



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del plan estratégico institucional en el gobierno regional de madre de dios, 2015 - 2017

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Luis Alberto Montero Tolmos

ASESOR:

Dr. Jimmy Nelson Paricahua Peralta

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de Políticas Públicas

PERÚ – 2018

Dedicatoria

“**A Dios**, como creador de todo y quien me da la fuerza, salud y sabiduría para alcanzar otra de mis metas.”

A mi padre, se bien que del trono de Dios fuiste llamado padre, mi corazón siempre está contigo, nunca olvidaré lo que me enseñaste pues esa herencia que me has dejado vale más que todo bien preciado en este mundo y hoy alcanzo a ti este logro. Te quiero mucho Padre, siempre vives en mi corazón.

A mis hijos e hija, quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía para lograr esta meta, quiero que sepan que haré todo lo que esté a mi alcance para que si así lo deciden, un día ustedes puedan dedicar uno o más trabajos como este.

Agradecimiento

El presente trabajo va dirigido con una expresión de gratitud a:

Mi Madre Isabel, mi segunda madre mi **Mamita Justina** y mis terceras madres **Mis Tías** Ricardina, Gladys, Betty, Isabel y Albina quienes me dieron su fuerza y apoyo en mi formación lo que me ha llevado hasta donde estoy ahora.

A mi Ñoñis, por tu paciencia amarga pero con sus frutos dulces.

A mis amigos, Yenifer y Osbel porque nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora seguimos siendo amigos.

A los profesores, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente a la **Universidad Cesar Vallejo** la cual abrió sus puertas a profesionales como nosotros, preparándonos para un mundo competitivo y formándonos como personas de bien.

DECLARACION JURADA

Yo, Luis Alberto Montero Tolmos, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad "Cesar Vallejo", identificado con DNI 09505931, con la tesis titulada: "Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017".

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. 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.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. 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".

Trujillo, 11 de Agosto de 2018.



Luis Alberto Montero Tolmos
DNI: 09505931



PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, ante ustedes la tesis titulada “Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017”, con la finalidad de identificar la estructura y la percepción de la variable Gestión del Plan Estratégico Institucional, todo ello en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad “Cesar Vallejo”, para la obtención del Grado Académico de Maestro en Gestión Pública.

Aguardando cumplir con los requisitos de aprobación.

El Autor

ÍNDICE

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad problemática	1
1.3. Teorías relacionadas con el tema	7
1.4. Formulación del problema.....	30
1.5. Justificación del estudio.....	30
1.6. Objetivos de la investigación	31
II. MÉTODO.....	33
2.1. Tipo de estudio	33
2.2. Diseño de investigación	33
2.3. Identificación de variables.....	33
2.4. Operacionalización de variables.....	34
2.5. Población y muestra	36
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
2.7. Procedimientos de recolección de datos.....	37
III. RESULTADOS.....	38
IV. DISCUSIÓN	62
V. CONCLUSIONES	66
VI. RECOMENDACIONES.....	68
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXOS	74

ÍNDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

TABLA N° 01 y GRÁFICO N° 01	61
Distribución de frecuencias para la variable gestión del plan estratégico	
TABLA N° 02 y GRÁFICO N° 02	63
Distribución de frecuencias para la variable dimensión estructura organizativa	
TABLA N° 03 y GRÁFICO N° 03	65
Distribución de frecuencias para la variable dimensión fase estratégica	
TABLA N° 04 y GRÁFICO N° 04.....	67
Distribución de frecuencias para la variable dimensión misión	
TABLA N° 05 y GRÁFICO N° 05	69
Distribución de frecuencias para la variable dimensión ruta estratégica	

RESUMEN

La presente investigación tuvo la intención de identificar la Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017, llegando a las siguientes conclusiones:

Según con los datos obtenidos en cuanto a la variable Gestión del Plan Estratégico, el promedio de toda la muestra es de 78.90 puntos, ubicándola en el nivel de regular e incompleta, lo que indica que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales del PEI como son la estructura organizativa, la fase estratégica, la misión y la ruta estratégica.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión estructura organizativa, el promedio de toda la muestra es de 20.42 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el diagnóstico estratégico y el plan de desarrollo estratégico.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión fase estratégica, el promedio de toda la muestra es de 20.33 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son identificar las dificultades presentadas en la fase estratégica.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión misión, el promedio de toda la muestra es de 11.63 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el cumplimiento, la percepción, la identificación.

Aspectos fundamentales que permitirán lograr la eficacia en la institución.

Palabras claves: fase, identificación, organización, gestión y eficacia

ABSTRACT

The present investigation had the intention of identifying the Management of the Institutional Strategic Plan in the Regional Government of Madre de Dios, 2015 - 2017, reaching the following conclusions:

According to the data obtained regarding the variable Management of the Strategic Plan, the average of the entire sample is 78.90 points, placing it at the level of regular and incomplete, which indicates that there is moderate action in the management of the strategic plan to meet with the fundamental aspects of the PEI such as the organizational structure, the strategic phase, the mission and the strategic route.

According to the data obtained in terms of the variable organizational structure dimension, the average of the entire sample is 20.42 points, placing it at the regular level, which means that workers consider that there is moderate action in the management of the strategic plan to comply with the fundamental aspects such as the strategic diagnosis and the strategic development plan.

According to the data obtained in terms of the strategic dimension variable, the average of the entire sample is 20.33 points, placing it at the regular level, which means that workers consider that there is moderate action in the management of the strategic plan to comply with the fundamental aspects such as identifying the difficulties presented in the strategic phase.

According to the data obtained regarding the variable mission dimension, the average of the whole sample is 11.63 points, placing it at the level of regular, which means that workers consider that there is moderate action in the management of the strategic plan for comply with the fundamental aspects such as compliance, perception, identification.

Fundamental aspects that will allow to achieve effectiveness in the institution.

Keywords: phase, identification, organization, management and effectiveness.

I INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad todo tipo de empresa sea pública o privada están sometidas a presiones externas como internas, siendo estas originadas por diversos motivos como son: la tecnología, el mercado, la competencia entre otras; los que las obligan a realizar cambios significativos en sus organizaciones mediante estrategias a corto, mediano y largo plazo. A pesar de que un Gobierno Regional no tenga competencia en el mercado debe acoger estrategias y modernas estrategias de gestión del plan estratégico que le permitan prestar un servicio de planificación de la gestión del plan estratégico, para ello el personal directivo y gerencial deberán mantener una sólida capacitación y control adecuado de sus emociones que le permitan dirigir y organizar el proceso administrativo.

El equipo directivo está determinado por el trabajo conjunto, así como las funciones que existen entre los miembros de una organización, quienes tienen la responsabilidad de conducir el desarrollo de la administración de la institución.

El personal directivo, cumple un papel fundamental que es de revitalizar las organizaciones, particularmente estas están en etapas de crisis, reforzando la necesidad de la incorporación de un liderazgo eficaz, carismático y centrado en principios, de todo proceso que promueva las capacidades y la energía de los trabajadores de la organización, todo ello con el fin de lograr los objetivos estratégicos planteados, a partir de una visión consensuada, que es una fuerza de extraordinario mando.

Asimismo, el Gobierno Regional de Madre de Dios está estructurado como una organización social de servicio que demande una dirección eficiente, con el fin de obtener los mejores y mayores resultados.

La planificación de la gestión del Plan Estratégico Institucional de servicio que se pueda brindar en una institución viene a ser el resultado del trabajo organizado e

inteligente de todos los integrantes de la entidad; asimismo, la alta dirección o los tomadores de decisiones deben evaluar, identificar y demostrar su compromiso para alcanzar el desarrollo y la mejora gradual y continua del sistema de gestión del Plan Estratégico Institucional.

Para que ello resulte, la alta dirección debe prever, promover y disponer de espacios en el cual se propicie la participación y el compromiso de todos los servidores involucrados en el proceso administrativo. Estos se deben dar mediante la implementación de estrategias que contribuyan con el fortalecimiento de los recursos humanos, que den respuesta a las necesidades institucionales o que sean factibles para mostrar y favorecer el desarrollo y la buena gestión del Plan Estratégico Institucional.

Cabe mencionar que en muchas Instituciones públicas o privadas, no obstante, de contar con la buena capacitación del personal administrativo, se descubre que existe insatisfacción, disconformidad, así como desmotivación que obedece a causa de una mala gestión del Plan Estratégico Institucional por parte de la alta dirección. Esto puede reflejarse en el modelo de Gestión del plan estratégico Tradicional que existe, no solo en nuestra región, sino en la mayoría de los Gobiernos Regionales del Perú, debido a que han aprendido a asociar el concepto de "Planificación de la gestión del plan estratégico de la Gestión del plan estratégico" al "Desarrollo integral de toda la institución"; por tanto, los elementos de coherencia interna y competitividad regional que demanda la estrategia global que confluye complementaria y armónicamente con el desarrollo institucional, están ausentes.

La estructura organizativa actual del Gobierno Regional de Madre de Dios, para su esquema organizacional ha asumido un criterio de regionalización tradicional, con un rumbo de la organización como sistema cerrado, presentando una conformación estructura piramidal , funcional y divisional por producto, regulado por un conjunto de políticas provenientes del Gobierno Central, así como por las propias normas o directivas que emite para determinar su organización interna, estableciendo una

estructura organizativa en un modelo burocrático, que en general presenta la siguiente problemática:

Organización piramidal y jerarquizada en diferentes niveles de dirección, operación de asesoría, de apoyo y de línea y centralización en la toma de decisiones en la cima organizacional.

Organización desarrollada vertical y horizontalmente.

Organización burocratizada: excesivo personal en áreas funcionales, puestos y cargos, así como en número de personal, que conlleva a una administración ineficaz por el papeleo y las formalidades

Estructura organizativa desligada en su diseño de las exigencias del entorno.

Falta de coordinación y comunicación interna.

Falta de control e insatisfacción de personal.

Esta problemática conlleva a los siguientes efectos:

Procesos y operaciones complejas, tardías y coordinación inadecuada, incurriendo en costos operativos innecesarios.

Escaza asignación de recurso presupuestal para mejorar la infraestructura pública, con una asignación presupuestal irreal para los gastos corrientes.

Falta de implementación y aprovechamiento de los elementos tecnológicos e informáticos.

Insatisfacción de los usuarios.

1.2. Trabajos previos

Acerca de la gestión del plan estratégico administrativa se tiene a Pelaes (2012), quien señala que al personal de servicios de terceros encargado de las atenciones en Casa de Cliente de los Servicios de Banda Ancha de TDP, pues su investigación tuvo como objetivo investigar la planificación de la gestión del plan estratégico de servicio que brinda la Unidad de Negocios de Telefónica Empresas y su impacto en la satisfacción del cliente, así como las instalaciones y reparaciones de los servicios de Telefónica Empresas eran con personal por servicios de terceros. Las conclusiones a las que llegaron los investigadores son:

Acerca al análisis que se realizó sobre el soporte técnico determina que el área de averías es muy importante para poder llevar buenas relaciones con los clientes, siendo habitual las averías técnicas y físicas que requieren de un servicio técnico con personal especializado. Del mismo modo, el trámite es complejo, desde la admisión del reclamo hasta la reparación definitiva.

La percepción del servicio se consideraría en función a las contratas que hayan tocado el servicio. Además, la evaluación se desagregó en once aspectos, siendo de mayor implicancia con nuestro tema por estar relacionados con las actuaciones del personal técnico por servicios de terceros o del proceso son: trato y cordialidad por parte del personal técnico, capacitación y experiencia del personal técnico, información brindada por este personal, tiempo transcurrido entre el requerimiento del servicio de reparación y la realización de la misma, planificación de la gestión del plan estratégico de la reparación, celeridad en la identificación del problema, disposición para ayudar, cumplimiento del plazo de resolución.

Orderique (2008), Determinar si la gestión del plan estratégico se relaciona con la ventaja competitiva para el desarrollo sostenible de las Empresas del Parque Industrial del distrito de Villa El Salvador, en el contexto de una economía global. Las conclusiones son:

Una de las estrategias indispensables para el desarrollo de las Empresas en el Parque Industrial ubicado en el distrito de Villa El Salvador es contar con la capacitación adecuada y asesoría técnica vinculados a los temas de: mercadeo, ventas, gestión del plan estratégico empresarial, dominio de nuevas tecnologías y producción. Concluyendo que las Empresas que desean incurrir en la exportación deben considerar algunos requisitos indispensables para exportar, a fin de evaluar su capacidad exportadora.

