del cambio y desarrollo de la organización:** Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Esta formulación es un intento por sistematizar las habilidades que requiere un gerente en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir así a su personal en dirección a los objetivos y metas corporativos.

Características de las Habilidades Gerenciales

Ureña (2013). define lo siguiente: Varias características definitivas demarcan las Habilidades Gerenciales y las diferencian de otro tipo de características y prácticas Gerenciales:

Primero, las habilidades gerenciales son conductuales. Consisten en acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.

Segundo, las habilidades gerenciales son controlables. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo, son conductas que la gente puede controlar por sí mismas.

Tercero, las habilidades gerenciales se pueden desarrollar. Los individuos pueden mejorar su desempeño a través de la práctica y retroalimentación.

Cuarto, las habilidades gerenciales están interrelacionadas y sobrepuestas. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simples y repetitivas, son un conjunto integrado de respuestas complejas. (p.3).

Las Habilidades Gerenciales a veces son contradictorias o paradójicas. No todas son humanistas, ni todas son centradas, no están orientadas exclusivamente al trabajo en equipo, ni al trabajo individual. Todos los Gerentes tienen una mezcla de habilidades.

Importancia de las habilidades gerenciales

Valiotti, (2009), establece que: La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras, por sólo citar algunos. Los resultados de la gestión de los gerentes estarán determinados por las actitudes que asuma éste respecto a terceros, la búsqueda de oportunidades, poder de negociación, comunicación, capacidad de pensamiento flexible, actitud positiva hacia el conocimiento, sentido positivo, realista y objetivo hacia la dirección empresarial, respaldado en una adecuada motivación hacia la comunicación eficaz como medio de acción e interrelación entre quienes están involucrados en el sistema empresarial.

La Organización propiamente dicha, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, etc., constituye el principal objeto de trabajo del directivo.

Desde el punto de vista de las habilidades directivas, la esfera fundamental de sus relaciones se produce con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.

Teorías de las Habilidades Gerenciales.

Teoría X de Douglas McGregor.

López, (2010), define la teoría X como que está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que como el negrito del batey (la canción) el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí "trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno", lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son: Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda; En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos, si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa; el individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan las personas tienen aversión para el trabajo. (p.140).

La mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa. Prefieren ser dirigidos, no quieren asumir responsabilidades. Son perezosos. Buscan ante todo su seguridad. Su única motivación es el dinero.

Teoría Y

López, (2010) define la teoría Y fundamentando que: los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son: El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí; No es

necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización (p.80).

En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Teoría Z de Ouchi

Castro, (2010) establece que otra teoría organizacional y administrativa es la desarrollada por los japoneses, la cual es denominada por ciertos autores como teoría "Z", y que difiere de las precedentes, pues la misma encierra una nueva concepción acerca de la motivación, siendo una de sus principales características el énfasis en las habilidades interpersonales necesarias para la interacción grupal; no obstante, la responsabilidad sigue recayendo en el individuo (lo que difiere enormemente de la práctica japonesa, la cual insiste en la responsabilidad colectiva), y la estructura jerárquica permanece intacta. Otras características de esta teoría son:

Las empresas deben partir de la definición de su filosofía organizacional, la identificación de aquellos valores últimos que luchan por alcanzar la organización, y que a la vez son su razón de ser.

Crear un ambiente de confianza plena, tanto entre los miembros internos de una empresa, como con las personas o instituciones con las que se relaciona la organización. Predominio de la cooperación sobre la competencia en el ambiente de trabajo. Sustentar todo el quehacer organizacional en trabajos de grupo. Para ser congruentes con los valores anteriores ideó una estructura organizacional consistente en grupos autónomos de trabajo, a los que se ha denominado círculos de calidad y que son la base del éxito de modelo de desarrollo japonés.

El personal trabaja de por vida en una empresa, a la que considera su propio negocio. Buscar que el personal no se especialice, sino que pueda cubrir funciones diferentes, esto se hace rotándolo en diferentes puestos, con ello se obtiene una

mayor visión de un conjunto. Tener el enfoque integral de la empresa. Lo importante no son las partes que forman a la empresa, sino la totalidad de sus relaciones dinámicas. El ser humano es la base de la administración. (p.5).

Los partidarios de la administración por objetivos tienden a adoptar una actitud mucho más optimista ante la naturaleza humana, actitud que se llama teoría Y: el hombre quiere trabajar y está ansioso por hacerlo, obtiene mucha satisfacción de él en las circunstancias adecuadas y puede hacer un buen papel. La administración por objetivos procura aprovechar esta disposición y capacidad mostrando a los gerentes cómo crear una atmósfera que haga que los empleados den lo mejor de sí y consigan el mejoramiento personal

Dimensiones de las habilidades gerenciales.

A continuación se presentan las dimensiones con las cuales se construyeron el instrumento para medir las habilidades gerenciales.

Dimensión de comunicación gerencial.

Salazar, (2014), define la comunicación como: la administración es un trabajo que requiere muchos roles, toda administración comienza con una comunicación efectiva. Excelentes políticas, capacitación laboral y satisfacción del consumidor, todo se basa en la habilidad de comunicarse efectivamente. "Una comunicación efectiva tiene dos partes: ésta requiere que el gerente se comunique exhaustivamente y que se asegure que los empleados entendieron lo que les fue comunicado" (p.1).

Sin alguno de estos elementos, puede existir un potencial de confusión, frustración y moral baja entre los empleados.

Clampitt (2014) define que la comunicación es fundamental para la eficiencia gerencial. Todo gerente debe comprender bien sus habilidades de comunicación y entender los retos que esta implica. Pero la comunicación efectiva no es asunto fácil. Tendemos a pensar que no se requiere de habilidades o de experiencia para comunicarnos, después de todo, todos nos comunicamos de alguna forma u otra. Por otro lado, surgen constantemente nuevas perspectivas en la comunicación, que no terminamos de entender completamente" (p.2).

Es por ello que los sistemas de comunicación a menudo fallan, a veces con consecuencias desastrosas.

Rangel (2014), define:

Entre los diferentes tipos de comunicación, la gerencial o de negocios se distingue de las demás por un aspecto: por más brillante que sea el mensaje, no servirá de nada si no se obtiene el resultado deseado; es decir, el éxito de esta comunicación depende de que se produzca la respuesta que se espera de la audiencia. (p.3).

En la situación ideal, la audiencia entiende, concuerda y actúa de correspondencia con la propuesta. Sin embargo, en la práctica no sucede fácilmente, por lo que es necesario que el presentador adquiera habilidades específicas para mantener a su audiencia interesada y participativa.

Dimensión de conocimiento gerencial.

Becerra, (2009). "El conocimiento está orientado a la acción de conocer, de poseer las bases fundamentales para desarrollar y dar solución a un problema planteado, es decir, que es el saber, entender, dominar y manejar un cúmulo de información sobre un tema determinado producto de un proceso de aprendizaje que puede ser aplicado para dar respuestas". (p.4).

Salas (2014) define que:

En el conocimiento gerencial la toma de decisiones es una herramienta indispensable que enriquece la ciencia y el arte administrativo. La efectividad de la toma de decisión del gerente, sin importar su personalidad, es directamente proporcional a la aplicabilidad de su conocimiento, su experiencia y talento. El conocimiento gerencial es eficaz si alcanza los objetivos y es eficiente si lo hace al menor costo (p.2).

La efectividad gerencial se distingue cuando mejora, transforma, desarrolla e innova procesos administrativos, operativos o productivos de la organización y, por consiguiente, hace que la empresa alcance estándares competitivos altos en el entorno local y global.

Rivas (2014) reporta que las empresas multinegocios se han convertido en instituciones con una gran influencia mundial. La mayor parte de los bienes y servicios que se consumen diariamente están siendo provistos por empresas de esta naturaleza. Coordinar la diversidad y capturar las sinergias que caracterizan a este tipo de empresas, al mismo tiempo que se innova y se cambia al ritmo del mercado, se constituyen en retos de talla mayor para los equipos de dirección de las empresas multinegocios.

La complejidad creciente que enfrentan estas empresas exige un conocimiento gerencial que va más allá del éxito de su estrategia competitiva. A pesar de esto, el conocimiento gerencial en el nivel corporativo ha sido poco explorado en los campos de la estrategia y la gestión del conocimiento.

Román, (2009) define a la organización como la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. “La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea” (p.45).

Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado, con la máxima eficiencia.

Neyra (2009), sostiene que es identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa. Agrupar estas actividades. A cada grupo de actividades se le asigna un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones. Coordinar vertical y horizontalmente la estructura resultante”. (p.2).

Ramírez (2014), en el reporte de *La Organización como Proceso Gerencial* manifiesta al respecto al conocimiento general que “es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social” (p.2).

Dimensión de gestión gerencial

Gómez, (2014), se manifiesta en la publicación *La Gestión Gerencial: Concepto e Importancia*, de la siguiente manera: “La gestión gerencial es, precisamente, el

proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos”. (p.2).

Vecino, (2014).en su trabajo de investigación *Pilares de una gestión gerencial relevante*, manifiesta lo siguiente: “La labor gerencial en las organizaciones se fundamenta, entre otros aspectos, en la expectativa de que las personas que ocupan los cargos de dirección sean, ante todo, estrategias capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción que logren convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras y transformadoras” (p.9).

Los gerentes tienen entre sus responsabilidades el asumir el reto de llevar a la organización hacia la excelencia y la competitividad mediante la implantación de modelos capaces de transformar la cultura organizacional.

Crosby (1988, citado por Fermín ,2004) en la publicación *Dinámica Gerencial* de la revista Quorum Académico, define a la gerencia como el arte de hacer que las cosas ocurran, asimismo, la define también como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización”. (p.142)

En resumen, se puede afirmar que la gerencia es un proceso que involucra a la persona para realizar actividades con los mejores resultados, con el propósito de alcanzar determinados objetivos con eficacia y eficiencia, relacionados con el hecho de lograr las metas, usando el mejor método.

1.2.3. Perspectiva Teórica

Variable planeamiento estratégico

En relación al variable planeamiento estratégico, el presente trabajo de investigación se identifica con la Teoría de Ackoff, por las siguientes razones, según Sagasti (2009), justifica la teoría y propone una forma diferente de planeamiento, el planeamiento interactivo. Éste comienza con el reconocimiento del hecho de que los cambios acelerados que atraviesa la sociedad conducen al deterioro de la capacidad de pronóstico y previsión. El propio Ackoff manifiesta que “lo único

seguro de cualquier predicción es que será equivocada”, con lo que coincide con el resto de los autores propuestos, ya que todos afirman la necesidad de formas adicionales de analizar el futuro y la forma de alcanzar los objetivos. El planeamiento debería ocuparse de controlar y crear un futuro deseado, en lugar de preparar-se para un futuro pronosticado. La intuición juega un papel importante, ya que el futuro puede abordarse con suposiciones, en lugar de predicciones. Así, este método interactivo de planeamiento elimina la necesidad de pronosticar, sustituyéndola por suposiciones y planeamiento de contingencia. Las suposiciones se realizan en base a posibilidades, mientras que las predicciones y pronósticos se efectúan en base a probabilidades. Las suposiciones múltiples permiten la realización de un planeamiento de contingencias.

Las características distintivas del planeamiento interactivo son básicamente dos, la tradicional y la interactiva. Estas son formas completamente nuevas de manejarse con el entorno o medio, concibiendo a la realidad como un sistema, que toma la forma de un desorden. El planeamiento interactivo formula desórdenes y los aborda a través del diseño.

El planeamiento tradicional comienza por la definición de qué se quiere alcanzar, y luego busca un camino para llegar. Con el planeamiento interactivo se identifica el punto en el que se desearía estar hoy, si se pudiera elegir, planificando hacia atrás. En cierta manera se utiliza la técnica de la prospectiva que propugna Rovere, con el objeto de reducir el número de opciones a considerar, modificando la idea de lo que es factible. En la planeación interactiva las fases no necesitan un orden específico, ya que son aspectos interdependientes de un proceso sistemático, en el que cada una alimenta y es alimentada por las demás, particularmente en la planeación continua. Los resultados de cualquier fase pueden originar la necesidad de ajustes en algunas otras fases. Por lo tanto, el orden en que a continuación serán presentadas no es el orden en que se deben iniciar ni terminar, puede dejarse una incompleta y comenzarse otra.

Variable habilidades gerenciales.

En relación a la variable Habilidades gerenciales, según Lopez (2006), justifica la preferencia de la teoría Z porque los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo

aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados. La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A". Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y de la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo. Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene unos aspectos positivos y otros que no lo son tanto, cada quien juzgará.

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación práctica

Rivas (2012), define como una investigación tiene una justificación práctica, cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos propone

estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo. Los estudios de investigación a nivel de pregrado y de postgrado, en general son de carácter práctico, o bien, describen o analizan un problema o plantean estrategias que podrían solucionar problemas reales se llevaran a cabo. Cuando en un trabajo de grado se realiza un análisis económico de un sector de la producción, su justificación es práctica porque genera información que podría utilizarse para tomar medidas tendientes a mejorar este sector (p.2).

Cuando un trabajo de grado se orienta a conocer los factores de motivación más utilizados en un determinado sector económico o una empresa, sus justificación es práctica, porque, al igual que en el caso del análisis del sector, la información sirve para actuar sobre la empresa, para mejorar o realizar cambios que contribuyan a mejorar la producción.

1.3.2. Justificación económica

Martin (2009) define la justificación económica como: Los impactos económicos también están definidos con cierta precisión. Se dispone de indicadores normalizados para considerar la balanza de pagos de tecnología, el comercio de bienes de alta tecnología y, principalmente, la innovación tecnológica. Este se da por los recursos gastados en la investigación, o también por los recursos que se generaran después de realizar la investigación (p.3).

Para el presente caso el gran beneficiado directo será la entidad a través de la mejora de gestión pública y por ende el Estado, porque les permitirá tener una información exacta acerca de la calidad del servicio recibido y la medición de la satisfacción del cliente externo, lo que agilizará los procesos, implementación de estrategias, etc. Además se propondrá alternativas de solución al problema los cuales redundarán económicamente en la Institución.

1.3.3. Justificación Social.

Martin (2009) en la publicación Impacto social, económico, ambiental y tecnológico de la investigación, define:

Se refiere a los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general. Los autores sustentan el criterio de que el impacto como concepto es más amplio que el

concepto de eficacia, porque va más allá del estudio del alcance de los efectos previstos y del análisis de los efectos deseados, así como del examen de los mencionados efectos sobre la población beneficiaria. El impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso (producto). Este cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que las ejecutan (p. 65).

Esta definición se refiere a cambios, pero se diferencia de otras definiciones en que este cambio ocurre en los procesos y productos, no en las personas o grupos. El impacto social se refiere al cambio efectuado en la sociedad debido al producto de las investigaciones.

Fundamento Legal

El presente trabajo de investigación se sustenta en los siguientes fundamentos jurídicos:

Constitución Política del Perú.

Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

Ley N° 28175 Ley Marco del Empleo Público.

Ley N° 30029, Ley del Servicio Civil.

Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.

Ley 27444, Ley Del Procedimiento Administrativo General.

Ley 28716. Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.

Resolución de Secretaria de Gestión Pública.N°009- 2012-PCM-SGP.

Informe N° 019-2012-PCM/SGP-MEV de fecha 21 de diciembre de 2012.

1.4. Planteamiento del problema

A nivel internacional se explica la problemática en algunas naciones, como Venezuela y Colombia el apoyo a la política institucional está comprometido con los diversos actores económicos en fomentar e impulsar temas relacionados con las mejoras de la calidad y el diseño, con la elaboración de planes de formación permanente de adaptación y mejora de la competitividad. De igual manera se

intenta incorporar como clave de éxito, nuevas posibilidades de competitividad centradas en factores intangibles (Ferrer, 2006).

Es por ello que el nivel de las competencias, habilidades y conocimientos, conjuntamente con el análisis estratégico, plasmados a nivel macro serán los principales elementos diferenciadores de los sectores de actividad económica. Dichos factores marcarán las diferencias en el desarrollo económico y, por tanto, en la sustentabilidad de las diferentes naciones.

En el ámbito nacional se establece como problemática de las habilidades gerenciales en el marco de la educación de calidad en nuestra patria se viene realizando una serie de acciones; así tenemos como ejemplos las capacitaciones a los docentes y directivos, y las evaluaciones del rendimiento de los estudiantes de Educación Básica Regular (Primaria y Secundaria) en especial de las habilidades de producción y comprensión de textos escritos y de las habilidades matemáticas. Los impactos generados por tales acciones, sólo han logrado ver el problema educativo desde un solo ángulo, es decir, que los bajos niveles de rendimiento de los estudiantes depende solamente de la gestión que realiza el docente en el aula. En ese sentido, se requiere ampliar la visión para destacar que otros factores imprescindibles tienen influencia sobre la calidad del servicio educativo (Ruiz, 2014).

Dentro de ellos, tenemos la gestión que realizan los directores, especialmente el director, quien es el responsable de liderar el futuro de las instituciones educativas hacia el logro de una visión de mediano y largo plazo.

A nivel institucional, las organizaciones se encuentran involucradas en fenómenos como la globalización, la competitividad, las nuevas tecnologías y la proliferación de entornos complejos e impredecibles. El cambio continuo, obliga a las instituciones a adaptarse para mejorar la gestión institucional para bien de los beneficiarios. Ante esta situación, las instituciones deben actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, los cuales siguen siendo válidos pero insuficientes. En este aspecto, el conocimiento se convierte en uno de los activos más importante para las organizaciones porque su gestión crea riqueza o valor agregado, lo cual facilita alcanzar una posición ventajosa en relación a la calidad institucional. En el Ministerio de Educación existe un plan estratégico que busca consolidar los objetivos institucionales para mejorar la educación, pero si bien es

cierto el plan es claro, conciso y específico se pierde en su aplicación por una falta de gestión en los órganos desconcentrados, originándose una variedad de planes no monitoreadas con consecuencias negativas para el desarrollo educativo, es necesario evaluar las habilidades gerenciales del personal directivo para diagnosticar las carencias de gestión y poder plantear estrategias tanto de capacitación como selección de personal directivos que manifieste las cualidades directivas necesarias para la aplicación correcta y oportuna del plan estratégico institucional, para que el nivel educativo mejore y se encamine a un contexto de mejoramiento continuo y de calidad.

1.4.1. Problema general

¿Qué relación existe entre el Planeamiento estratégico y las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014?

1.4.2. Problema específico

Problemas específico 1

¿Qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la dimensión de comunicación de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

Problemas específico 2

¿Qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la dimensión de conocimiento de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014?

Problemas específico 3

¿Qué relación existe entre el Planeamiento estratégico y la dimensión de Organización de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014?

Problemas específico 4

¿Qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la dimensión de gestión de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

1.5.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de comunicación de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

Hipótesis específica 2

El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de conocimiento de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

Hipótesis específica 3

El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de organización de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

Hipótesis específica 4

El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de gestión de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Determinar qué relación existe entre el planeamiento estratégico y las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

1.6.2. Objetivos específicos

Objetivos Específico 1

Analizar qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la dimensión de comunicación de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

Objetivos Específico 2

Investigar qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la dimensión de conocimiento de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

Objetivos Específico 3

Establecer qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la dimensión de organización de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

Objetivos Específico 4

Determinar qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la dimensión de gestión de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

II. Marco metodológico

2.1. Variables de investigación

2.1.1 Planeamiento estratégico

Definición conceptual

Planificar una actividad o acción es el inicio de un proceso que puede tener diferentes enfoques, principios o modelos por eso “Planeamiento estratégico es un proceso para desarrollar, analizar, comunicar e implementar la estrategia seleccionada”. Kluyver, (2000.Citado por: Pérez 2010, p. 10).

Definición operacional

Medición de la percepción de los responsables sobre planeamiento estratégico será posible a través de un cuestionario en sus dimensiones de: diseño, implementación, monitoreo y evaluación.

2.1.2. Variable 2: habilidades gerenciales

Definición conceptual

“Las Habilidades Gerenciales se requieren especialmente para los altos directivos y gerentes en otros niveles jerárquicos superiores, mientras los gestores en los niveles más bajos se requieren, sobre todo, las habilidades sociales y habilidades técnicas”. Katz, (2006, p.89).

Definición operacional

Medición de las habilidades gerenciales con un cuestionario en sus dimensiones de: Gestión de la información, Conocimiento del sistema, Organización y Gestión financiera.