Prado (2010), tuvo la intención de demostrar que la gestión del plan estratégico en cuanto al financiamiento adecuado repercute en la optimización de la gestión del plan estratégico de las Empresas, permitiendo el crecimiento de las Empresas de textil-confecciones de Gamarra.

Obteniendo resultados como: es fundamental que el empresario o quien conduzca la empresa posea conocimiento de las herramientas de gestión del plan estratégico, para un correcto y eficiente uso de los recursos, que optimice la gestión del plan estratégico empresarial; lo que permitirá la expansión y crecimiento de las Empresas en el Perú.

El principal problema de la Empresa es contar con recursos financieros desde el inicio del emprendimiento, sus necesidades de capital por falta de liquidez, adquisición de activos o la expansión de sus actividades.

Gutierrez, Lockuán y Ura (2003), Mostrar que la gestión del plan estratégico en cuanto a las alianzas estratégicas son una alternativa de desarrollo para las Pymes del sector confecciones. Las conclusiones son las siguientes:

La debilidad de las pequeñas y medianas empresas del sector confecciones se muestra sobre todo en la escasez de tecnología moderna para lograr una mayor producción, a costos reducidos, pero manteniendo la planificación de la gestión del plan estratégico. Concluyendo que la escasez de capital de trabajo y el difícil acceso a financiamiento de bajo costo son otra de las debilidades de las Pymes más

pequeñas, pues no cuentan con garantías suficientes para poder acceder a un crédito oportuno.

Esto les crea obstáculos para atender grandes volúmenes de producción. Los créditos a los cuales desean acceder las Pymes tienen altas tasas de interés, que se ven reflejados en los altos costos indirectos y otra debilidad es que no presentan integración en toda su cadena de valor, lo que les impide competir en un marco globalizado. Existen casos de asociaciones que se formaron con fines de exportación que pese a haber realizado esta actividad no se han podido consolidar.

Soto (2007), determinó que la planificación de la gestión del plan estratégico para las vías para la promoción del desarrollo y competitividad de la Empresa de servicio dentro del inminente escenario de crecimiento económico comercial que significarán las negociaciones y acuerdos internacionales. Las conclusiones son las siguientes.

Acciones y medidas a tomar a corto y mediano plazo que servirán como insumos para el desarrollo estrategias y políticas públicas que eviten la competencia desleal, impulsando el desarrollo financiero del sector.

La industria del calzado y otros productos derivados del cuero se encuentra estrechamente ligada con la producción pecuaria (cuero), esta es su principal impulsor. Sin embargo, la lentitud y retraso de los planes y programas ligados a la agricultura no permite distinguir a corto plazo una mejora significativa. Por ello se opta por la importación de cuero, elevando el costo de producción de la industria de servicio local.

Según los datos de PROMPEX aproximadamente existen un 80% de Empresas informales que prestan servicio, una cifra alta de evasión tributaria. Las actuales Empresas de servicio son producto de la crisis en el sector, y una respuesta al desempleo que significó el colapso de importantes fábricas como producto del contrabando y la competencia desleal.

1.3. Teorías relacionadas con el tema

Para Castillo (2006), La planificación consiste en establecer la direccionalidad que debe tener una organización para conseguir sus metas u objetivos de corto y mediano plazo. Es un proceso basado en la evaluación permanente tanto del medio como del ambiente interno de la organización, lo que permite advertir situaciones futuras, conocimiento o inconvenientes y adecuar a la institución para dar respuestas.

El gerente plantea una serie de premisas epistemológicas sobre las cuales se diseña y construye el edificio conceptual del planeamiento situacional, los cuales claramente reconsideran los fundamentos de la planificación tradicional. Estos postulados son los siguientes:

- a) El planificador no es diferente de la realidad que planifica, planificador y realidad forman parte de la misma situación. Este principio es una de las piedras angulares sobre las cuales se sustenta la planificación situacional y es, tal vez, la diferencia teórica más importante con la tradicional.
- b) Hay más de una explicación verdadera, Esta premisa sostiene que la realidad tiene diferentes definiciones verdaderas, dependiendo del contexto en que está inserto el actor que manifiesta. En este sentido, en el proyecto de planificación no hay una única ni absoluta explicación de la realidad. Tal como la planificación tradicional sostiene, que es el diagnóstico. En consecuencia la planificación estratégica situacional, antes que una explicación objetiva, pretende que ésta sea rigurosa y precisa.
- c) Los agentes sociales adelantan métodos creativos en un sistema social que sólo en parte siguen normas y leyes, Esta premisa sostiene que los actores sociales organizan sistemas en los cuales desarrollan procesos creativos y novedosos, a diferencia de los sistemas físicos que se identifican por los procesos continuos. Si los actores sociales se encuentran implicados en sistemas que solo en parte adelantan procesos continuos, significa que la planificación tiene una baja capacidad de predicción, por lo que debe,

ante todo, prevenir y emplear la técnica de escenarios como instrumento de absorción de incertidumbre.

- d) La incertidumbre domina el sistema social, Este postulado es consecuencia del anterior. Si los sistemas sociales sólo en parte siguen normas y leyes, y sus agentes adelantan métodos creativos, entonces lo que predomina en la sociedad es la incertidumbre y no las relaciones determinativas. Reconocer la incertidumbre implica hacer uso de la previsión en vez de la predicción.

Existe sobre el concepto planificación de la gestión del plan estratégico una serie de definiciones redundantes, que contribuyen poco a clarificar su significado actual.

Juran y Gryna (1988) reconocen que «la normalización de la terminología está aún en la etapa de iniciación». El alud de términos puede provocar el desconcierto en los directivos o los tomadores de decisiones, sobre todo porque asumen significados especiales muy diferentes de los que figuran en cualquier diccionario. Un resultado desagradable de esta confusión es la carencia de rigor y de conclusiones usualmente compartidas en debates elementales del campo, como es la relación entre planificación de la gestión del plan estratégico y rentabilidad.

Price (1989), opina que «la planificación de la gestión del plan estratégico no es definible, al ser una propiedad absolutamente personal que sólo puede reconocerse a través de la experiencia». Reeves y Bednar (1994), «concluyen que una definición comúnmente aceptada que fuese válida para todas las empresas e industrias no es posible; por el contrario, proponen desarrollar definiciones que sean comparables, y examinar las compensaciones inherentes de aceptar un concepto tras otro, tras un análisis detallado de sus fortalezas y debilidades».

La confusión aumenta cuando, al leer de algún experto, se encuentran posiciones semejantes según las cuales no existiría una definición más correcta que las otras, gozando cada concepto de ventajas e inconvenientes según se consideren por su facilidad en su medición, su valor para el cliente o su utilidad para la dirección.

En otras palabras, el concepto de planificación de la gestión del plan estratégico como excelencia podría ser útil para fijar estándares en la planificación de la gestión del plan estratégico de diseño buscando un desempeño superior, aunque su naturaleza inconcreta lo incapacita para guiar a la dirección en Gestión del Plan Estratégico; en cambio, el concepto de planificación de la gestión del plan estratégico como agrado de las expectativas del cliente supone una definición orientado hacia el exterior que permitiría apreciar mejor la excelencia en el diseño, a costa de sus dificultades en medir las perspectivas de los clientes.

Steenkamp (1989), destaca que “la principal causa de la carencia de unanimidad es que la planificación de la gestión del plan estratégico puede ser y ha sido estudiada desde diferentes aspectos”. Se desprende de esta posición que la variedad de conceptos, lejos de ser un problema, ha permitido una visión más rica que incorpora nuevas variables.

Es cierto que las diversas definiciones han ido construyéndose como respuestas a cambios en los problemas empresariales, sosteniendo diferentes orientaciones para la Gestión del Plan Estratégico. Los sistemas productivos han variado de raíz su naturaleza durante los dos últimos siglos, a la vez el alcance de la planificación de la gestión del plan estratégico.

Si consideramos la historia diríamos que: la producción artesanal dominante en el lapso preindustrial dio paso a la producción industrial en masa, para después transformar las economías avanzadas en economías de servicios. Paralelamente, el concepto de planificación de la gestión del plan estratégico como excelencia cedió su lugar a los conceptos centrados en la producción, para continuar con la planificación de la gestión del plan estratégico de servicio. El enfoque estratégico que mantiene actualmente a la dirección general en el ejercicio de sus responsabilidades ha progresado con el concepto de planificación de la gestión del plan estratégico total.

A la actualidad, existen diversas clasificaciones de los enfoques conceptuales de la planificación de la gestión del plan estratégico. A partir de estas clasificaciones, así como de la revisión de trabajos como los de Kathawala (1989), Dotchin y Oakland (1992) y Watson y Korukonda (1995), las definiciones propuestas en la literatura se pueden resumir en los seis conceptos ofrecidos en el cuadro siguiente:

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta, «lo mejor». Asimilación con el concepto de «lujo». Analogía con la calidad de diseño.
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada / controlada (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming, Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

Sin embargo, Steenkamp (1989), desde una perspectiva metafísica concibe la planificación de la gestión del plan estratégico como la innata excelencia. Por ello para Garvin (1984) y Tuchman (1980), el concepto de planificación de la gestión del plan estratégico como excelencia tiene una pasada tradición, que se remonta hasta los filósofos griegos como Platón y persiste con el trabajo artesanal. En aquellos tiempos, la planificación de la gestión del plan estratégico se concebía como la posesión por una cosa de la virtud de ser “la mejor”, percibida como un estándar absoluto, en vez de ser una acción fraudulenta.

Hoy en día, este significado absoluto se conserva en la creencia popular de que la planificación de la gestión del plan estratégico es “lo mejor”, “lo más brillante”, “el conservar los estándares más altos” sin ninguna obligación con lo secundario y oponiéndolo a lo vulgar.

Este concepto de la excelencia es de extenso uso en otros contextos. Así, cuando se aplica a las personas, señala un comportamiento ejemplar con estándares destacados.

Por tanto, el concepto se emplea para describir los productos con los máximos estándares de planificación de la gestión del plan estratégico en todas sus características. Este concepto de planificación de la gestión del plan estratégico tiene su importancia por incidir en la trascendencia de la planificación de la gestión del plan estratégico de diseño, que marca el grado de excelencia del producto. La expresión “producto de planificación de la gestión del plan estratégico” sería entonces equivalente a la de producto con la mejor planificación de la gestión del plan estratégico de diseño posible.

Para Camisón, Cruz y Gonzales (2006), El concepto de planificación de la gestión del plan estratégico como excelencia tiene sus ventajas. Siendo una visión que puede ser más fácil de comprender que otras como la creación de valor, proporcionando una señal clara de la ambición de estándares a conseguir, de modo que la aceptación y responsabilidad de los empleados sean más accesibles. De la misma manera la excelencia puede ser igualmente una excelente base para la diferenciación comercial del producto, aprovechando el orgullo que un producto excelente siempre estimula entre sus compradores.

La Asociación Española para la Planificación de la gestión del plan estratégico (1991), propone que, para lograr la satisfacción plena del cliente, deben coincidir la planificación de la gestión del plan estratégico programada, la planificación de la gestión del plan estratégico realizada y la planificación de la gestión del plan

estratégico necesitada. A continuación, se puede apreciar Conceptos de planificación de la gestión del plan estratégico esperada, planificación de la gestión del plan estratégico programada y planificación de la gestión del plan estratégico realizada:

PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PREVISTA



La planificación de la gestión del plan estratégico programada o diseñada es la que la empresa procura obtener (planificación de la gestión del plan estratégico prevista), y que se plasma en las especificaciones de diseño del producto, con el fin de responder a las necesidades o requerimientos del cliente.

La planificación de la gestión del plan estratégico realizada es la obtenida tras la producción, y tiene que ver con el grado de cumplimiento de las características de planificación de la gestión del plan estratégico del producto tal como se plasmaron en las especificaciones de diseño. La planificación de la gestión del plan estratégico esperada, necesaria o concertada es la necesitada por el cliente según se manifiesta en sus necesidades y expectativas.