2.2. Operacionalización de la variable

Operacionalizar una variable significa reducir las mismas en dimensiones e indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición, según Valderrama (2009) refiere que: “Es un lenguaje sencillo, la

operacionalización de las variables viene a ser la búsqueda de sus componentes o elementos que constituyen esas variables para precisar las dimensiones e indicadores y éstas operan mediante la definición conceptual” (p.30).

A continuación se presenta la Tabla 1, donde se muestra la operacionalización de las variables a relacionar.

Tabla 1

Operacionalización de la variable Planeamiento estratégico y habilidades gerenciales

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Niveles y Rangos
Planeamiento estratégico	Diseño	Puntaje obtenido por el trabajador en el cuestionario de planeamiento estratégico	1 al 10	Muy poco= 1 Poco = 2 Medio= 3 Bastante= 4 Mucho= 5	Intervalo
	Implementación		11 al 20		Intervalo
	Monitoreo		21 al 30		Intervalo
	Evaluación		31 al 40		
Habilidades gerenciales	Comunicación	Puntaje obtenido en el cuestionario de habilidades gerenciales.	1 al 8	Muy poco= 1 Poco = 2 Medio= 3 Bastante= 4 Mucho= 5	
	Conocimiento		9 al 18		
	Organización		19 al 27		
	Gestión		28 al 33		

2.3. Metodología

Gómez, (2012). Define la metodología como:

La metodología de la investigación ha aportado al campo de la educación, métodos, técnicas y procedimientos que permiten alcanzar el conocimiento de la verdad objetiva para facilitar el proceso de investigación. Debido a la curiosidad del ser humano, la metodología de la investigación, se ha encargado de definir, construir y validar los métodos necesarios para la obtención de nuevos conocimientos. De este modo, en la presente unidad, se abordarán los fundamentos introductorios de la investigación. También se detallarán los referentes conceptuales que se deben considerar antes de realizar una indagación. (p.10).

En el presente estudio se utiliza el método hipotético desde un enfoque cuantitativo, el cual consiste “en partir de un supuesto o afirmación por demostrar para luego llegar a descomponer en sus variables y a continuación deducir los indicadores de cada uno de ellos con la finalidad de recoger información a partir de los indicadores” (Centty, 2006).

“El método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Bernal, 2006, p. 56).

Enfoque cuantitativo, porque se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández et al., 2010, p. 4).

De igual forma, se expone el concepto de investigación y metodología de la investigación; se describen sus etapas y dimensiones, resaltando las que son por fuente de obtención de datos, por profundidad, por extensión, por medición, por manejo de variables y por objetivo. También se puntualizan los métodos generales que existen para realizar una investigación adecuada, es decir, el método inductivo, deductivo, analítico y sintético.

2.4. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo básica, sustentada teóricamente por Abarza, (2012).

La investigación básica o pura se centra en principios fundamentales y en testear teorías. Erróneamente, se suponía que la investigación básica no tenía aplicaciones prácticas, pero la historia de la ciencia está repleta de ejemplos donde este tipo de investigación conduce a aplicaciones en el mundo real. Sólo porque la investigación no está dirigida específicamente a un set de circunstancias, no significa que en el futuro los descubrimientos de ese estudio no sean aplicados a un evento o eventos específicos”. (p.6).

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva, correlacional, no experimental, sustentada por:

Murillo (2011), define en *Enfoque Cuantitativo y Cualitativo de la Investigación en Ciencias Sociales*, el enfoque cuantitativo como:

En el enfoque cuantitativo los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio de un estudio. Además las hipótesis se plantean previamente, esto es antes de recolectar y analizar los datos. La recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos. La investigación cuantitativa debe ser objetiva y este estudio sigue un patrón predecible y estructurado, utiliza la lógica y el razonamiento deductivo.(p.33).

Cazau (2006), en *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*, define la investigación descriptiva como: “En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno” (p.26).

2.5. Diseño

Ávila (2006), define en *Introducción a la Metodología de la Investigación*, sobre la investigación no experimental como: “La investigación no experimental es también conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos” de acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de “... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables”. (p.3).

Cazau (2006), define investigación correlacional como: “La investigación correlacional tiene como finalidad medir el grado de relación que eventualmente pueda existir entre dos o más conceptos o variables, en los mismos sujetos. De manera mucho más concreta, buscan establecer si hay o no una correlación, de qué tipo es y cuál es su grado o intensidad (cuán correlacionadas están). En otros

términos, los estudios correlacionales pretenden ver cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí (o si no se relacionan). (p.27).

En consecuencia el diseño siguió la siguiente orientación:

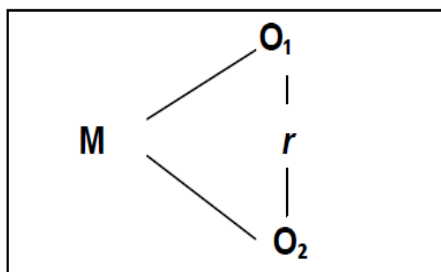


Figura 1. Diagrama de diseño correlacional. Tomado de (Sánchez y Reyes 2002)

Dónde:

M = Muestra.

O₁ = Variable 1 (planeamiento estratégico)

O₂ = Variable 2. (Habilidades gerenciales)

r = Relación de las variables de estudio.

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población

Hernández Fernández y Baptista (2006), "Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones". Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación". (p.65).

La población o universo de interés en esta investigación, está conformada por 200 trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

Criterios de selección

Asimismo, esta investigación ha cumplido con los criterios de inclusión que según Tinoco y Sáenz (1999) son determinados por la pregunta misma de la investigación y enmarca la población diana o población objeto de estudio, estos criterios singularizan a los sujetos que podrán entrar al estudio; por lo general, estos criterios

son globales o generales. En términos prácticos, todos los criterios de inclusión deben de cumplirse para ser incorporado como participante del estudio.

Por su parte, los criterios de exclusión indican cual será el subconjunto de población definido por los criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de inclusión

Ser trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

Ser trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014, voluntarios a la encuesta.

Ser trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014, que asistieron durante la etapa de la encuesta, el día de la prueba.

Criterios de Exclusión

No ser trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

Ser trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014, no voluntarios a la encuesta.

Ser trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014, que no asistieron durante la etapa de la encuesta, el día de la prueba.

2.6.2. Muestra

Hernández et al. (2006), define

La muestra de estudio corresponde a la muestra no probabilística pues según la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas y desde luego, las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar sesgadas". (p.131).

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó la siguiente fórmula.

$$n_o = \frac{Z^2 P(1 - P)}{E^2}$$

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

n_o = Tamaño de la muestra aproximado

N = Tamaño de la población bajo estudio, 200

Z = Valores correspondientes al valor de significancia= 1.96

E = Error de tolerancia de la estimación= 5%

P = Proporción estimada o esperada de la variable (P=0.5, Q=0.5)

Dónde:

n = 132
(Tamaño de la muestra)

Marco muestral

El marco muestral estuvo constituido por la relación de trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

Tipo de muestreo

El muestreo fue probabilístico, para la elección de los trabajadores que formarían parte de la muestra.

Unidades de muestreo

La unidad primaria de muestreo fue el trabajador, ubicado en de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014

Tamaño de la muestra

La muestra necesaria requerida para el estudio fue de 132 trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.

2.6.3. Muestreo

El estudio corresponde a la muestra probabilística todos lo elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser elegidos.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnicas

Encuesta

Cantin (2009), “La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica”.

Técnica del Software

Se utilizara el paquete estadístico IBM SPSS 22.0, para validar, procesar y contrastar hipótesis.

2.7.2. Instrumentos.

Instrumento de la variable planeamiento estratégico.

Ficha técnica

Nombre del Instrumento: Encuesta de planeamiento estratégico.

Autores: Zoila Natalia Delgado Calisaya

Año: 2013.

Descripción

Tipo de instrumento: Encuesta.

Objetivo: Medir el diseño, implementación, monitoreo y evaluación del proceso del Plan Estratégico.

Número de ítem: 40.

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: El usuario marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere el evaluado respecto a lo observado.

Validez

Se refiere al grado que un instrumento de medición mide realmente la variable que pretende medir y en vista de que el instrumento ha sido construido por la investigadora del presente estudio, no existen datos sobre la validez y confiabilidad, con relación a la población de la presente investigación; por lo tanto, se procedió a realizar una validación de contenido, mediante el criterio de jueces.

Para el criterio de jueces (Tabla 2) se entrevistó a tres docentes quienes respondieron un cuestionario que se presenta en el anexo 2, encontrándose que todos los jueces coincidieron en calificar al instrumento como aplicable con respecto a su claridad, pertinencia y relevancia. Se utilizaron los siguientes criterios de validación:

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Tabla 2

Relación de validadores

Validador	Resultado
Dra. Galia Susana Lescano López	Aplicable
Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

Confiabilidad de los instrumentos

Por otro lado, se calculó la confiabilidad de consistencia interna del instrumento, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Quero (2010.), define a la confiabilidad como:

La confiabilidad de una medición o de un instrumento, según el propósito de la primera y ciertas características del segundo, puede tomar varias formas o expresiones al ser medida o estimada: coeficientes de precisión, estabilidad, equivalencia, homogeneidad o consistencia interna, pero el denominador común es que todos son básicamente expresados como diversos coeficientes de correlación. La confiabilidad de los instrumentos fueron obtenidos mediante la aplicación del coeficiente “Alfa de Cron Bach” que nos dio el grado en que el instrumento es confiable (p.67)

El Coeficiente Alfa de Cronbach (α), se describe mediante la siguiente fórmula estadística:

$$\alpha = \left(\frac{n}{n - 1} \right) \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_{X_i}^2}{\sigma_X^2} \right] =$$

Dónde:

α : Coeficiente Alfa de Cronbach

n : Número de ítems

$\sum \sigma_{X_i}^2$: Sumatoria de las Varianzas de los ítems

σ_X^2 : Varianza de la variable.

Hallado el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue 0,941 (por encima de lo esperado 0.70), de los resultados obtenidos, por lo tanto, se considera que el instrumento utilizado en el presente trabajo de investigación es confiable, tal como se observa en la tabla 3.

Tabla 3

Valores Alfa de Cronbach para planeamiento estratégico

Variable	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Planeamiento estratégico	,942	40

Instrumento de la variable 2 habilidades gerenciales.