Según Camisón, Cruz y Gonzales (2006), «El enfoque técnico de la planificación de la gestión del plan estratégico, bien plasmado en el control estadístico de procesos, parte de un concepto de la Gestión del plan estratégico como una colección de técnicas, utilizables puntual y aislada-mente para el control de la planificación de la gestión del plan estratégico de productos y procesos. Aunque superada, esta aproximación ha sido útil para establecer una caja de herramientas que los enfoques posteriores no han cejado en enriquecer.

Las últimas aproximaciones introducidas en el enfoque técnico (el aseguramiento de la planificación de la gestión del plan estratégico y el enfoque japonés) son las primeras en señalar la insuficiencia de este concepto, limitado a proyectos y programas con fines precisos y discontinuos sin un rumbo directivo claramente articulado que los ampare, sentando los pilares del enfoque sistémico de la Gestión del Plan Estratégico, que la asimila a un nuevo paradigma de la dirección de organizaciones. Los desarrollos de las visiones cultural y humana de la Gestión del Plan Estratégico han robustecido esta comprensión de la función, ampliamente difundida en la literatura y en los expertos. De hecho, es la doble dimensión de la gestión del plan estratégico total como estrategia y como proceso la que permite precisar su vocación de cambio organizativo y cultural que la dota de continuidad, y su plasmación concreta en cada momento en proyectos y programas precisos.

Una primera línea de opinión concibe la Gestión del Plan Estratégico como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativo.

Witcher (1995), se hace eco de trabajos que la entienden como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos; asimismo se la puede contemplar desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente.

Para Swift, Ross y Omachonu (1998), la asimilación de la Gestión del Plan Estratégico a una herramienta para la gestión del plan estratégico no parece suficiente, por dos razones:

Aporta ideas de carácter abstracto o principios de dirección también de prácticas y técnicas. Diversos enfoques están asentados en una perspectiva de sistemas, que considera toda la organización y las interacciones entre sus componentes. Sin embargo, no deja de ser cierto que este concepto es el que impregna los enfoques pioneros, como la inspección y el control estadístico de procesos, que aportan poco más que una caja de herramientas para el control de la planificación de la gestión del plan estratégico de productos y procesos.

Bounds et al (1994), plantea una segunda forma de entender la planificación de la gestión del plan estratégico, considerando que va más allá de su concepción como un conjunto de técnicas y procedimientos, para convertirla en un nuevo paradigma de la dirección.

La misma consideración le merece a Feigenbaum (1951), para quien “la planificación de la gestión del plan estratégico es en su esencia una forma de dirigir la organización”, agregando que “el control de planificación de la gestión del plan estratégico es mucho más que una agrupación de proyectos técnicos y actividades de motivación, sin ningún enfoque directivo visiblemente articulado”.

Ishikawa (1954), comparte esta tesis, sosteniendo que «el control de planificación de la gestión del plan estratégico es una nueva manera de pensar en la dirección y de considerarla»; agregando más tarde que se trata de «una revolución conceptual en la gerencia»

Slater (1991), representa este nuevo paradigma por organizaciones encaminadas al cliente que están organizadas por procesos, operan por equipos y se conducen más como un baile que como un juego. Por su parte, para Brocka y Brocka (1992), «la

Gestión del Plan Estratégico sería un paradigma caracterizado por un enfoque humanista y sistémico a la dirección».

No obstante, para Juran (1964), el problema que esboza la perspectiva de la Gestión del plan estratégico como nuevo paradigma de la dirección, alternativo a los modelos organizativos reconocidos e independientes de la teoría general de la administración, es que toma su viabilidad como ciencia paralela.

Por su parte, La definición de la Gestión del Plan Estratégico a partir de los tres elementos que plantean Dean y Bowen (principios, prácticas y técnicas) la creemos apropiada como base para configurar el esquema filosófico que inyecta en el sistema de dirección y en el ámbito de trabajo de la función directiva especializada que se agrega al organigrama.

Así definida, la Gestión del Plan Estratégico es tanto una estrategia como un proceso. La concepción de la Gestión del Plan Estratégico como una filosofía de dirección deja claro que no puede confundirse con un programa de planificación de la gestión del plan estratégico, que necesariamente ha de tener un principio y un fin.

Por ello, Camisón, Cruz y Gonzales (2006), señalan que el desarrollo de la Gestión del Plan Estratégico puede beneficiarse de la organización de proyectos que vinculen liderazgo, participación, compromiso, auto responsabilización, cooperación y aprendizaje, dentro del marco de una misión compartida por los miembros de la organización. Estos programas relacionados con la planificación de la gestión del plan estratégico pueden ser muy útiles y ventajosos. De hecho, los enfoques a la implantación de la Gestión del Plan Estratégico basados en proyectos visibles conducidos en equipo han probado ser la estrategia más exitosa. Sin embargo, la introducción plena de la Gestión del Plan Estratégico no puede limitarse a proyectos en equipo, ya que por su propia naturaleza de filosofía directiva va más allá de estas iniciativas temporales. El cambio organizativo y cultural inherente a la Gestión del Plan Estratégico moderno sólo es pleno cuando los principios están inmerso en el trabajo diario de las personas en todos los niveles organizativos, así mismo cuando la estrategia, la estructura, los sistemas y los procesos se organizan para satisfacer

las necesidades de los clientes internos y externos. La Gestión del Plan Estratégico resalta así tanto la participación, la satisfacción y la competitividad, como la comprensión de la variación y lo importante que es la medición.

El concepto de la Gestión del Plan Estratégico como un sistema de dirección presume entenderla como un modelo directivo selecto, como propone Guillén (1994), que integra aportaciones de los tres grandes paradigmas organizativos. De la organización científica del trabajo procede su preocupación por la productividad, el absentismo y la rotación de los trabajadores, la planificación de la gestión del plan estratégico del producto y la parálisis burocrática, que cuaja en el entrenamiento en técnicas de control estadístico de la planificación de la gestión del plan estratégico, dirección de la producción y análisis de tareas.

Una evaluación estructural le ha inyectado las ideas sobre participación, trabajo en equipo y liderazgo, así como principios de un esquema organizativo orientados hacia estructuras horizontales, federales y divisionales que combatan los equívocos hábitos de las estructuras burocráticas. Por último, el modelo de las relaciones humanas ha penetrado en la ideología de la Gestión del Plan Estratégico, inspirando su argumentación de la satisfacción del cliente que se consagra como misión organizativa, asignando a los directivos un rol de líderes y elevando la responsabilidad de los trabajadores desde simples subordinados a ser partes de un equipo, fortaleciendo valores clave de su estimulación como la participación, la mejora y el crecimiento personal.

Spencer (1994), defiende este concepto, recalando que la Gestión del Plan Estratégico captura aspectos de modelos ya establecidos de organización y los amplía para aportar una metodología de uso.

Asimismo, Chaffee (1985), plantea: «tres modelos estratégicos identificados por los paradigmas mecánico o de la organización científica del trabajo, el paradigma adaptativo, orgánico o contingente, y el paradigma cultural. También apunta acertadamente que no se trata de una realidad rutinaria y preparada de antemano, sino que es una filosofía amorfa y fuertemente cambiante, en la que las elecciones

de los directivos no se basan sólo en su comprensión de los principios sino además en su propio modelo mental de la naturaleza de las organizaciones».

A modo de resumen, la Gestión del Plan Estratégico se ha construido históricamente como una compleja composición de ideología y métodos, que se han aplicado en la práctica para modelizar metodologías con que afrontar problemas complicados de dirección de organizaciones. Su presencia en el equipaje de conocimientos necesarios para el directivo en el futuro dependerá de la habilidad de todos los involucrados que integran el movimiento por la planificación de la gestión del plan estratégico para forjar enfoques, modelos y sistemas de Gestión del Plan Estratégico.

Consecuentemente, no se cuenta con una definición cabal y comúnmente aceptada de lo que se entiende por Gestión del Plan Estratégico, utilizándose una variedad de etiquetas o denominaciones para el mismo concepto.

Xu (1999), aclara que: contar con un concepto es importante, porque una conceptualización parcial suele llevar a la percepción incompleta por los directivos de los principios, prácticas y técnicas que forman cada enfoque de Gestión del Plan Estratégico.

Además, señala que las definiciones que la literatura ofrece sobre Gestión del Plan Estratégico, así como los instrumentos que se han elaborado para su operativización y medida, muestran deficiencias importantes:

1. Se olvida que la Gestión del Plan Estratégico es un concepto confuso y abstracto esto es, un constructo inobservable, en absoluto fácil de conceptuar y medir si no es a través de otras variables directamente observables no obstante sólo sea a través de percepciones.
2. En segundo lugar, diversas definiciones adoptan una conceptualización parcial de la Gestión del Plan Estratégico. Sigue existiendo una importante indecisión sobre cómo poner en práctica los enfoques de Gestión del Plan Estratégico, sin que se

conozcan con seguridad los principios, las prácticas y las técnicas para su desarrollo óptimo.

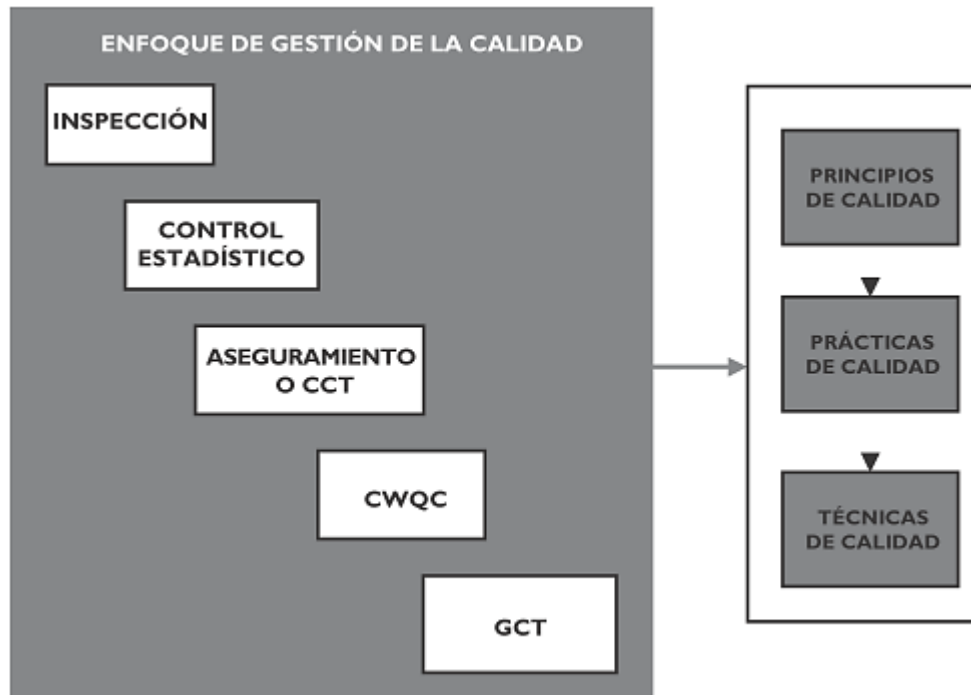
Schaffer y Thomson (1992), casi todos los instrumentos de medida previos parten de un concepto de Gestión del Plan Estratégico centrado en las prácticas y las técnicas. Con este proceder se deja de lado las partes importantes de las dimensiones organizativa, cultural y estratégica del enfoque. Con este modo de evaluar el constructo no consentiría valorar adecuadamente el hecho de que una empresa esté adoptando parte de las prácticas y técnicas asociadas con la Gestión del Plan Estratégico, sin estar implicada con sus principios. Este problema suele ser especialmente palpable cuando la definición se deriva de las aportaciones de conocedores de la planificación de la gestión del plan estratégico como Deming o Juran.

Para superar el problema de la parcialidad con que se conceptualiza el término enfoque de Gestión del Plan Estratégico se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la planificación de la gestión del plan estratégico. Así pues, el contenido de los distintos enfoques de

Gestión del Plan Estratégico se distingue por tres dimensiones:

1. Los principios que asumen y que guían la acción organizativa.
2. Las prácticas, actividades, que incorporan para llevar a la práctica estos principios.
3. Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas.