Ficha Técnica

Nombre del Instrumento: Encuesta de habilidades gerenciales.

Autor: Zoila Natalia Delgado Calisaya.

Año: 1990

Descripción

Tipo de instrumento: Encuesta.

Objetivo: Evaluar las habilidades gerenciales de los trabajadores de la Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.

Número de ítem: 33 (Agrupados)

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Normas de aplicación: El trabajador marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere el evaluado respecto a lo observado.

Escala: De Likert

Niveles o rango: En un extremo de la escala se representa la respuesta negativa, mientras que en el otro se representa la positiva.

Se proponen los siguientes niveles y rango

Nivel	Rango
Alta	123-165
Media	78-122
Baja	33-77

Los instrumentos propuestos se presentan en el Anexo 2

Validez

El instrumento ha sido construido por la investigadora del presente estudio, no existen datos sobre la validez y confiabilidad, con relación a la población de la presente investigación.

Acto seguido se procedió a realizar una validación de contenido, mediante el criterio de jueces.

Para el criterio de jueces (Tabla 4) se entrevistó a dos docentes quienes respondieron un cuestionario que se presenta en el anexo 2.

Al respecto, los jueces coincidieron en calificar al instrumento de habilidades gerenciales como aplicable con respecto a su claridad, pertinencia y relevancia.

Se utilizaron los siguientes criterios de validación:

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Tabla 4

Relación de Validadores para instrumento de habilidades gerenciales

Validador	Resultado
Dra. Galia Susana Lescano López	Aplicable
Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

Confiabilidad de los instrumentos

Por otro lado, se calculó la confiabilidad de consistencia interna del instrumento, mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Hallado el coeficiente Alfa de Cronbach, su resultado fue 0,942 (por encima de lo esperado 0.70), por lo tanto, se considera que el instrumento utilizado en el presente trabajo de investigación es confiable. Podemos observar los resultados en la tabla 5.

Tabla 5

Valores Alfa de Cronbach para habilidades gerenciales

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Habilidades gerenciales	,942	40

2.8. Métodos de análisis de datos.

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS V. 22, porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva.

Rho Spearman: “El coeficiente de correlación por rangos (ρ) es una medida de asociación de dos variables expresadas en escala de tipo ordinal, de modo que entre los objetos o individuos estudiados puede establecerse un orden jerárquico para las series”. (Ávila, 2010, p.225).

Prueba hipótesis: Para Torres (2007) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” (p. 129)

Nivel de Significación: Si es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

2.9. Aspectos éticos

El presente trabajo de investigación se ha realizado respetando la autoría de la información bibliográfica, se ha tenido sumo cuidado en hacer referencia a los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.

Los resultados a los que se han llegado en todo el proceso, sólo han sido utilizados en la presente investigación.

Las interpretaciones de las citas bibliográficas le corresponden al autor de la tesis, se ha tenido en cuenta el concepto de autoría y los criterios existentes según estilo de redacción de la Asociación de Psicólogos Americanos. Además de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así

como el proceso de revisión por juicio de expertos para validar instrumentos de investigación, por el cual pasan todas las investigaciones para su validación antes de ser aplicadas.

Con respecto al cuestionario, dado que tiene carácter anónimo, no se podrá identificar las respuestas que cada participante pudiera haber brindado, la información sólo se mostrará en forma global.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos

3.1.1 Planeamiento estratégico y las habilidades gerenciales

En la tabla 6 y figura 1 de los niveles de planeamiento estratégico y las habilidades gerenciales, se observa que el 35,6% presentan un nivel de poco desarrolladas de los cuales el 15,9% de la población percibe un planeamiento estratégico no óptimo; el 19,7 % de la población percibe un planeamiento estratégico regular y el 0% de la población percibe un planeamiento óptimo. Así mismo, se observa que el 50,8% de las habilidades gerenciales presentan un nivel de altamente desarrolladas de las cuales el 13,6% de la población percibe un planeamiento estratégico óptimo, el 37,6% de la población percibe un planeamiento estratégico regular óptimo y el 0% de la población percibe un planeamiento no óptimo. Finalmente, se observa que el 13,6% de las habilidades gerenciales presentan un nivel de altamente desarrolladas de las cuales el 13,6% de la población percibe un planeamiento estratégico óptimo.

Tabla 6

Niveles de Planeamiento estratégico y las habilidades gerenciales

		Planeamiento Estratégico			Total
		No Óptimo	Regular	Óptimo	
Habilidades	Poco	21	26	0	47
Gerenciales	Desarrolladas	15,9%	19,7%	0,0%	35,6%
	Medianamente	0	49	18	67
	Desarrolladas	0,0%	37,1%	13,6%	50,8%
	Altamente	0	0	18	18
	Desarrolladas	0,0%	0,0%	13,6%	13,6%
Total		21	75	36	132
		15,9%	56,8%	27,3%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Planeamiento Estratégico y Habilidades Gerenciales (Anexo 2)

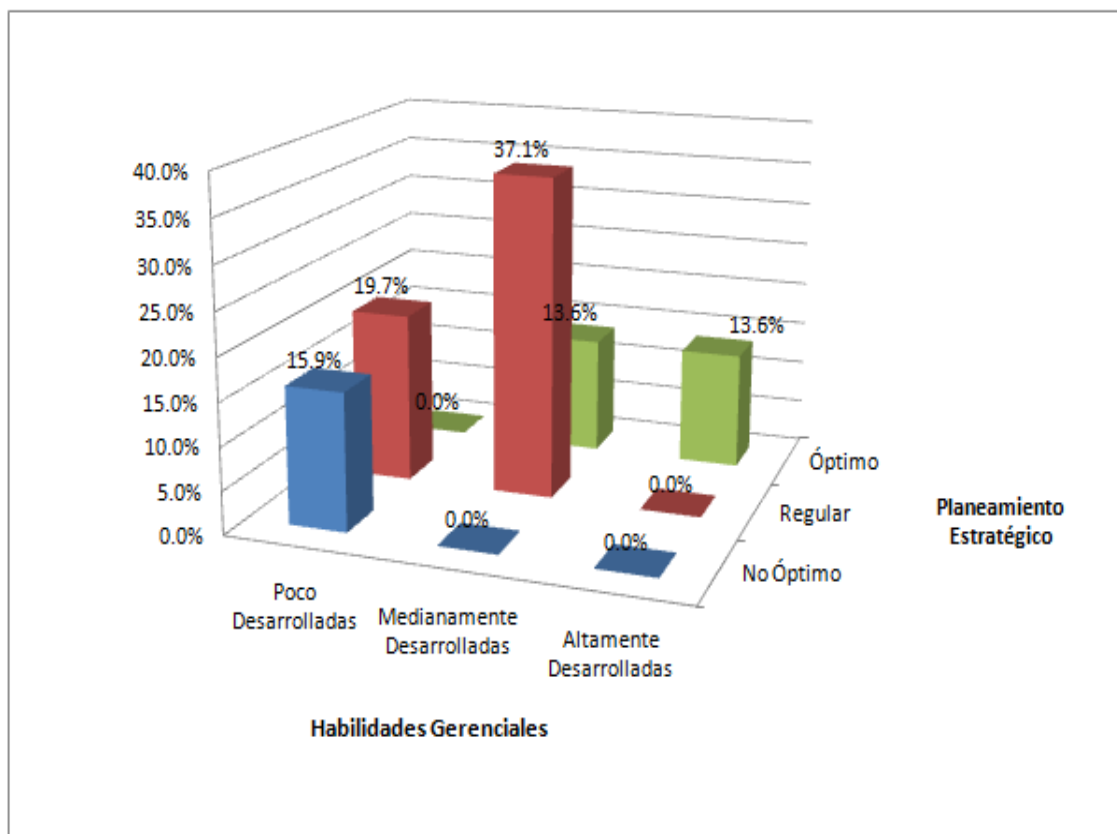


Figura 2. Niveles de Planeamiento estratégico y las habilidades gerenciales

3.2 Resultados correlacionales

3.2.1. Planeamiento estratégico y habilidades gerenciales

Hipótesis general

- H₁. El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.
- H₀. El Planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación

En la Tabla 7, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del

Ministerio de Educación. Se obtuvo un coeficiente de correlación alto de $r= 0.739^{***}$, con una $p=0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y muy significativa entre planeamiento estratégico y habilidades gerenciales; es decir a mayor planeamiento estratégico mayor habilidades gerenciales.

Tabla 7

Relación entre planeamiento estratégico y habilidades gerenciales

			Planeamiento Estratégico	Habilidades Gerenciales
Rho de Spearman	Planeamiento Estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,739**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Habilidades Gerenciales	Coeficiente de correlación	,739**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		132	132	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

3.2.2. Planeamiento estratégico y comunicación

H₁ El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de comunicación de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.

H₀ El Planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con la dimensión de comunicación de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.

En la Tabla 8, se presentan los resultados para contrastar la sub hipótesis 1: El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de comunicación de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Se obtuvo un coeficiente de correlación alto de $r= 0.755^{***}$, con una $p=0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y muy significativa entre planeamiento estratégico y la dimensión de comunicación; es decir a mayor planeamiento estratégico mayor

comunicación en trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.

Tabla 8

Correlación Planeamiento Estratégico y la dimensión de comunicación

			Planeamiento Estratégico	Dimensión de Comunicación
Rho de Spearman	Planeamiento Estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,755**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Dimensión de Comunicación	Coefficiente de correlación	,755**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

3.2.3. Planeamiento estratégico y conocimiento.

H₁ El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de conocimiento de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.

H₀ El Planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con la dimensión de conocimiento de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.

En la Tabla 9, se presentan los resultados para contrastar la sub hipótesis 2: El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de conocimiento de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Se obtuvo un coeficiente de correlación moderada de $r = 0.658^{***}$, con una $p = 0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y muy significativa entre planeamiento estratégico y la dimensión de comunicación; es decir a mayor planeamiento estratégico mayor conocimiento en trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.

Tabla 9

Correlación Planeamiento Estratégico y la dimensión de conocimiento

			Planeamiento Estratégico	Dimensión de Conocimiento
Rho de Spearman	Planeamiento Estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,658**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Dimensión de Conocimiento	Coefficiente de correlación	,658**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

3.2.4. Planeamiento estratégico y organización

H₁ El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de organización de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.

H₀ El Planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con la dimensión de organización de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.

En la Tabla 10, se presentan los resultados para contrastar la sub hipótesis 3: El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de organización de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Se obtuvo un coeficiente de correlación alta de $r = 0.733^{***}$, con una $p = 0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y muy significativa entre planeamiento estratégico y la dimensión de organización; es decir a mayor planeamiento estratégico mayor organización en trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.

Tabla 10

Correlación Planeamiento Estratégico y la dimensión de organización

			Planeamiento Estratégico	Dimensión de Organización
Rho de Spearman	Planeamiento Estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,733**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Dimensión de Organización	Coefficiente de correlación	,733**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

3.2.5. Planeamiento y gestión

H₁ El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de gestión de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.

H₀ El Planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con la dimensión de gestión de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.

Tabla 11

Correlación Planeamiento Estratégico y la dimensión de gestión

			Planeamiento Estratégico	Dimensión de Gestión
Rho de Spearman	Planeamiento Estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,645**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Dimensión de Gestión	Coefficiente de correlación	,645**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 11, se presentan los resultados para contrastar la sub hipótesis 4: El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de

gestión de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Se obtuvo un coeficiente de correlación moderado de $r = 0.645^{***}$, con una $p = 0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y muy significativa entre planeamiento estratégico y la dimensión de comunicación; es decir a mayor planeamiento estratégico mayor gestión en trabajadores de la Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación

IV. Discusión

Discusión

Dentro de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación luego de haber aplicado los instrumentos de planeamiento estratégico y la dimensión de conocimiento de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014. Se ha llegado a los siguientes resultados:

En la Tabla 6, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con las habilidades gerenciales en los trabajadores de la secretaria de planificación estratégica del Ministerio de Educación. Se obtuvo un coeficiente de correlación alto de $r= 0.739^{***}$, con una $p=0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y muy significativa entre planeamiento estratégico y habilidades gerenciales; es decir a mayor planeamiento estratégico mayor habilidades gerenciales. Estos hallazgos se relacionan con Carbajal, Díaz, Meza y Yépez. (2012), coincidiendo en que dependiendo del nivel gerencial, se pueden considerar importantes las distintas habilidades. Sin embargo, en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los niveles gerenciales más altos se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver y entender a la organización como un todo y planificar, organizar y ejecutar las actividades de manera sistémica), mientras que en los niveles más bajos, tienen mayor importancia las habilidades técnicas. La importancia de las Habilidades Gerenciales radica principalmente en conocer qué hacen los directivos y qué deben hacer, que necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos.

En la Tabla 7, se presentan los resultados para contrastar la sub hipótesis 1: El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de comunicación de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Se obtuvo un coeficiente de correlación alto de $r= 0.755^{***}$, con una $p=0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y muy significativa entre planeamiento estratégico y la dimensión de comunicación; es decir a mayor planeamiento estratégico mayor

comunicación en trabajadores de la Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Estos hallazgos se relacionan con León (2011) realizó una investigación sobre diseño de una planificación estratégica para la empresa Reprodacta Cía. Ltda. Dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión marca Lexmark, sustentada en la Universidad Politécnica Salesiana, cuyo objetivo general fue establecer un direccionamiento estratégico que garantice el control y desarrollo conjunto de la organización, trabajó con una muestra conformada por 15 personas (personal ejecutivo, administrativo y técnico de la empresa) de la ciudad de Quito-Ecuador. El autor concluye que la organización carece de un direccionamiento estratégico, la empresa no ha implementado cambios significativos a su gestión administrativa y no cuenta con niveles jerárquicos por departamento que permita generar orden y control, se realizó la propuesta del diseño de una planificación estratégica con énfasis en mejora de procesos basando en técnicas administrativas, con la formulación, implementación y evaluación de planes de acción en el cuadro de mando integral propuesto, con estrategias focalizadas a cubrir la demanda y elevar la satisfacción de clientes; cuyo costo debe ser visto como una inversión ser recuperada a corto plazo si se emplea con eficiencia y eficacia con el respectivo monitoreo de indicadores.

En la Tabla 8, se presentan los resultados para contrastar la sub hipótesis 2: El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de conocimiento de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Se obtuvo un coeficiente de correlación moderada de $r = 0.658^{***}$, con una $p = 0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y muy significativa entre planeamiento estratégico y la dimensión de comunicación; es decir a mayor planeamiento estratégico mayor conocimiento en trabajadores de la Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Estos hallazgos se relacionan con Solomón (2010) coincidiendo en que todas las dimensiones se relacionan, como ha quedado demostrado en la presente investigación, así mismo las habilidades gerenciales en el modelo estudiado se convierte en una estrategia pertinente para lograr cumplir con el reto de formar jóvenes profesionistas aptos para enfrentar los

retos que les presentará el sector laboral a nivel directivo o en la administración de su propia empresa si así lo deciden. Conforme el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente o director de una organización, o quien aspire a serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus conocimientos para desarrollar buenas habilidades gerenciales.

En la Tabla 9, se presentan los resultados para contrastar la sub hipótesis 3: El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de organización de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Se obtuvo un coeficiente de correlación alta de $r= 0.733^{***}$, con una $p=0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y muy significativa entre planeamiento estratégico y la dimensión de comunicación; es decir a mayor planeamiento estratégico mayor organización en trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Estos hallazgos se relacionan con León (2011), puesto que se coincide en afirmar que la organización carece de un direccionamiento estratégico, la empresa no ha implementado cambios significativos a su gestión administrativa y no cuenta con niveles jerárquicos por departamento que permita generar orden y control, se realizó la propuesta del diseño de una planificación estratégica con énfasis en mejora de procesos basando en técnicas administrativas, con la formulación, implementación y evaluación de planes de acción en el cuadro de mando integral propuesto, con estrategias focalizadas a cubrir la demanda y elevar la satisfacción de clientes; cuyo costo debe ser visto como una inversión ser recuperada a corto plazo si se emplea con eficiencia y eficacia con el respectivo monitoreo de indicadores.

En la Tabla 10, se presentan los resultados para contrastar la sub hipótesis 4: El planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de gestión de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Se obtuvo un coeficiente de correlación moderado de $r= 0.645^{***}$, con una $p=0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una correlación directa y muy significativa entre planeamiento

estratégico y la dimensión de comunicación; es decir a mayor planeamiento estratégico mayor gestión en trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Estos hallazgos se relacionan con Pacheco (2010), puesto que se coincide en afirmar que la importancia en resultado está basado en el esfuerzo e iniciativa que se espera de las personas, formando una red amplia de las relaciones directivas en todos los niveles, utilizando tácticas de negociación y minimizando la tareas rutinarias, sólo de esa forma se mejorará la gestión de las habilidades.

V. Conclusiones

Conclusiones

Primera: El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Se obtuvo un coeficiente de correlación alto de $r = 0.739^{***}$, con una $p = 0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Con respecto a las habilidades gerenciales: el 35,6% presentan un nivel de poco desarrolladas, el 50,8% presentan un nivel de medianamente desarrolladas y el 13,6% presentan un nivel de altamente desarrolladas. Con respecto al planeamiento estratégico: el 15,9% población percibe un planeamiento estratégico no óptimo, 56,8% percibe un planeamiento estratégico Regular y el 27,3% percibe un planeamiento estratégico óptimo.

Segunda: El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de comunicación de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Se obtuvo un coeficiente de correlación alto de $r = 0.755^{***}$, con una $p = 0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tercera: El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de conocimiento de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Se obtuvo un coeficiente de correlación moderada de $r = 0.658^{***}$, con una $p = 0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Cuarta: El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de organización de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Se obtuvo un coeficiente de correlación alta

de $r = 0.733^{***}$, con una $p = 0.000$ ($p < .01$), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Quinta: Se demuestra que el planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de gestión de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Educación; habiendo encontrado un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.645, lo que representó un nivel de relación moderada entre las variables.

VI. Recomendaciones

Recomendaciones

- Primera:** Habiendo demostrado la correlación existente entre el planeamiento estratégico y las habilidades gerenciales, se sugiere, fortalecer cada uno de las dimensiones involucradas en cada variable inmersa en el estudio.
- Segunda:** Se sugiere publicar los resultados de la presente investigación a fin de resaltar la importancia que tiene la comunicación interna al relacionarse con otras importantes variables del proceso administrativo como lo es la motivación laboral.
- Tercera:** Las técnicas de coaching hacen posible un diagnóstico de cuáles son las fortalezas y oportunidades, ver el entorno de una manera objetiva y establecer estrategias para seguir creciendo en los proyectos, por tanto se sugiere realizar talleres en los directivos que involucren esta técnicas.
- Cuarta:** Desarrollar e inculcar en los directivos y servidores públicos ser estrategias, capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción que logren convocar e involucrar a todos los servidores públicos alrededor de ideas de innovadoras y transformadoras con una visión compartida de lo quiere la institución.
- Quinta:** Es necesario que los directivos desarrollen su capacidad de gestión de manera continua a fin de mejorar sus habilidades de tomar mejores decisiones, crear y liderar equipos de trabajo con orientación a resultados, influir en la motivación de sus colaboradores, favorecer la comunicación interpersonal y administrar los conflictos mediante la negociación y la búsqueda del beneficio mutuo.