Seguidamente se aprecia los Enfoques de Gestión del Plan Estratégico: principios, prácticas y técnicas:



Por ejemplo, un principio como la orientación hacia el cliente, asumido en diversos enfoques, puede conducir a que la organización lleve a cabo prácticas como la recogida sistemática de información sobre las necesidades, expectativas y satisfacción del cliente, que se hacen efectivas a través de estudios de mercado, pruebas de gusto en mercados seleccionados antes del lanzamiento de un nuevo producto, etc.

Vandeville (1990), comparte este criterio asegurando que «la Gestión del Plan Estratégico se integra perfectamente en la gestión del plan estratégico general de la empresa de la cual forma parte».

En definitiva es un área de especialización gerencial y técnica que da lugar a la aparición en las organizaciones de profesionales especializados. Como una función de la dirección, la Gestión del Plan Estratégico se ha convertido en campo para una profesionalización directiva.

Tal y como señalan Watson y Korukonda (1995), la implantación de un sistema de Gestión del Plan Estratégico requiere un cambio en el diseño de la organización

desde estructuras burocráticas hacia estructuras de carácter orgánico que faciliten la cesión de autoridad a los trabajadores y la ruptura de las barreras jerárquicas y departamentales.

El acierto en la ejecución de dichos cambios y el ajuste de la estructura organizativa a las nuevas prelacones de la organización, así como el ajuste interno entre las variables de diseño organizativo, son un elemento concluyente para el éxito del proceso de implantación de un sistema de Gestión del Plan Estratégico. Sin embargo, a pesar del reconocimiento del papel clave de la estructura organizativa como elemento de soporte para la implantación de un sistema de Gestión del Plan Estratégico, no encontramos en la literatura especializada informes que aborden la cuestión de un modo completo y sistemático.

Goestch y Davis (2003), suponen la implantación de un sistema de Gestión del Plan Estratégico sobre la estructura organizativa, no hallamos, en la revisión de la literatura especializada, una respuesta relacionada a la cuestión, y en ocasiones se observan propuestas poco definidas e incluso figuradamente contradictorias. Finalmente, si fijamos la atención en el diseño del trabajo, observamos que la Gestión del Plan Estratégico propone, en términos generales, un aumento de la regulación de procesos que permite una cesión de autonomía restringida que facilita que los operarios controlen el resultado de su trabajo y puedan participar en la mejora incremental de las normas que regulan procedimientos y labores. Los objetivos que se persiguen con estos cambios son varios:

1. Mejorar el control de los procesos y disminuir la variabilidad evitable.
2. Dar a los trabajadores la oportunidad de aportar a la organización sus conocimientos específicos sobre la tarea para optimizar y enriquecer los procesos de trabajo.
3. Diseñar trabajos que cumplen las condiciones necesarias para que quien los desempeña pueda sentirse motivado y satisfecho.

Hackman y Oldham (1980), indican que la organización del trabajo a través de equipos genera la exigencia de una mayor implicación de sus miembros en la planificación, ejecución y control de las tareas a realizar, lo que genera las condiciones necesarias para que se produzca un incremento en los niveles de compromiso del individuo con su tarea, con el propio equipo y con la organización.

Quiere decir que los equipos de trabajo se aplican con varias finalidades, ya que se espera que faciliten, de forma simultánea, una mejora en el desempeño organizativo en sus dimensiones técnico-productiva, política y humana. Sin embargo, los equipos de trabajo no son una solución universal capaz de mejorar el rendimiento organizativo sin más. Su implantación tiene unos costes y unos requerimientos. El coste es el asociado al cambio en la unidad básica de producción, que requiere una reorganización, un reajuste de todas las variables de diseño, la reasignación de los recursos, proporcionando los necesarios y adecuados a cada equipo, una importante inversión en formación y un cambio en el estilo de dirección. Asimismo, la implantación y el desarrollo de una estructura de equipos requieren una serie de cambios orientados a preparar la organización para funcionar con estas nuevas unidades básicas de trabajo.

En términos más concretos, Camisón, Cruz y Gonzales (2006), señalan que la aplicación del trabajo en equipo, en el marco de la Gestión del Plan Estratégico, desempeña diversas funciones como mecanismo: impulsor, de participación, de fomento activo en la búsqueda de la mejora continua, y capaz de dotar a la organización de flexibilidad. Veamos cada una de ellas: Mecanismo impulsor que facilita el proceso de implantación en sus primeras fases. Así, los equipos constituyen un potente dispositivo de recogida de información necesaria para emitir el diagnóstico sobre el estado inicial de la empresa respecto a la gestión del plan estratégico de planificación de la gestión del plan estratégico, identificar las principales fuentes de coste de no planificación de la gestión del plan estratégico e iniciar la descripción gráfica de procesos y procedimientos.

Mecanismo de participación, ya que los equipos proporcionan un espacio de relación que facilita la implicación activa de todos los miembros de la organización en la implantación y desarrollo del sistema de planificación de la gestión del plan estratégico. En este caso, los equipos de trabajo actúan como mecanismo de soporte a los flujos de información que permiten la circulación fluida de feedback en todas las direcciones y sentidos.

Mecanismo de fomento del proceso de búsqueda de la mejora continua. La estructura paralela de equipos es el ámbito organizativo en el que los operarios analizarán la información que genera su trabajo, identificarán desviaciones, variabilidades no deseadas u otros problemas de planificación de la gestión del plan estratégico, y formularán un solución.

Mecanismo que incrementa el grado de flexibilidad de la organización. Los equipos actúan como dispositivos de enlace que facilitan el intercambio de información “cara a cara”, incrementando su capacidad de procesamiento de información y de adaptación al cambio.

Según la síntesis realizada por Ashkenasy, Wilderon y Peterson (2000), a partir de trabajos anteriores, la cultura de una organización queda definida por siete dimensiones:

- Innovación y propensión a correr riesgos. Grado en el que se estimula a los empleados para que innoven y corran riesgos; en qué medida arriesgarse es visto como un comportamiento deseable.
- Minuciosidad. Medida en la que se espera que los integrantes de la organización muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados. Grado en el que la dirección se concentra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para obtenerlos.
- Orientación a las personas. Medida en la que la gerencia toma en consideración los resultados que tienen o tendrán sus decisiones sobre las personas.

- Orientación a los equipos. Grado en el que existe predilección por organizar y asignar las tareas a equipos, en vez de a sujetos.
- Agresividad. Grado en el que las personas son atrevidas y competitivas en vez de prudentes y cooperativas.
- Estabilidad. Medida en que las actividades de la organización conservan el estado de las cosas en vez de crecer.

Según los autores, a partir de estas siete dimensiones es viable obtener una descripción de la cultura, entendida como la visión y el sentimiento compartido por los integrantes de la organización respecto a qué hacemos, cómo lo hacemos y qué comportamientos se esperan de nosotros y son tolerables para los demás integrantes del grupo. En cuanto al concepto de cultura organizativa, aunque todas las presentadas precedentemente son válidas y hacen aportaciones de matiz que logran ser consideradas, en este libro tomaremos como definición de referencia la enunciada por Schein: «Un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa o de integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros de la organización como el modo correcto percibir, pensar y sentir esos problemas».

Castillo (2006), Sostiene que: «la adaptación de los procesos de mejoramiento continuo de la productividad exige una fuerza laboral de planificación de la gestión del plan estratégico, es decir, altamente motivada y entrenada». No importa lo que la alta gerencia decida, los resultados no serán los ansiados sin la excelencia humana de sus participantes. Pero sucede que la planificación de la gestión del plan estratégico humana no se puede importar, sino que tiene que ser originada en la misma empresa, mediante una Gestión del Plan Estratégico.

El propósito de la Administración de Personal Moderna es crear las condiciones en las cuales se pueda desarrollar el máximo potencial laboral de la gente y en consecuencia posibilitar los enfoques empresariales capaces de atender las exigencias del mercado. Es por esto que la aparición de estrategias gerenciales centradas en los clientes: como la Gestión del plan estratégico Total de Planificación de la gestión del plan estratégico ha incrementado el interés en la Administración del Capital Humano.

La Administración de los recursos humanos busca construir y conservar un entorno de excelencia en la planificación de la gestión del plan estratégico para capacitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de planificación de la gestión del plan estratégico y de desempeño operativo de la empresa. Ahora asumen un rol estratégico de liderazgo en sus organizaciones, deben tomar en cuenta y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización. El desarrollo de habilidades a través de la capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son habilidades importantes de recursos humanos que deben tener todos los gerentes para que la planificación de la gestión del plan estratégico total tenga éxito.

Para Camisón, Cruz y Gonzales (2006), En las organizaciones tradicionales, las funciones de administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir objetivos más bien estrechos. En organizaciones de la planificación de la gestión del plan estratégico total, las unidades de administración de los recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, dirigirse ellos mismos hacia una continua mejoría, tanto de la planificación de la gestión del plan estratégico del producto como del servicio al cliente.

Hoy día, la mayoría de las empresas progresistas reconocen que la administración de los recursos humanos desempeña una función clave en el desarrollo de una estrategia competitiva viable. Cadillac, por ejemplo, reconoció en 1987 la necesidad de integrar los planes de recursos humanos con sus procesos de planificación de la gestión del plan estratégico, reclutamiento y retención de las personas, capacitación, educación continua, uso creativo de las tecnologías de la información, accesibilidad para los clientes, medición y vigilancia del desempeño, reconocimiento de desempeños de tipo superior, vigilancia de la satisfacción del cliente.

La involucración de los empleados se refiere a cualquier actividad en la cual los empleados participan en decisiones relacionadas con el trabajo y en actividades de mejora, con el objetivo de captar la energía creativa de todos los empleados y de incrementar su motivación. Los métodos de involucración de los empleados pueden variar desde simplemente compartir información o aportar algo en temas relacionados con el trabajo y hacer sugerencias hasta responsabilidades autodirigidas, como el establecimiento de metas, la toma de decisiones en el negocio y la solución de problemas. La involucración de los empleados tiene su raíz en la psicología de las necesidades humanas, y se apoya en los modelos de motivación de Maslow, Herzberg y McGregor.

La involucración de los empleados ofrece muchas ventajas sobre las prácticas tradicionales de administración porque: Reemplaza una mentalidad adversaria con una desconfianza y cooperación. Desarrolla las habilidades y aptitudes de liderazgo de los individuos, creando una sensación de misión y fomentando la confianza. Incrementa la moral de los empleados y su compromiso hacia la organización. Una de las formas más fáciles de involucrar a los empleados de manera individual es el sistema de sugerencias. Un sistema de sugerencias para empleados es una herramienta gerencial para someter, evaluar implementar una idea de un empleado, a fin de ahorrar costo y mejorar la planificación de la gestión del plan estratégico.

La delegación de autoridad simplemente significa facultar a las personas para tomar decisiones con base en lo que ellos sienten que es correcto, para tener control de su trabajo, asumir riesgos y aprender de sus errores, así como para promover el cambio. También significa que líderes y gerentes deben ceder parte del poder que antes tenían. Esta transferencia de poder a menudo crea en la gerencia temor de que los trabajadores abusen de este privilegio. Sin embargo, la experiencia demuestra que los trabajadores de primera línea generalmente son más conservadores que los gerentes. La delegación de autoridad da a los gerentes nuevas responsabilidades. Deben contratar y desarrollar personas capaces de manejar la autoridad, alentar el asumir riesgos y reconocer los logros.

La capacitación es uno de los costos iniciales en una iniciativa de planificación de la gestión del plan estratégico total, de manera no sorprendente, es algo en cuya inversión muchas empresas se muestran renuentes. La capacitación generalmente incluye concientización respecto a la planificación de la gestión del plan estratégico, liderazgo, administración de proyectos, comunicaciones, trabajo en equipo, solución de problemas, interpretación y uso de claro, cumplimiento de los requerimientos del cliente, análisis de procesos, simplificación de procesos, reducción de desperdicios, reducción del tiempo del ciclo, eliminación de errores y otros temas que afectan la eficacia, eficiencia y seguridad de los empleados.

Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con una finalidad común, un conjunto de metas de desempeño y un procedimiento mediante el cual se hacen mutuamente responsables. Los equipos proporcionan la oportunidad a los individuos de resolver problemas que por sí mismos no podrían resolver. Los equipos pueden llevar a cabo una diversidad de actividades de solución de problemas.