VII. Referencias Bibliográficas

Referencias Bibliográficas

- Abarza, F. (2012). Investigación aplicada vs investigación pura (básica). Recuperado de: <https://abarza.wordpress.com/2012/07/01/investigacion-aplicada-vs-investigacion-pura-basica/>
- Ávila, H. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2i.htm>
- Becerra, F. (2009). Conocimiento en el ámbito gerencial. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-de-saberes-para-la-toma-de-decisiones.htm>
- Carbajal, Díaz, Meza y Yépez (2012). *Planeamiento estratégico del distrito de San Juan de Lurigancho*. (Tesis para optar el grado de magíster). Universidad Católica del Perú.
- Cantin, S. (2009). *Estudio de Encuestas*. Recuperado de: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Perú.: UNMSM
- Carbajal, A. Díaz, A. Meza, M., y Yépez, E. (2012). *Planeamiento Estratégico del Distrito de San Juan de Lurigancho*. Surco, Lima. Perú. (Tesis para optar el grado de magíster). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Clampitt, P. (2014). *Comunicación en los negocios*. Recuperado de: http://www.resumido.com/es/libro.php/194/La_comunicaci%C3%B3n_para_una_gerencia_eficiente
- Castro, F (2014). *Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*. México: Dikyinson
- Cruz, L. (2013). *Definición de Hipótesis*. Nicaragua: AOC

- Ceplan, (2011). Planeamiento Estratégico. Plan Bicentenario Perú hacia 2021. Recuperado de: <http://muniaguasverdes.gob.pe/portal/wp-content/docs/Plan%20Bicentenario/Principal%20Plan%20Bicentenario.pdf>
- Cepal, (2011). *Manual: Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, Marianela Armijo. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Economía y Social (ILPES), Santiago de Chile. Recuperado de: http://www.eclac.cl/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf.
- Castro, F. (2010). *Competencias, Habilidades Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*. Recuperado de: <http://eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>
- De Gerencia. (2014). *Habilidades gerenciales*. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>
- DRAEL, (2014). *Habilidades gerenciales. El Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado de: <http://buscon.rae.es/drael/>.
- Ferre, J. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Revista Dialnet*, 1, 4, 23-45.
- Guillén, D. Luyo, J. Manchego, C. y Roalcaba, J. (2012). *Planteamiento estratégico del carbón mineral en el Perú*. (Tesis para optar el grado de magíster). Pontificia Universidad Católica del Perú
- Gross, M. (2009). *Planificación Estratégica: Cuatro componentes de los procesos exitosos*. Barcelona: Panamericana
- Garrido, S. (2006) .Dirección Estratégica. España. Mc Graw Hill
- García, F. (2009). Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui. México. Person.

- Gómez, N. (2014). *La Gestión Gerencial: Concepto E Importancia*. Recuperado de: <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/la-gestion-gerencial-concepto-e.html>.
- Gómez B. (2012). Metodología de la investigación. Recuperado de: http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf.
- Galán, H (2009). Técnicas de recolección de datos. Recuperado de: <http://recodatos.blogspot.com/2009/05/tecnicas-de-recoleccion-de-datos.html>
- Hernández, Fernández y Baptista. (2006). *Metodología de la investigación*. (4a ed.) México: Mc Gram - Hill.
- IGGP, (2014), *Planificación estratégica e indicadores de desempeño para el sector público. Instituto de Gobierno y Gestión Pública Módulo 4*. Universidad San Martín de Porres.
- Infolima. (2012). Criterios para seleccionar un tema de investigación. Recuperado de: <http://infolimaperu.blogspot.com/2011/04/criterios-para-seleccionar-un-tema-de.html>.
- Katz, R. (2006). *Habilidades de un administrador eficaz*. Recuperado de: http://www.goodreads.com/author/show/1172490.Robert_L_Katz
- León, J. (2011). *Diseño de una planificación estratégica para la empresa Reprodata CIA Ltda.* (Tesis para optar el grado de magíster). Universidad de Ecuador.
- López, C. (2010). *Teoría y pensamiento administrativo*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>.
- Lazarte, L. (2012). ¿Qué son las Habilidades Gerenciales?. Recuperado de: <http://clasesdegerencia.blogspot.com/2012/11/lectura-n-1-habilidades-gerenciales.html>

- León, (2011) .Ecuador, Tesis Maestría: Diseño de una planificación estratégica para el empresa Reprodata Cía. Ltda. Universidad Politécnica Salesiana,
- Lopez, C. (2006). La teoría Z de William Ouchi. Teoría y pensamiento administrativo. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>
- MPE. (2013). *4 Dimensiones del Planeamiento Estratégico. Metodología del Planeamiento Estratégico*. España: Dikynson
- Martin, C (2009). Impacto social, económico, ambiental y tecnológico de la investigación. Recuperado de:
http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm
- Murillo B. (2011). Enfoque cuantitativo y cualitativo de la investigación en ciencias sociales. Recuperado de:
http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Enfoques%20cualitativo%20c%20cuantitativo_04_CS0_PSIC_PICS_E.pdf
- Nunes, P. (2012). Habilidades Gerenciales. Recuperado de:
<http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/habilidadesgerenciales.htm>
- Neyra Y. (2009). La organización gerencial. Recuperado de:
<http://es.scribd.com/doc/16012660/Organizacion-y-Gerencia>
- Ossorio, A. (2012). Planeamiento Estratégico. Recuperado de:
http://www.sgp.gov.ar/contenidos/planeamiento_estrategico/docs/biblioteca_y_enlaces/PE_Partel.pdf
- Pájaro, D. (2002). Hipótesis. Recuperado de:
<http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/15/pajaro.htm>
- Pérez, C. (2010). Pensamiento Estratégico - Conceptos y perspectiva. Recuperado de: <http://www.miactualidad.com/255-256/64-estrategia.html>

- Pacheco, R. (2010). *Evaluación de habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales en la empresa seccional atento de Bucaramanga*.(Tesis para optar el grado de magíster). Universidad de la Sabana. Ecuador
- Pinto, R. (2010). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. McGraw Hill: México.
- Rangel, M. (2014). *Comunicación Gerencial Efectiva: Presentaciones Persuasivas*. Recuperado de: <http://direccionestrategica.itam.mx/comunicacion-gerencial-efectiva-presentaciones-persuasivas/>
- Ruiz, D. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte*. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/923/1/ruiz_cg.pdf
- Rivas, L. (2014). *Conocimiento gerencial en empresas multinegocios caso Suramericana S.A*. Recuperado de: Tesis doctoral PhD. en Administración. Escuela de Administración. Universidad EAFIT.
- Román, P. (2009). *La Organización. Como función de la administración. Contribuciones a la Economía*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Ramírez, J. (2014). *La Organización como proceso gerencial*. Recuperado de: maracaibocity@gmail.com
- Rivas, J. (2012). *Tipos de justificación en la investigación*. Recuperado de: <http://elaboratumonografiapasoapaso.com/blog/tipos-de-justificacion-en-la-investigacion/#sthash.3KdpjSjD.dpuf>
- Sagasti, F (2009). *Ciencia de sistemas sociales: Interpretación y aplicaciones*. Recuperado de: <http://www.franciscosagasti.com/descargas/actualidad/apdis-11-16.pdf>

- Salomón, (2010). *Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas*. (Tesis para optar el grado de doctor). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Salazar, N (2014). *Comunicación gerencial efectiva*. Recuperado de: http://www.ehowenespanol.com/comunicacion-gerencial-efectiva-manera_332059/
- Salas, V. (2014). *El conocimiento gerencial*. Recuperado de: http://www.profesionalesdelconocimiento.com/profcon/index.php?option=com_content&view=article&id=68:el-conocimiento.=60
- Treviño, J. (2002). *Los planes, ¿por qué fallan?*. Recuperado de: McGraw Hill: México
- Torres, I. (2010). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Recuperado de: http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf
- Ureña, A (2013). *Habilidades gerenciales*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/01/24/habilidades-gerenciales/>
- Valietti P. (2009). *Liderazgo. Habilidades gerenciales*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-habilidades-gerenciales.htm>.
- Vecino, J. (2014). *Pilares de una gestión gerencial relevante*. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/pilares-de-una-gestion-gerencial-relevante>

Anexos

<p>dimisión de conocimiento de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014?</p> <p>¿Qué relación existe entre el Planeamiento estratégico y la dimisión de Organización de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014?</p> <p>¿Qué relación existe entre el Planeamiento estratégico y la dimisión de gestión de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014?</p>	<p>de Educación. San Borja. Lima. 2014.</p> <p>Objetivos Específico 3. Establecer qué relación existe entre el Planeamiento estratégico y la dimisión de Organización de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.</p> <p>Objetivos Específico 4. Determinar qué relación existe entre el Planeamiento estratégico y la dimisión de gestión de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.</p>	<p>Hipótesis Nula 1 El Planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con la dimisión de comunicación de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.</p> <p>Hipótesis Alterna 2 El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimisión de conocimiento de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.</p> <p>Hipótesis Nula 2 El Planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con la dimisión de conocimiento de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planeamiento Estratégico del Ministerio de</p>	<p>especialmente para los altos directivos y gerentes en otros niveles jerárquicos superiores, mientras los gestores en los niveles más bajos se requieren, sobre todo, las habilidades sociales y habilidades técnicas". (p.89).</p> <hr/> <p>Comunicación Conocimiento Organización Gestión</p> <p>Sistematización Procedimientos Del (19) al (27) Oportunidad Logros Del (28) al (33)</p>
--	--	--	--

		<p>Educación. San Borja. Lima. 2014.</p> <p>Hipótesis Alterna 3 El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de Organización de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.</p> <p>Hipótesis Nula 3 El Planeamiento estratégico no se relaciona significativamente con la dimensión de Organización de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.</p> <p>Hipótesis Alterna 4 El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimensión de gestión de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaría de Planeamiento Estratégico del</p>	
--	--	---	--

		<p>Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.</p> <p>Hipótesis Nula 4</p> <p>El Planeamiento estratégico se relaciona significativamente con la dimesion de gestion de las habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planeamiento Estratégico del Ministerio de Educación. San Borja. Lima. 2014.</p>	
--	--	--	--

Anexo 2. Instrumentos

Encuesta de Planeamiento Estratégico. Variable 1

INSTRUCCIONES: Estimado servidor, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre *la forma como se viene llevando el proceso de Planeamiento Estratégico en la Institución*. Se agradece leer atentamente y marcar con un **(X)** la opción correspondiente a la información solicitada, Es **totalmente anónimo** y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD EN SU RESPUESTA, En beneficio de la mejora de la productividad en la organización.

Muy poco	1
Poco	2
Medio	3
Bastante	4
Mucho	5

	DIMENSION DE DISEÑO	1	2	3	4	5
1	¿Conoce Ud. las funciones del planeamiento estratégico?					
2	¿Estoy satisfecho con los procedimientos que existen en este establecimiento para la planificación institucional?					
3	¿Estoy satisfecho con la visión declarada por el establecimiento?					
4	¿Considera que la Misión del PE es adecuada?					
5	¿Considera que la Visión del PE es adecuada?					
6	¿Se utilizó el análisis DAFO para elaborar el PE?					
7	¿Los objetivos del PE son adecuadas?					
8	¿Las metas del Pe son adecuadas?					
9	¿El PE y el Plan Operativo Institucional están articulados?					
10	¿Se tomó en cuenta la opinión de los trabajadores para el PE?					
	DIMENSION DE IMPLEMENTACION					
11	¿Estoy satisfecho con los mecanismos para socializar el PE?					
12	¿Estoy satisfecho con las políticas y mecanismos que existen en este establecimiento para difundir el PE?					
13	¿Estoy satisfecho con la utilidad del PE para definir la identidad de este establecimiento, articular la buena convivencia y la gestión institucional?					
14	¿Estoy satisfecho con los mecanismos que existen en este establecimiento para analizar la efectividad de la planificación de los aspectos económicos y financieros?					