Muchas empresas hoy en día han adoptado la idea del equipo auto administrado, definiendo como un grupo muy capacitado de empleados, Cuyas características son las siguientes: Tienen autoridad para compartir diversas funciones gerenciales y de liderazgo. Planean, controlan y mejoran sus propios procesos de trabajo. Establecen sus propias metas e inspeccionan su propio trabajo.

Para Oakland (1993), la clave para vencer la resistencia es una pronta participación de todos los interesados un diálogo abierto y honesto y una buena planeación. Sin embargo, los gerentes tienen la clave, como líderes organizacionales, deben creer en los trabajadores y en su capacidad de contribuir; como líderes, los gerentes también deben mostrar compromiso y apoyo dando capacitación, premios y reconocimientos adecuados. Sin embargo, ¿qué ocurre cuando el trabajo es profesional o se prestan servicios diferenciados y a la medida de cada cliente? Beckford (2004), señala acertadamente que, en estos casos, no tiene sentido intentar formalizar los procesos y procedimientos y que se hace necesario confiar en el buen juicio del trabajador, dotándolo de los medios necesarios –conocimiento, información y autonomía– para que dirija su trabajo eficazmente.

En estas circunstancias, el sistema de Gestión del Plan Estratégico debe asegurar que las personas que hacen el trabajo poseen la capacitación adecuada; de este modo, ya que no es posible normalizar las tareas, se normalizan y homogeneizan los conocimientos y habilidades y, siempre que sea posible, se establecen estándares de resultado en términos de satisfacción del cliente. Beckford (2004), detalla su propuesta señalando la necesidad de identificar los procesos y procedimientos claves y los diferencia en tres grupos: Los rutinarios y repetitivos que se pueden formalizar; Los rutinarios pero que no se pueden formalizar porque los fines están claramente definidos, mas no los medios para alcanzarlos; Los no rutinarios y que no se pueden formalizar.

La estrategia más adecuada para gestionar la planificación de la gestión del plan estratégico en cada caso es la siguiente:

1. Formalizar los procesos rutinarios y repetitivos –aquellos en que fines y medios están perfectamente definidos;
2. Realizar una descripción genérica de aquellos procesos repetitivos que no se pueden formalizar –de los que conocemos los fines pero no los medios–, poniendo el énfasis en la definición de los puntos de control y los estándares de rendimiento que hacen referencia a cuestiones como ¿cuánto?, ¿durante cuánto tiempo?, ¿con qué frecuencia?, ¿con qué grado de exactitud?;
3. Enunciar aquellos procesos cuyos medios no podemos estandarizar y cuyos fines no podemos definir con exactitud. Ahora las cuestiones más importantes son: ¿Cuáles son los objetivos? ¿Cuáles son los indicadores más adecuados para medir su grado de cumplimiento? En estos casos, el mejor sistema de control es el grado de aceptación de los resultados del trabajo en el mercado.

Así pues, la propuesta de Beckford (2004) es que, cuando los trabajos son profesionales o requieren la adaptación a las necesidades específicas del cliente, el sistema de Gestión del Plan Estratégico no puede formalizar los procesos y tareas; al contrario, se debe ceder amplia autonomía a quienes ocupan el puesto y establecer un sistema de capacitación que permita asegurar que los empleados desempeñan trabajos acordes con su nivel de cualificación.

La aportación de Beckford (2004), arroja luz respecto a las limitaciones del uso de la formalización cuando se trata de implantar sistemas de Gestión del Plan Estratégico en organizaciones que realizan tareas del tipo trabajo a medida o trabajo artesano. Sin embargo Moreno, Peris y González (2001) tiene una propuesta la cual consiste en que, allá donde no es posible formalizar, se deben establecer mecanismos de mercado que sustituyan al control de los directivos, olvidando que en el ámbito de la organización existe una dimensión social en la que es posible alcanzar la integración organizativa a través de lo que denominan socialización.

Con este concepto nos referimos a la medida en la que los trabajadores se sienten parte de la empresa, se identifican con sus objetivos, comparten un conjunto de valores y principios respecto al papel de la organización en la sociedad y se comprometen con la institución.

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Cuán eficaz es la gestión del Gobierno Regional de Madre de Dios para dar cumplimiento al Plan Estratégico Institucional 2015 - 2017?

Problemas específicos

- ¿Cómo se percibe la evaluación del cumplimiento de la estructura organizativa del Plan Estratégico Institucional 2015 – 2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios?
- ¿De qué manera se percibe la evaluación del cumplimiento de la fase estratégica del Plan Estratégico Institucional 2015-2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios?
- ¿Cómo se considera la evaluación del cumplimiento de la misión del Plan Estratégico Institucional 2015-2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios?
- ¿De qué manera se percibe la evaluación del cumplimiento de la ruta estratégica del Plan Estratégico Institucional 2015-2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios?

1.5. Justificación del estudio

La investigación está fundamentada en la necesidad que se tienen por identificar la eficacia de la gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017; cabe indicar que la investigación buscará identificar la estructura y percepción de una variable, para considerar recomendaciones que permitan mejorar el funcionamiento institucional y mejorar los procesos administrativos.

Es necesario indicar que desde el punto de vista teórico la investigación se fortalece por plantear antecedentes de investigaciones realizadas hasta el momento acerca de cómo ha ido evolucionando la eficacia de la gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017.

Además, la adaptación de instrumentos con su respectiva validación y prueba de fiabilidad permitirá el recojo así como el análisis de datos de manera confiable, para evitar cometer errores de sesgo lo cual ocasionaría obtener resultados que no reflejen adecuadamente la realidad.

Por último, para la obtención de los resultados se hará uso de la estadística descriptiva para obtener información acerca del nivel de percepción en cuanto a la gestión del plan estratégico.

1.6. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar el nivel de eficacia de la gestión del Gobierno Regional de Madre de Dios para dar cumplimiento al Plan Estratégico Institucional 2015 - 2017.

Objetivos específicos

- Identificar la percepción acerca de la evaluación del cumplimiento de la estructura organizativa del Plan Estratégico Institucional 2015-2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios.
- Conocer la percepción acerca de la evaluación del cumplimiento de la fase estratégica del Plan Estratégico Institucional 2015 - 2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios.

- Identificar la percepción acerca de la evaluación del cumplimiento de la misión del Plan Estratégico Institucional 2015 - 2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios.
- Determinar la percepción acerca de la evaluación del cumplimiento de la ruta estratégica del Plan Estratégico Institucional 2015 - 2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios.

II. MÉTODO

2.1. Tipo de estudio

La investigación realizada corresponde al tipo descriptivo, debido a que su finalidad es identificar la estructura y la percepción de una sola variable.

2.2. Diseño de investigación

Se utilizó el diseño descriptivo a partir de la aplicación de un cuestionario hecho en un periodo de tiempo, como se detalla a continuación:



Donde:

M: Gestión del Plan Estratégico

O : muestra, la cual se refiere a los trabajadores

2.3. Identificación de variables

a) Variable Independiente

- Gestión del Plan Estratégico

2.4. Operacionalización de variables

2.4.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ÍNDICES Y ESCALA
VARIABLE: GESTIÓN PLAN ESTRATÉGICO Constituye la forma de organización, como los instrumentos de dirección que se están utilizando; así como, de conducción de la institución educativa como la ejecución de acciones de control.	DIMENSIÓN 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Representan las acciones que se van a realizar a partir del diagnóstico para mejorar aspectos como las debilidades y las desventajas que se presentaron anteriormente y no repetirlas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico Estratégico. ▪ Plan de Desarrollo Estratégico. 	1,2,3,4,5,6,7	1= Nunca 2= A veces 3= Regularmente 4= Casi siempre 5= Siempre
	DIMENSIÓN 2: FASE ESTRATÉGICA Corresponde a aspectos vinculados con la distribución de las funciones, áreas entre otras; así como, a la implementación de instrumentos de dirección.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultades presentadas ▪ Dimensión social ▪ Dimensión de gobernabilidad ▪ Dimensión económica ▪ Dimensión ambiental 	8,9,10,11,12,13,14	

	<p>DIMENSIÓN 3: MISIÓN Representa características propias del director o personal directivo, las cuales están orientadas a la delegación de funciones como a la solución de problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento. ▪ Percepción. ▪ Identificación. 	<p>15,16,17,18</p>	
	<p>DIMENSIÓN 4: RUTA ESTRATÉGICA Representan las acciones encaminadas a poder evaluar y monitorear al personal para realizar la mejora de las acciones y la modificación de estrategias encaminadas a fortalecer la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lineamientos de política. ▪ Ejes estratégicos. ▪ Programación de resultados. ▪ Programación de inversiones. 	<p>19,20,21,22,23,24,25 ,26,27,28</p>	

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

La población de estudio está conformada de la siguiente manera: 466 trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

2.5.2. Muestra

Para la determinación de la muestra se considera al muestreo aleatorio simple, considerando el siguiente criterio:

$$n = \frac{N Z_{\alpha}^2 p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Donde:

N : Población = 466

Z : Confianza es del 95%

P : Proporción 70% = 0.50

q : 1 – p, 30% = 0.50

e : Precisión o margen de error de 5% = 0.05.

Muestra:

De acuerdo con la fórmula se ha obtenido una muestra de 209 trabajadores.

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.6.1. Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos de ambas variables se utilizó como técnica la encuesta; asimismo, los instrumentos que se utilizaron fueron los cuestionarios, los cuales se establecieron de la siguiente manera:

Instrumento	Preguntas	Escala e índices
Cuestionario de gestión del plan estratégico Tuvo la finalidad de medir la percepción de los trabajadores del GOREMAD.	El cuestionario estuvo compuesto por 28 ítems.	0= Nunca 1= A veces 2= Regularmente 3= Casi siempre 4= Siempre

2.6.4. Análisis de fiabilidad

Para identificar el grado de confiabilidad de los instrumentos se aplicó una prueba piloto al 20% de la población. Luego los resultados fueron analizados por el Paquete estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS). Los coeficientes obtenidos fueron:

CUESTIONARIO	COEFICIENTE
Cuestionario de Gestión del plan estratégico	0.93

2.7. Procedimientos de recolección de datos

2.7.1. Método de análisis de datos

Procedimiento: Se utilizó la estadística descriptiva específicamente las medidas de tendencia central, como son la mediana, la media, la varianza, la desviación estándar; en un segundo momento se utilizó la distribución de frecuencias para identificar la similitud con las medidas de tendencia central y realizar la comparación.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción del baremo para ubicar la medida de la variable gestión del plan estratégico del plan estratégico

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA	PORCENTAJE	DESCRIPCIÓN	ÍTEMES
Defectuosa	01 – 28	01% - 20%	Los trabajadores consideran que existe limitación para cumplir con los aspectos fundamentales del PEI como son la estructura organizativa, la fase estratégica, la misión y la ruta estratégica los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.	Del 1 al 28 con Puntaje máximo de 140 puntos.
Incompleta	29 – 56	21% - 40%	Los trabajadores consideran que existe incongruencia en la gestión del plan estratégico para lograr cumplir con los aspectos fundamentales del PEI como son la estructura organizativa, la fase estratégica, la misión y la ruta estratégica los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.	
Regular	57 – 84	41% - 60%	Los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para lograr cumplir con los aspectos fundamentales del PEI como son la estructura organizativa, la fase estratégica, la misión y la ruta estratégica los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.	

Destacada	85 – 112	60% - 80%	Los trabajadores consideran que existe notoria realización en la gestión del plan estratégico para lograr cumplir con los aspectos fundamentales del PEI como son la estructura organizativa, la fase estratégica, la misión y la ruta estratégica los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.
Excepcional	113 – 140	80% – 100%	Los trabajadores consideran que existe excelente realización en la gestión del plan estratégico para lograr cumplir con los aspectos fundamentales del PEI como son la estructura organizativa, la fase estratégica, la misión y la ruta estratégica los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Descripción del baremo para ubicar la medida de la dimensión estructura organizativa

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA	PORCENTAJE	DESCRIPCIÓN	ÍTEMES
Defectuosa	01 – 07	01% - 20%	Los trabajadores consideran que existe limitación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el diagnóstico estratégico y el plan de desarrollo estratégico los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.	Del 01 al 07 con Puntaje máximo de 35 puntos.
Incompleta	08 – 14	21% - 40%	Los trabajadores consideran que existe incongruencia en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el	

			diagnóstico estratégico y el plan de desarrollo estratégico los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.
Regular	15 – 21	41% - 60%	Los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el diagnóstico estratégico y el plan de desarrollo estratégico los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.
Destacada	22 – 28	60% - 80%	Los trabajadores consideran que existe notoria realización en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el diagnóstico estratégico y el plan de desarrollo estratégico los cuales los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.
Excepcional	29 – 35	80% – 100%	Los trabajadores consideran que existe excelente realización en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el diagnóstico estratégico y el plan de desarrollo estratégico los cuales los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Descripción del baremo para ubicar la medida de la dimensión fase estratégica

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA	PORCENTAJE	DESCRIPCIÓN	ÍTEMES
Defectuosa	01 – 07	01% - 20%	Los trabajadores consideran que existe limitación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son identificar las dificultades presentadas, la dimensión social, la dimensión de gobernabilidad, la dimensión económica y la dimensión ambiental los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.	Del 08 al 14 con Puntaje máximo de 35 puntos.
Incompleta	08 – 14	21% - 40%	Los trabajadores consideran que existe incongruencia en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son identificar las dificultades presentadas, la dimensión social, la dimensión de gobernabilidad, la dimensión económica y la dimensión ambiental los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.	
Regular	15 – 21	41% - 60%	Los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son identificar las dificultades presentadas, la dimensión social, la dimensión de gobernabilidad, la dimensión económica y la dimensión ambiental los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.	

Destacada	22 – 28	60% - 80%	Los trabajadores consideran que existe notoria realización en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son identificar las dificultades presentadas, la dimensión social, la dimensión de gobernabilidad, la dimensión económica y la dimensión ambiental los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.
Excepcional	29 – 35	80% – 100%	Los trabajadores consideran que existe excelente realización en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son identificar las dificultades presentadas, la dimensión social, la dimensión de gobernabilidad, la dimensión económica y la dimensión ambiental los cuales los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

Fuente: Elaboración propia

3.4. Descripción del baremo para ubicar la medida de la dimensión misión

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA	PORCENTAJE	DESCRIPCIÓN	ÍTEMES
Defectuosa	01 – 04	01% - 20%	Los trabajadores consideran que existe limitación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el cumplimiento, la percepción, la identificación, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.	Del 15 al 18 con Puntaje máximo de 20 puntos.
Incompleta	05 – 08	21% - 40%	Los trabajadores consideran que existe incongruencia en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el	

			cumplimiento, la percepción, la identificación, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.
Regular	09 – 12	41% - 60%	Los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el cumplimiento, la percepción, la identificación, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.
Destacada	13 – 16	60% - 80%	Los trabajadores consideran que existe notoria realización en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el cumplimiento, la percepción, la identificación, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.
Excepcional	17 – 20	80% – 100%	Los trabajadores consideran que existe excelente realización en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el cumplimiento, la percepción, la identificación, los cuales los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

Fuente: Elaboración propia

3.5. Descripción del baremo para ubicar la medida de la dimensión ruta estratégica

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA	PORCENTAJE	DESCRIPCIÓN	ÍTEMES
--------------------	---------------------	------------	-------------	--------

Defectuosa	01 – 10	01% - 20%	Los trabajadores consideran que existe limitación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son los lineamientos de política, los ejes estratégicos, la programación de resultados y la programación de inversiones, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.	Del 19 al 28 con Puntaje máximo de 50 puntos.
Incompleta	11 – 20	21% - 40%	Los trabajadores consideran que existe incongruencia en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son los lineamientos de política, los ejes estratégicos, la programación de resultados y la programación de inversiones, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.	
Regular	21 – 30	41% - 60%	Los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son los lineamientos de política, los ejes estratégicos, la programación de resultados y la programación de inversiones, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.	
Destacada	31 – 40	60% - 80%	Los trabajadores consideran que existe notoria realización en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son los lineamientos de política, los ejes estratégicos, la programación de resultados	

			y la programación de inversiones, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.
Excepcional	41 – 50	80% – 100%	Los trabajadores consideran que existe excelente realización en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son los lineamientos de política, los ejes estratégicos, la programación de resultados y la programación de inversiones, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

Fuente: Elaboración propia

3.6. Puntuaciones generales para la variable gestión del plan estratégico

N°	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	FASE ESTRATÉGICA	MISIÓN	RUTA ESTRATÉGICA	TOTAL
1	21	20	12	24	77
2	20	21	11	26	78
3	21	21	12	22	76
4	21	21	12	26	80
5	21	21	12	30	84
6	21	21	12	30	84
7	18	21	12	22	73
8	21	21	12	30	84
9	21	21	12	30	84
10	21	21	12	30	84
11	21	21	12	27	81
12	21	21	12	30	84
13	21	21	12	30	84

14	21	21	12	30	84
15	21	21	12	30	84
16	21	21	12	29	83
17	18	21	12	25	76
18	21	21	12	27	81
19	21	21	12	28	82
20	21	19	10	28	78
21	19	19	12	22	72
22	21	21	12	28	82
23	21	21	12	30	84
24	21	19	10	24	74
25	21	21	12	28	82
26	21	21	12	30	84
27	20	20	10	26	76
28	21	21	12	30	84
29	21	21	11	30	83
30	21	17	10	24	72
31	21	17	10	24	72
32	21	20	12	30	83
33	19	18	10	14	61
34	21	18	12	15	66
35	21	19	12	17	69
36	21	21	12	28	82
37	21	21	12	28	82
38	20	21	12	26	79
39	20	21	12	29	82
40	21	21	12	30	84
41	21	21	12	30	84
42	21	21	12	30	84
43	20	21	12	20	73
44	21	21	12	30	84
45	20	17	11	24	72
46	17	17	8	16	58
47	11	14	9	21	55
48	21	21	12	22	76
49	19	20	12	22	73
50	21	21	11	18	71
51	21	21	12	29	83
52	20	18	12	29	79
53	20	21	12	28	81
54	21	21	12	30	84
55	21	21	12	24	78
56	20	21	12	30	83
57	20	21	12	25	78

58	20	21	12	30	83
59	21	21	12	26	80
60	21	21	12	29	83
61	21	20	12	24	77
62	20	21	11	26	78
63	21	21	12	22	76
64	21	21	12	26	80
65	21	21	12	30	84
66	21	21	12	30	84
67	18	21	12	22	73
68	21	21	12	30	84
69	21	21	12	30	84
70	21	21	12	30	84
71	21	21	12	27	81
72	21	21	12	30	84
73	21	21	12	30	84
74	21	21	12	30	84
75	21	21	12	30	84
76	21	21	12	29	83
77	18	21	12	25	76
78	21	21	12	27	81
79	21	21	12	28	82
80	21	19	10	28	78
81	19	19	12	22	72
82	21	21	12	28	82
83	21	21	12	30	84
84	21	19	10	24	74
85	21	21	12	28	82
86	21	21	12	30	84
87	20	20	10	26	76
88	21	21	12	30	84
89	21	21	11	30	83
90	21	17	10	24	72
91	21	17	10	24	72
92	21	20	12	30	83
93	19	18	10	14	61
94	21	18	12	15	66
95	21	19	12	17	69
96	21	21	12	28	82
97	21	21	12	28	82
98	20	21	12	26	79
99	20	21	12	29	82
100	21	21	12	30	84
101	21	21	12	30	84

102	21	21	12	30	84
103	20	21	12	20	73
104	21	21	12	30	84
105	20	17	11	24	72
106	17	17	8	16	58
107	11	14	9	21	55
108	21	21	12	22	76
109	19	20	12	22	73
110	21	21	11	18	71
111	21	21	12	29	83
112	20	18	12	29	79
113	20	21	12	28	81
114	21	21	12	30	84
115	21	21	12	24	78
116	20	21	12	30	83
117	20	21	12	25	78
118	20	21	12	30	83
119	21	21	12	26	80
120	21	21	12	29	83
121	21	20	12	24	77
122	20	21	11	26	78
123	21	21	12	22	76
124	21	21	12	26	80
125	21	21	12	30	84
126	21	21	12	30	84
127	18	21	12	22	73
128	21	21	12	30	84
129	21	21	12	30	84
130	21	21	12	30	84
131	21	21	12	27	81
132	21	21	12	30	84
133	21	21	12	30	84
134	21	21	12	30	84
135	21	21	12	30	84
136	21	21	12	29	83
137	18	21	12	25	76
138	21	21	12	27	81
139	21	21	12	28	82
140	21	19	10	28	78
141	19	19	12	22	72
142	21	21	12	28	82
143	21	21	12	30	84
144	21	19	10	24	74
145	21	21	12	28	82

146	21	21	12	30	84
147	20	20	10	26	76
148	21	21	12	30	84
149	21	21	11	30	83
150	21	17	10	24	72
151	21	17	10	24	72
152	21	20	12	30	83
153	19	18	10	14	61
154	21	18	12	15	66
155	21	19	12	17	69
156	21	21	12	28	82
157	21	21	12	28	82
158	20	21	12	26	79
159	20	21	12	29	82
160	21	21	12	30	84
161	21	21	12	30	84
162	21	21	12	30	84
163	20	21	12	20	73
164	21	21	12	30	84
165	20	17	11	24	72
166	17	17	8	16	58
167	11	14	9	21	55
168	21	21	12	22	76
169	19	20	12	22	73
170	21	21	11	18	71
171	21	21	12	29	83
172	20	18	12	29	79
173	20	21	12	28	81
174	21	21	12	30	84
175	21	21	12	24	78
176	20	21	12	30	83
177	20	21	12	25	78
178	20	21	12	30	83
179	21	21	12	26	80
180	21	21	12	29	83
181	21	20	12	24	77
182	20	21	11	26	78
183	21	21	12	22	76
184	21	21	12	26	80
185	21	21	12	30	84
186	21	21	12	30	84
187	18	21	12	22	73
188	21	21	12	30	84
189	21	21	12	30	84

190	21	21	12	30	84
191	21	21	12	27	81
192	21	21	12	30	84
193	21	21	12	30	84
194	21	21	12	30	84
195	21	21	12	30	84
196	21	21	12	29	83
197	18	21	12	25	76
198	21	21	12	27	81
199	21	21	12	28	82
200	21	19	10	28	78
201	19	19	12	22	72
202	21	21	12	28	82
203	21	21	12	30	84
204	21	19	10	24	74
205	21	21	12	28	82
206	21	21	12	30	84
207	20	20	10	26	76
208	21	21	12	30	84
209	21	21	11	30	83

3.7. Descriptivos de la variable gestión del plan estratégico

		Estadístico	Desv. Error	
GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	Media	78,90	,441	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	78,03	
		Límite superior	79,77	
	Media recortada al 5%	79,72		
	Mediana	82,00		
	Varianza	40,697		
	Desv. Desviación	6,379		
	Mínimo	55		
	Máximo	84		
	Rango	29		
	Rango intercuartil	8		
	Asimetría	-1,737	,168	
	Curtosis	3,168	,335	