15	¿Estoy satisfecho con la forma en que el establecimiento analiza y compara Las metas respecto de años anteriores?					
16	¿Estoy satisfecho con la implementación en el establecimiento de sistemas que aseguran la información, solicitud y uso oportuno de los recursos?					
17	¿El personal de la Institución conoce la Misión y Visión del PE?					
18	¿El establecimiento aplica procedimientos para la formulación y/o revisión de su Planificación estratégica en los ámbitos institucional, administrativo y financiero?					
19	¿Se implementan sistemas y procedimientos para evaluar y dar cuenta de las metas institucionales, considerando uso de recursos y presupuesto?					
20	¿El establecimiento asigna metas de desempeño que surgen a partir de la evaluación y retroalimentación de los profesionales que trabajan en él?					
	DIMENSION DE MONITOREO					
21	¿Se implementan sistemas y procedimientos para evaluar y dar cuenta de las metas institucionales, considerando uso de recursos y presupuesto?					
22	¿La Dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al PE?					
23	¿El proceso de toma de decisiones considera el análisis de resultados obtenidos del PE, las comparaciones con años anteriores?					
24	¿Se utilizan sistemas de análisis de resultados del nivel de logro del PE, en relación a los resultados esperados?					
25	¿Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los trabajadores para el cumplimiento del PE?					
26	¿El establecimiento aplica sistemas de seguimiento y acompañamiento para el desarrollo del PE?					
27	¿Se aplican procedimientos que aseguran la información y uso oportuno de los recursos en el cumplimiento del PE?					
28	¿Se dispone de sistemas para el análisis de los resultados obtenidos en referencia a estadísticas históricas y metas anuales establecidas?					
29	¿Estoy satisfecho con el análisis de los resultados que se realiza en este establecimiento, en relación al cumplimiento de las metas incluidas en el Plan Estratégico y/o de Mejoramiento?					
30	¿Estoy satisfecho con los procedimientos para supervisar y evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico que se aplican en la institución?					
	DIMENSION DE EVALUACION					
31	¿La dirección cuenta con mecanismos para dar cuenta pública de los resultados organizacionales y los asume responsablemente?					
32	¿Son adecuados los mecanismos que existen en este establecimiento para analizar la efectividad de la planificación de los aspectos económicos y financieros?					

33	¿Es adecuado el sistema de planificación que tenemos en este establecimiento para los procesos de gestión?					
34	¿Es adecuada la evaluación y rendición de cuenta de las metas incluidas en el plan estratégico?					
35	¿Es adecuada la planificación del trabajo que se hace en este establecimiento para cada subsector de acuerdo con el PE?					
36	¿Son adecuados los mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión?					
37	¿Se aplican procedimientos para supervisar y evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico y/o Planes de Mejoramiento?					
38	¿Se cuenta con procedimientos para analizar y ajustar la coherencia entre las metas y los resultados obtenidos?					
39	¿Se aplica un sistema de análisis y evaluación de la efectividad de la planificación en los ámbitos administrativo y financiero?					
40	¿Existen sistemas para el seguimiento del presupuesto y verificar su coherencia con el Plan estratégico?					

INSTRUMENTO DE LA VARIABLE 2 HABILIDADES GERENCIALES

INSTRUCCIONES: Estimado Servidor, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre *el ejercicio del liderazgo de los Jefes Inmediatos*. Le agradecería leer atentamente y marcar con un **(X)** la opción correspondiente a la información solicitada, Es **totalmente anónimo** y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos **SINCERIDAD EN SU RESPUESTA**, En beneficio de la mejora de la gestión.

	DIMENSION 1: COMUNICACION	Muy poco	Poco	Medio	Bastante	Mucho
1	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, las necesidades de información para tomar decisiones en base a las necesidades de la institución.					
2	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que registra y recupera la información de acuerdo a las normas vigentes					
3	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que usa la información para tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de la institución					
4	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña investigaciones gerenciales de acuerdo a las necesidades de la institución.					
5	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que difunde información a todos los niveles según los medios disponibles					
6	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que ejecuta investigaciones (recolección de los datos) de acuerdo al plan de investigación aprobado.					
7	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora el informe de investigación de acuerdo a los parámetros establecidos. (incluye el análisis e interpretación de la información obtenida en la investigación)					
8	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña sistemas de comunicación (analógica y digital), según normas establecidas					

	DIMENSION 2: CONOCIMIENTO	Muy poco	Poco	Medio	Bastante	Mucho
9	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora el diagnóstico de la situación de la jurisdicción de manera participativa					
10	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña políticas públicas en base a un diagnóstico participativo y concertado					
11	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora el marco regulatorio que viabilice la implementación de la política en base a la normatividad vigente					
12	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña indicadores para el monitoreo y evaluación de la implementación de políticas, planes, programas y proyectos de inversión.					
13	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que monitorea la implementación de políticas, planes, programas, estrategias en base a indicadores medibles, válidos y sensibles					
14	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa la implementación de políticas, planes y programas en base a los resultados esperados.					
15	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña el plan estratégico de acuerdo a normas establecidas					
16	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa el plan estratégico de a normas establecidas					
17	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña el plan operativo de acuerdo a normas establecidas					
18	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa el plan operativo de acuerdo a normas establecidas					

	DIMENSION 3: ORGANIZACIÓN	Muy poco	Poco	Medio	Bastante	Mucho
19	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña modelos, metodologías y tecnologías para el desarrollo institucional					
20	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña modelos de organización en base a las necesidades de la institución					
21	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña modelos de gestión en base al modelo de atención y organización definido.					
22	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que adapta, implementa las normas vigentes para el funcionamiento de la institución					
23	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que supervisa y evalúa la organización y funcionamiento de los servicios de la institución.					
24	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que participa en la acreditación de la institución, de acuerdo a normas establecidas.					
25	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora Manuales de Procedimientos de acuerdo a la normatividad vigente.					
26	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que define estándares de desempeño de acuerdo a las estrategias y objetivos de la organización					
27	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que evalúa el desempeño del personal de acuerdo a procedimientos establecidos					

	DIMENSION 4: GESTION	Muy poco	Poco	Medio	Bastante	Mucho
28	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña/colabora con el presupuesto institucional de acuerdo a normas establecidas					
29	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que controla la ejecución presupuestaria según normatividad vigente					
30	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora/colabora con el Presupuesto Analítico de Personal de acuerdo a la normatividad vigente					
31	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que monitorea y evalúa el proceso de implementación de los proyectos de inversión pública de acuerdo a la normatividad vigente					
32	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que diseña/colabora con el plan estratégico					
33	Identifica Usted, en el personal directivo de su oficina, que elabora/colabora estrategias nuevas para mejorar el desarrollo institucional. con el plan multianual de inversiones de acuerdo a la normatividad vigente					

ANEXO 3

BASE DE DATOS

N°	HABILIDADES GERENCIALES																																	
	Comunicación								Conocimiento								Organización								Gestión									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	1	3	1	2	2	1	3	2	9	2	2	2	2	2	2	
2	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	2	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	5	4	2	3	3	2	2	3	
3	1	1	2	1	2	5	3	1	5	1	2	1	2	3	4	5	5	2	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3	
4	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	2	1	1	1	5	3	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	
5	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	3	4	5	3
6	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	1	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3	
7	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	
8	3	3	1	2	5	3	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	
9	3	2	1	2	2	4	1	2	5	2	2	2	2	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3	
10	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	2	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3	
11	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	2	1	1	1	5	4	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	
12	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	3	4	5	3
13	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3	
14	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	5	4	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	
15	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	5	5	3	4	5	5	4	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	
16	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3	
17	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	1	1	1	1	1	5	4	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3	
18	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	3	3	2	2	2	4	4	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	
19	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	2	2	3	4	5	5	4	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	3	4	5	3
20	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	2	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3	
21	1	1	1	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	
22	3	3	1	2	5	3	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	3	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	
23	3	2	1	2	2	4	1	2	5	2	2	2	2	3	4	5	5	1	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3	

24	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	2	3	4	5	5	3	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
25	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	2	1	1	1	5	4	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
26	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3
27	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3
28	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	
29	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	1	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2
30	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	2	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3
31	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	2	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
32	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	2	1	1	1	5	4	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
33	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3
34	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3
35	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
36	3	3	1	2	5	3	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	2	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2
37	3	2	1	2	2	4	1	2	5	2	2	2	2	3	4	5	5	3	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3
38	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	2	3	4	5	5	3	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
39	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	2	1	1	1	5	1	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
40	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3
41	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3
42	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	5	4	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
43	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	5	5	3	4	5	5	4	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2
44	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3
45	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	1	1	1	1	1	5	4	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
46	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	3	3	2	2	2	4	4	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
47	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	2	2	3	4	5	5	4	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3
48	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3
49	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
50	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	2	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2
51	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	2	3	4	5	5	3	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3
52	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	2	3	4	5	5	3	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
53	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	2	1	1	1	5	1	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
54	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3
55	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3
56	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
57	3	3	1	2	5	3	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2

92	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2
93	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	2	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3
94	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	2	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
95	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	2	1	1	1	5	4	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
96	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3
97	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3
98	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
99	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2
100	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	2	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3
101	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	2	3	4	5	5	2	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
102	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	5	5	3	4	5	5	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2
103	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	2	5	3	4	5	5	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3
104	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	1	1	1	1	1	5	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
105	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	3	3	2	2	2	4	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
106	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	2	2	3	4	5	5	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3
107	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	3	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3
108	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
109	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2
110	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	2	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3
111	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	2	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
112	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	2	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3
113	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	2	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
114	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	2	1	1	1	5	4	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
115	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3
116	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3
117	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1