ANÁLISIS

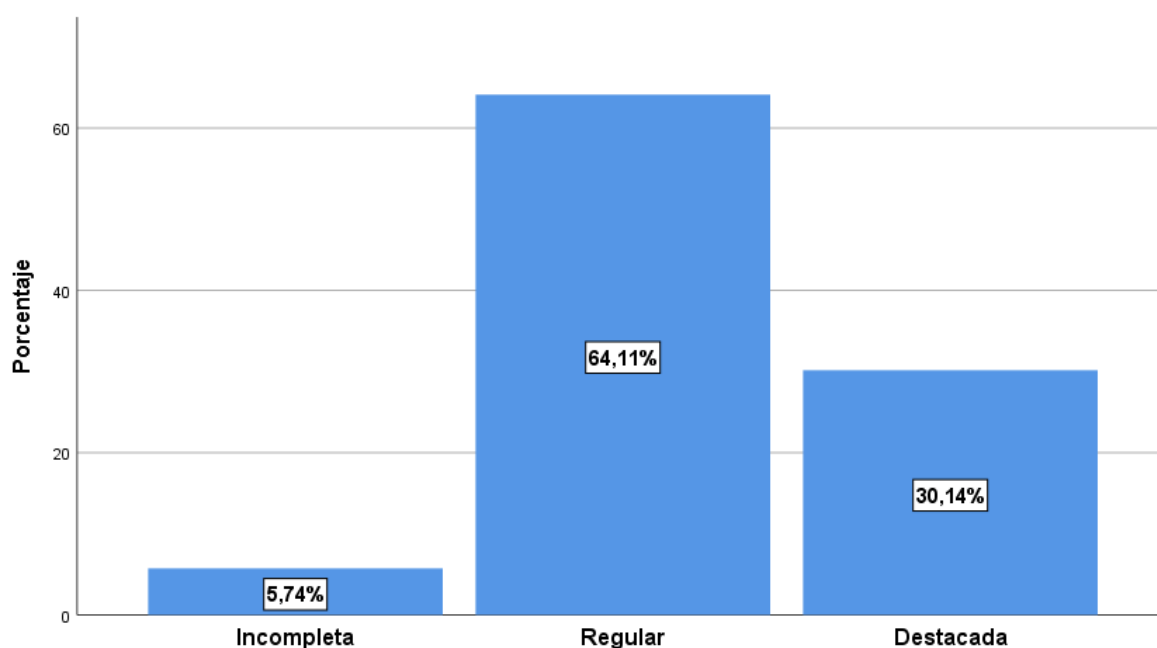
De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable gestión del plan estratégico, el promedio de toda la muestra es de 78.90 puntos, ubicándola en el nivel de regular e incompleta, lo cual indica que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para lograr cumplir con los aspectos fundamentales del PEI como son la estructura organizativa, la fase estratégica, la misión y la ruta estratégica los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

3.8. Distribución de frecuencias para la variable gestión del plan estratégico

TABLA N°1: GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Incompleta	12	5,7	5,7	5,7
	Regular	134	64,1	64,1	69,9
	Destacada	63	30,1	30,1	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

GRÁFICO N°1: GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



ANÁLISIS:

De acuerdo a la información presentada en la tabla N°1 y gráfico N°1 se identifica que la gestión del plan estratégico se ubica en el nivel de regular con 64.11%,

asimismo el nivel de destacada cuenta con el 30.14%, por último el nivel de incompleta tiene tan solo con el 5.74% lo cual indica que una proporción de los trabajadores considera que existe notoria realización en la gestión del plan estratégico para lograr cumplir con los aspectos fundamentales del PEI como son la estructura organizativa, la fase estratégica, la misión y la ruta estratégica los cuales permitan lograr la eficacia en la institución, mientras que una proporción más pequeña indica que existe incongruencia en la gestión del plan estratégico para lograr cumplir con los aspectos fundamentales del PEI como son la estructura organizativa, la fase estratégica, la misión y la ruta estratégica los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

3.9. Descriptivos de la variable dimensión estructura organizativa

		Estadístico	Desv. Error	
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Media	20,42	,099	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	20,23	
		Límite superior	20,62	
	Media recortada al 5%	20,65		
	Mediana	21,00		
	Varianza	2,043		
	Desv. Desviación	1,429		
	Mínimo	11		
	Máximo	21		
	Rango	10		
	Rango intercuartil	1		
	Asimetría	-4,562	,168	
	Curtosis	25,857	,335	

ANÁLISIS

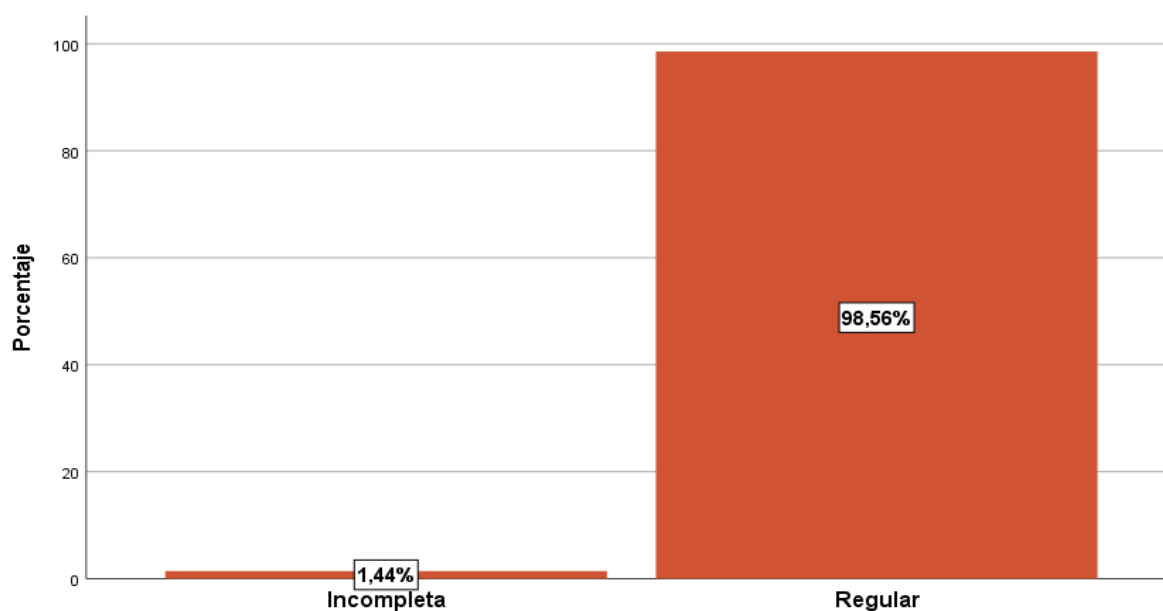
De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión estructura organizativa, el promedio de toda la muestra es de 20.42 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el diagnóstico estratégico y el plan de desarrollo estratégico los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

3.10. Distribución de frecuencias para la variable dimensión estructura organizativa

TABLA N°2: DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Incompleta	3	1,4	1,4	1,4
	Regular	206	98,6	98,6	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

GRÁFICO N°2: DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



ANÁLISIS:

De acuerdo con la información presentada en la tabla N°2 y gráfico N°2 se establece que la dimensión estructura organizativa se ubica en el nivel regular con el 98.56%, asimismo el nivel de incompleta tiene el 1.44%, lo cual indica que un pequeño porcentaje de los trabajadores consideran que existe incongruencia en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el diagnóstico estratégico y el plan de desarrollo estratégico los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

3.11. Descriptivos de la variable dimensión fase estratégica

		Estadístico	Desv. Error	
FASE ESTRATÉGICA	Media	20,33	,096	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	20,14	
		Límite superior	20,52	
	Media recortada al 5%	20,53		
	Mediana	21,00		
	Varianza	1,924		
	Desv. Desviación	1,387		
	Mínimo	14		
	Máximo	21		
	Rango	7		
	Rango intercuartil	1		
	Asimetría	-2,377	,168	
	Curtosis	5,827	,335	

ANÁLISIS

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión fase estratégica, el promedio de toda la muestra es de 20.33 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son identificar las dificultades presentadas, la dimensión social, la dimensión de gobernabilidad, la dimensión económica y la dimensión ambiental los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

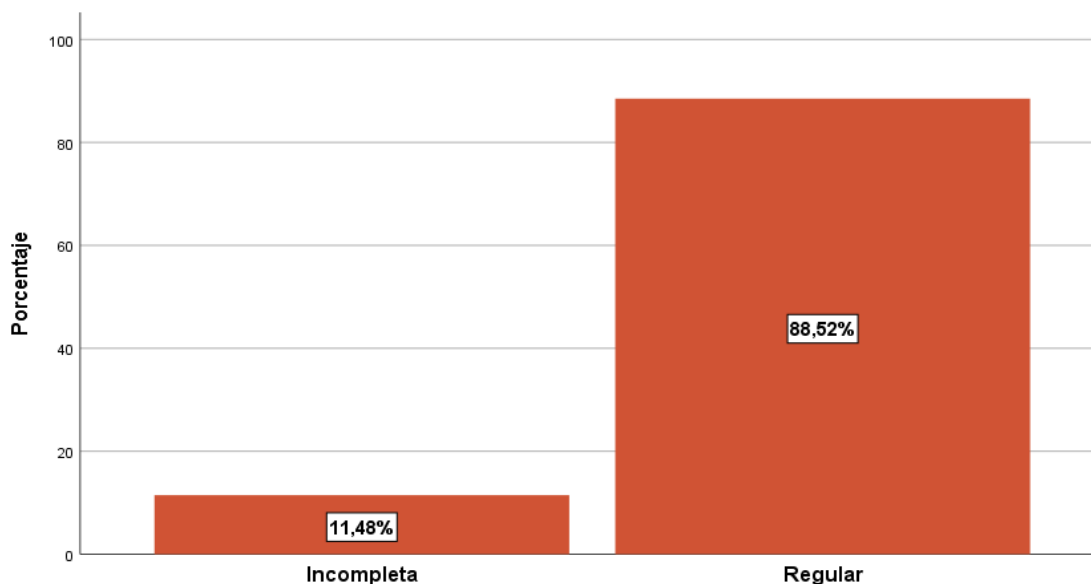
3.12. Distribución de frecuencias para la variable dimensión fase estratégica

TABLA N°3: DIMENSIÓN FASE ESTRATÉGICA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Incompleta	24	11,5	11,5	11,5

Regular	185	88,5	88,5	100,0
Total	209	100,0	100,0	

GRÁFICO N°3: DIMENSIÓN FASE ESTRATÉGICA



ANALISIS:

De acuerdo con la información presentada en la Tabla N°3 y Gráfico N°3 se establece que la dimensión fase estratégica se ubica en el nivel de regular con el 88.52%, asimismo el nivel de incompleta tiene el 11.48%, lo cual indica que un pequeño porcentaje de los consideran que existe incongruencia en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son identificar las dificultades presentadas, la dimensión social, la dimensión de gobernabilidad, la dimensión económica y la dimensión ambiental los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

3.13. Descriptivos de la variable dimensión misión

	Estadístico	Desv. Error
Media	11,63	,058
95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	11,52
	Límite superior	11,75
MISIÓN Media recortada al 5%	11,75	
Mediana	12,00	
Varianza	,695	
Desv. Desviación	,834	

Mínimo	8	
Máximo	12	
Rango	4	
Rango intercuartil	0	
Asimetría	-2,383	,168
Curtosis	5,347	,335

ANÁLISIS

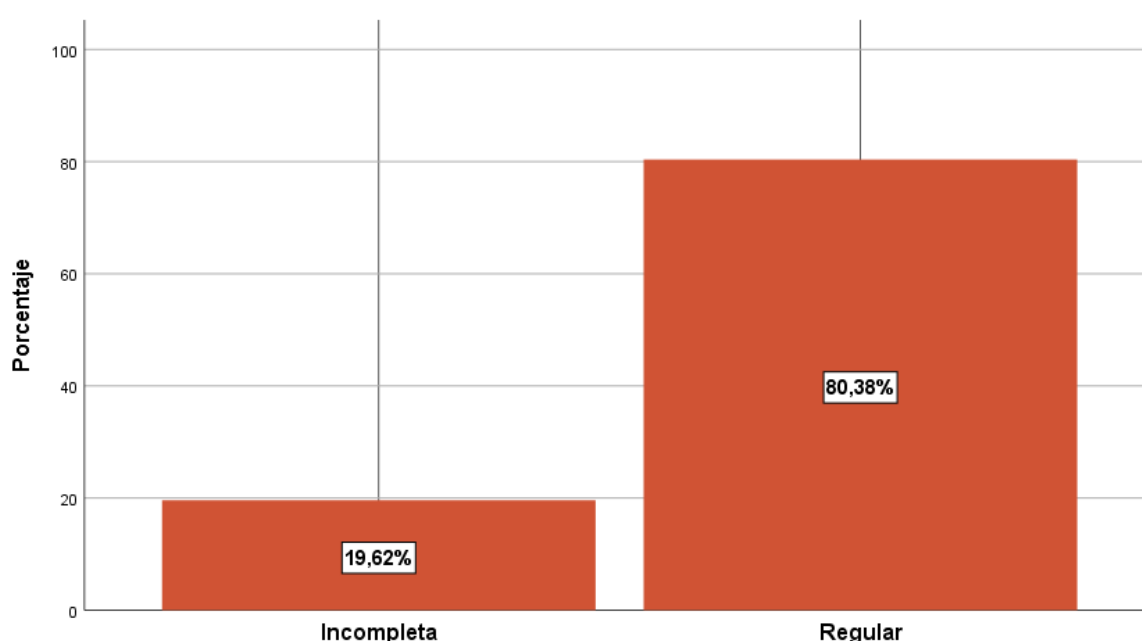
De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión misión, el promedio de toda la muestra es de 11.63 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el cumplimiento, la percepción, la identificación, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

3.14. Distribución de frecuencias para la variable dimensión misión

TABLA N°4: DIMENSIÓN MISIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Incompleta	41	19,6	19,6	19,6
	Regular	168	80,4	80,4	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

GRÁFICO N°4: DIMENSIÓN MISIÓN



ANÁLISIS:

De acuerdo con la información presentada en la Tabla N°4 y Gráfico N°4 se establece que la dimensión misión se ubica en el nivel de medianamente regular con el 80.38%, asimismo el nivel de incompleta con el 19.62%, lo cual indica que un moderado porcentaje de los trabajadores consideran que existe incongruencia en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el cumplimiento, la percepción, la identificación, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

3.15. Descriptivos de la variable dimensión ruta estratégica

		Estadístico	Desv. Error	
RUTA ESTRATÉGICA	Media	26,52	,284	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	25,96	
		Límite superior	27,08	
	Media recortada al 5%	26,95		
	Mediana	28,00		
	Varianza	16,828		
	Desv. Desviación	4,102		
	Mínimo	14		
	Máximo	30		
	Rango	16		
	Rango intercuartil	6		
	Asimetría	-1,279	,168	
	Curtosis	1,009	,335	

ANÁLISIS

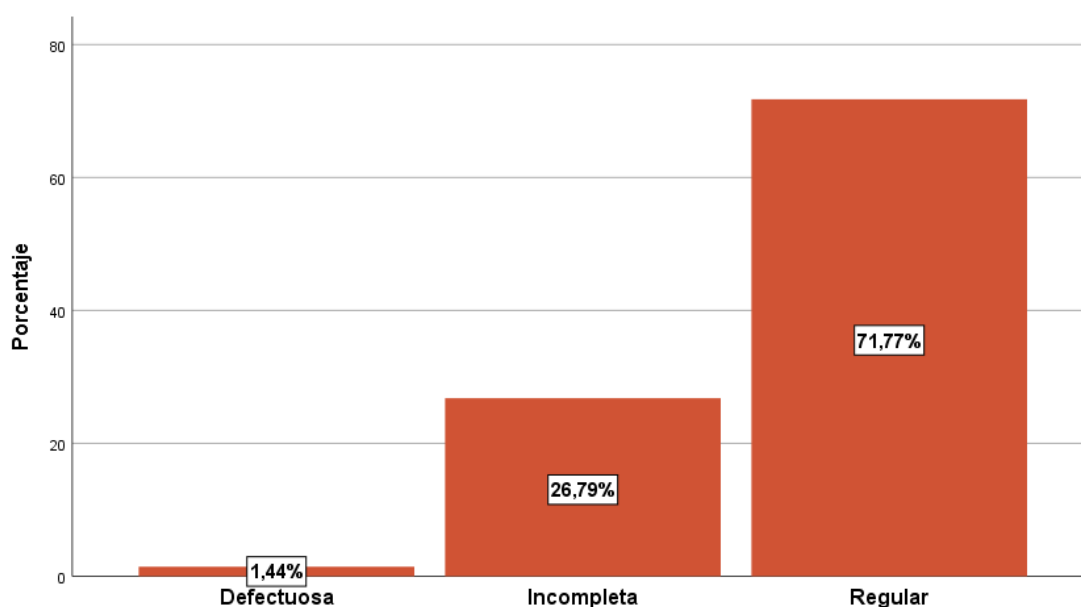
De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión ruta estratégica, el promedio de toda la muestra es de 26.52 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son los lineamientos de política, los ejes estratégicos, la programación de resultados y la programación de inversiones, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

3.16. Distribución de frecuencias para la variable dimensión ruta estratégica

TABLA N°5: DIMENSIÓN RUTA ESTRATÉGICA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Defectuosa	3	1,4	1,4	1,4
	Incompleta	56	26,8	26,8	28,2
	Regular	150	71,8	71,8	100,0
	Total	209	100,0	100,0	

GRÁFICO N°5: DIMENSIÓN RUTA ESTRATÉGICA



ANÁLISIS:

De acuerdo con la información presentada en la Tabla N°5 y Gráfico N°5 se establece que la dimensión ruta estratégica se ubica en el nivel de regular con el 71.77%, asimismo el nivel de incompleta tiene el 26.79%, por último el nivel de defectuosa tiene el 1.44%, lo cual indica que un porcentaje de los trabajadores consideran que existe incongruencia en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son los lineamientos de política, los ejes estratégicos, la programación de resultados y la programación de inversiones, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución; mientras un pequeño porcentaje señala que existe limitación en la gestión del plan estratégico

para cumplir con los aspectos fundamentales como son los lineamientos de política, los ejes estratégicos, la programación de resultados y la programación de inversiones, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

IV. DISCUSIÓN

Acerca de la gestión del plan estratégico se tiene a Pelaes (2012), quien señala que al personal de terceros encargado de las atenciones en Casa de Cliente de los Servicios de Banda Ancha de TDP, pues su investigación tuvo como finalidad investigar la planificación de la gestión del plan estratégico de servicio que brinda la Unidad de Negocios de Telefónica Empresas y su impacto en la satisfacción del cliente, así como las instalaciones y reparaciones de los servicios de Telefónica Empresas eran con personal de terceros. Las conclusiones a las que llegaron los investigadores son:

Acerca de la evaluación del soporte técnico menciona que se precisa que el área de averías es crucial para poder llevar la relación con el cliente adelante, siendo frecuente averías físicas que requieren un servicio técnico especializado. Asimismo, su procedimiento es complejo, desde la recepción del reclamo hasta la reparación correspondiente.

La percepción del servicio se consideraría en función a las contratas que hayan tocado el servicio. Además, la evaluación se desdobló en once aspectos, de los cuales los de más implicancias con nuestro tema por estar relacionados con las actuaciones del personal técnico tercerizado o del proceso son: trato y cordialidad del técnico, capacitación y experiencia del técnico, información brindada por el técnico, lapso entre la solicitud de reparación y la realización de la misma, planificación de la gestión del plan estratégico de la reparación, rapidez en la identificación del problema, disposición para ayudar, cumplimiento del plazo de resolución.

Orderique (2008), Determinar si la Gestión del Plan Estratégico se relaciona con la ventaja competitiva para el desarrollo sostenible de las Empresas del Parque Industrial del distrito de Villa El Salvador, en el contexto de una economía global. Las conclusiones son:

Una de las estrategias necesarias para el desarrollo de las Empresas en el Parque Industrial del distrito de Villa El Salvador es contar con capacitación y asesoría técnica ligadas a los temas de: marketing, ventas, gestión del plan estratégico empresarial, manejo de nuevas tecnologías y producción.

Concluyendo que las Empresas que desean iniciarse en la exportación deben considerar algunos requisitos básicos para exportar, a fin de evaluar su capacidad exportadora.

Prado (2010), tuvo la intención de demostrar que la gestión del plan estratégico en cuanto al financiamiento adecuado influye en la optimización de la gestión del plan estratégico de las Empresas, permitiendo el crecimiento de las Empresas de textil-confecciones de Gamarra.

Obteniendo resultados como: es fundamental que el empresario o quien conduzca la empresa tenga conocimiento de las herramientas de gestión del plan estratégico, para un adecuado y eficiente uso de los recursos, que optimice la gestión del plan estratégico empresarial; permitiendo la expansión y crecimiento de las Empresas en el Perú.

El principal problema de la Empresa es el financiamiento desde el inicio del emprendimiento, sus necesidades de capital por falta de liquidez, adquisición de activos o la expansión de sus actividades.

Gutierrez, Lockuán y Ura (2003), Mostrar que la gestión del plan estratégico en cuanto a las alianzas estratégicas son una alternativa de desarrollo para las Pymes del sector confecciones. Las conclusiones son las siguientes:

La debilidad de las Pymes del sector confecciones se muestra sobre todo en su carencia de tecnología de punta para lograr una mayor producción, a menor costo, pero manteniendo la planificación de la gestión del plan estratégico. Concluyendo que la insuficiencia de capital de trabajo y el difícil acceso a financiamiento de bajo costo son otra debilidad de las Pymes más pequeñas, pues no cuentan con garantías suficientes para acceder a un crédito oportuno.

Esto les crea barreras para atender grandes volúmenes de producción. Los créditos a los que acceden las Pymes tienen altas tasas de interés, que impactan en altos costos indirectos y otra debilidad es que no presentan integración en toda su cadena de valor, lo que les imposibilita poder competir en un marco globalizado. Existen casos de agrupamientos destinados a la exportación que pese a haber realizado actividades de exportación no se han podido consolidar.

Soto (2007), determinó que la planificación de la gestión del plan estratégico para las vías para la promoción del desarrollo y competitividad de la Empresa de servicio dentro del inminente escenario de crecimiento económico comercial que significarán las negociaciones y acuerdos internacionales. Las conclusiones son las siguientes.

Soluciones y medidas a tomar a corto y mediano plazo que sean insumos para el desarrollo de políticas públicas que eviten la competencia desleal, y que impulsen el desarrollo financiero del sector.

La industria del calzado se encuentra estrechamente ligada con la producción de ganado (cuero), esta es su principal impulsor. Sin embargo, la lentitud de los planes y programas ligados a la agricultura no permite vislumbrar a corto plazo una mejora significativa. Por ello se apuesta por la importación de cuero, encareciendo la industria de servicio local.

De acuerdo con los datos de PROMPEX existe aproximadamente un 80% de Empresas informales de servicio, una cifra alta de evasión tributaria. Las actuales Empresas de servicio son producto de la crisis en el sector, y una respuesta al desempleo que significó el cierre de importantes fábricas producto del contrabando y la competencia desleal.

De acuerdo con la información presentada en la Tabla N°5 y Gráfico N°5 se establece que la dimensión ruta estratégica se ubica en el nivel de regular con el 71.77%, asimismo el nivel de incompleta tiene el 26.79%, por último el nivel de defectuosa tiene el 1.44%, lo cual indica que un porcentaje de los trabajadores consideran que existe incongruencia en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son los lineamientos de política, los ejes estratégicos, la programación de resultados y la programación de inversiones, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución; mientras un pequeño porcentaje señala que existe limitación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son los lineamientos de política, los ejes estratégicos, la programación de resultados y la programación de inversiones, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

V. CONCLUSIONES

De acuerdo a la información presentada en la tabla N°1 y gráfico N°1 se identifica que la gestión del plan estratégico se ubica en el nivel de regular con 64.11%, asimismo el nivel de destacada cuenta con el 30.14%, por último el nivel de incompleta tiene tan solo con el 5.74% lo cual indica que una proporción de los trabajadores considera que existe notoria realización en la gestión del plan estratégico para lograr cumplir con los aspectos fundamentales del PEI como son la estructura organizativa, la fase estratégica, la misión y la ruta estratégica los cuales permitan lograr la eficacia en la institución, mientras que una proporción más pequeña indica que existe incongruencia en la gestión del plan estratégico para lograr cumplir con los aspectos fundamentales del PEI como son la estructura organizativa, la fase estratégica, la misión y la ruta estratégica los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable gestión del plan estratégico, el promedio de toda la muestra es de 78.90 puntos, ubicándola en el nivel de regular e incompleta, lo cual indica que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para lograr cumplir con los aspectos fundamentales del PEI como son la estructura organizativa, la fase estratégica, la misión y la ruta estratégica los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión estructura organizativa, el promedio de toda la muestra es de 20.42 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el diagnóstico estratégico y el plan de desarrollo estratégico los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión fase estratégica, el promedio de toda la muestra es de 20.33 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son identificar las dificultades presentadas, la

dimensión social, la dimensión de gobernabilidad, la dimensión económica y la dimensión ambiental los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión misión, el promedio de toda la muestra es de 11.63 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el cumplimiento