118	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2
119	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	2	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3
120	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	2	3	4	5	5	2	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
121	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	5	5	3	4	5	5	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2
122	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	2	5	3	4	5	5	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3
123	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	1	1	1	1	1	5	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
124	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	3	3	2	2	2	4	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
125	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	2	2	3	4	5	5	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3
126	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	3	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3
127	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
128	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2
129	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	2	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3
130	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	2	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
131	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3
132	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO																																					
N°																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	
2	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	
3	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	3	4	3	5	4
4	4	4	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	3	4	3	1	1	1	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	
6	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	
7	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	1	1	1	1	3	5	1	1	1	4	1	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	
8	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	
9	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	
10	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	
11	4	4	2	4	3	1	1	1	4	4	3	1	1	1	1	1	1	3	4	3	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	4	3	1	1	1	
12	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	
13	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	
14	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	4	1	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	1	
15	4	2	2	4	4	5	3	3	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	3	2	3	4	4	5	3	3	2	2	3	2	3	4	
16	3	5	2	4	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	4	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	
17	2	1	5	2	2	3	2	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	2	2	3	2	3	3	5	2	2	3	2	3	3	3	4	3	5	4	
18	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1
19	4	2	3	3	3	4	3	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	3	4	3	5	4	5	3	3	4	3	5	4	4	5	3	3	3	
20	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	
21	4	2	1	1	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	5	1	1	1	1	5	1	1	1	4	1	1	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	
22	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	
23	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	
24	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	
25	4	4	2	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	
26	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	
27	4	2	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	3	3	5	5	3	5	3	3	4	3	5	4	5	3	3	4	3	5	4	3	2	3	3	3	
28	4	2	3	1	1	1	1	1	4	1	4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	3	3	

29	4	2	2	4	4	5	3	3	3	5	5	3	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	5	5	3	3	4		
30	3	5	2	4	4	5	3	3	3	5	5	3	4	4	1	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	5	5	3	4	4	
31	2	1	5	4	4	1	3	3	3	1	1	1	5	4	3	2	3	5	4	4	1	3	3	3	5	4	4	1	3	3	3	1	1	1	5	4		
32	4	4	2	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	1	4	1	4	3	2	2	3	2	3	4	3	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	1		
33	4	2	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	
34	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3		
35	4	2	3	1	1	1	1	1	4	4	1	3	3	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	4	4	1	3	3	3	
36	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4		
37	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4		
38	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	3	4	3	5	4	
39	4	4	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	3	4	3	1	1	1	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
40	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3		
41	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3		
42	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	4	1	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	1		
43	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4		
44	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4		
45	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4		
46	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	4	1	4	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4
47	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3		
48	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3		
49	4	2	3	3	1	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	4	1	3	3	3		
50	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4		
51	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4		
52	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4		
53	4	4	2	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1		
54	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3		
55	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3		
56	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	1	5	1	1	1	3	5	1	1	1	4	1	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	1		
57	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4		
58	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4		
59	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4		
60	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	4	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4		
61	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3		
62	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3		

63	4	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3
64	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	2	3	4	
65	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
66	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	3	4	3	5	4		
67	4	4	2	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1		
68	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3		
69	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3		
70	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	5	1	1	1	4	1	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	3		
71	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	4		
72	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
73	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	4		
74	4	4	2	4	3	1	1	1	4	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	4	3	4	3	4	4		
75	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3		
76	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3		
77	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	5	1	1	1	4	1	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	3		
78	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	4		
79	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
80	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	4		
81	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	4	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	
82	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3		
83	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3		
84	4	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	
85	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	4		
86	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
87	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	4		
88	4	4	2	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1		
89	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3		
90	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3		
91	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	5	1	1	1	4	1	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	3		
92	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	4		
93	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
94	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	4		
95	4	4	2	4	3	1	1	1	4	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	4	3	4	3	4	4		
96	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3		

97	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3
98	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	5	1	1	1	4	1	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3
99	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4
100	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4
101	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4
102	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4
103	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4
104	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4
105	4	4	2	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1
106	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3
107	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3
108	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	5	1	1	1	4	1	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3
109	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4
110	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4
111	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4
112	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4
113	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4
114	4	4	2	4	3	1	1	1	4	4	3	4	3	4	4	1	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	4	3	4	3	4
115	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3
116	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3
117	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	5	1	1	1	4	1	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3
118	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4
119	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4
120	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4
121	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4
122	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4
123	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4
124	4	4	2	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1
125	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3
126	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3
127	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	5	1	1	1	3	5	1	1	1	4	1	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3
128	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4
129	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4
130	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4

131	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3
132	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3

HABILIDADES GERENCIALES PRUEBA PILOTO																																	
N. o	Comunicación								Conocimiento								Organización								Gestión								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	1	3	1	2	2	1	3	2	9	2	2	2	2	2	
2	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	2	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	5	4	2	3	3	2	2	3
3	1	1	2	1	2	5	3	1	5	1	2	1	2	3	4	5	5	2	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
4	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	2	1	1	1	5	3	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
5	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3
6	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	1	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3
7	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
8	3	3	1	2	5	3	1	3	2	3	3	3	3	2	2	2	4	4	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2
9	3	2	1	2	2	4	1	2	5	2	2	2	2	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3
10	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	5	2	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
11	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	1	2	1	1	1	5	4	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
12	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3
13	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3
14	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	5	4	1	1	1	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1
15	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	5	5	3	4	5	5	4	1	1	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2
16	3	2	2	2	2	3	3	2	5	2	2	2	5	3	4	5	5	4	5	3	3	3	3	2	3	5	4	5	3	3	4	5	3
17	3	5	2	5	2	5	3	1	5	5	2	1	1	1	1	1	5	4	3	3	3	5	3	1	1	3	4	5	3	3	4	5	3
18	1	1	2	1	2	2	4	1	1	1	2	3	3	2	2	2	4	4	4	1	1	2	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
19	3	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	2	2	3	4	5	5	4	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	3	3	4	5	3
20	3	2	5	2	5	5	3	2	5	2	5	2	5	3	4	5	5	2	3	3	3	5	3	2	5	3	4	5	3	3	4	5	3

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PRUEBA PILOTO																																										
N. °																																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
1	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	
2	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4
3	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5		
4	4	4	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	3	4	3	1	1	1	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	3	
5	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5		
6	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5		
7	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	1	1	1	1	3	5	1	1	1	4	1	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	3	1	1	1	1		
8	4	2	2	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	3	5	2	3	3	5	4	3	5	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3		
9	3	5	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4		
10	2	1	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	3	2	5	3	3	3	5	3	2	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5		
11	4	4	2	4	3	1	1	1	4	4	3	1	1	1	1	1	1	3	4	3	1	1	1	4	3	4	3	1	1	1	4	4	3	1	1	1	1	1	1	3		
12	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5		
13	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5		
14	4	2	3	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	4	1	3	5	1	1	1	4	4	1	3	3	1	1	1	1	1		
15	4	2	2	4	4	5	3	3	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	3	2	3	4	4	5	3	3	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3		
16	3	5	2	4	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	3	3	4	4	4	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4		
17	2	1	5	2	2	3	2	3	3	3	4	3	5	4	3	2	3	5	2	2	3	2	3	3	5	2	2	3	2	3	3	5	2	2	3	2	3	3	4	3	5	
18	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1
19	4	2	3	3	3	4	3	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	3	4	3	5	4	5	3	3	4	3	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5		
20	4	2	3	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	3	3	3	5	5	3	5		

ANEXO 5

TABLA DE INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

El coeficiente r de Spearman puede variar de -1.00 a + 1.00	
De -0.91 a -1	correlación muy alta
De -0.71 a -0.90	correlación alta
De -0.41 a -0.70	correlación moderada
De -0.21 a -0.40	correlación baja
De 0 a -0.20	correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	correlación prácticamente nula
De + 0.21 a 0.40	correlación baja
De + 0.41 a 0.70	correlación moderada
De + 0.71 a 0.90	correlación alta
De + 0.91 a 1	correlación muy alta

Fuente: Bisquerra (2004), Metodología de la Investigación

Educativa. Madrid, Trilla, p.212



Acta de aprobación de Originalidad de Tesis

Yo, **Abner CHAVEZ LEANDRO**, tomando conocimiento de la tesis de la estudiante **Zoila Natalia DELGADO CALISAYA**, titulado "**Planeamiento estratégico y habilidades gerenciales en los trabajadores de la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación, Lima 2014**" Constató que la misma tiene un índice de similitud de 23 % verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye 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.

Lima, 19 de octubre de 2018



Abner Chávez Leandro, Ing. M.Sc. Dr.

DNI: 22469265

UNO DE...
 PUEDE...
 RECUERDA S...
 PARA UNA EN

Feedback studio | Resumen de coincidencias

10/1000 5 de 5

Resumen de coincidencias

23 %

3	https://www.escuela-de-posgrado.org.pe/	3 %
4	www.minedu.gob.pe	2 %
5	repositorio.unb.edu.pe	2 %
6	www.academia.edu	2 %
7	portal.unb.edu.pe	2 %
8	repositorio.unb.edu.pe	2 %
9	repositorio.unb.edu.pe	2 %
10	www.minedu.gob.pe	2 %

ESCUELA DE POSGRADO
 UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Planamiento estratégico y habilidades gerenciales en los
 trabajadores de la Secretaría de Planificación
 Estratégica del Ministerio de Educación, Lima 2014.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
 Maestría en Gestión Pública

AUTOR:
 Dr. Zoila Nualin Delgado Calisaya

ASESOR:

Escuela de Posgrado UCV
 INVESTIGACIÓN
 CAMPUS LIMA

Página 1 de 87 | Número de palabras: 16932

Test only Report | High Resolution | #4100355

10:58 19/06/2015



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Delgado Calisaya Zoila Natalia

D.N.I. : 29596209

Domicilio : Parque El Carmen 1241 Dpto. 601. Pueblo Libre

Teléfono : Fijo 2707132 Móvil : 945352133

E-mail : nat.halia.delgado.65@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestra

Mención : Gestión Pública

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Delgado Calisaya Zoila Natalia

Título de la tesis:

Planamiento estratégico y habilidades gerenciales en los
trabajadores de la Secretaría de Planificación Estratégica de
Ministerio de Educación Lima 2014

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :

25.10.2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POS GRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

DELGADO CALISAYA ZOILA NATALIA

INFORME TITULADO:

Planeamiento estratégico y habilidades gerenciales en los
trabajadores de la Secretaría de Planificación Estratégica del
Ministerio de Educación, Lima 2014

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestría en Gestión Pública

SUSTENTADO EN FECHA: 30 de Junio de 2015

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Unanimidad



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN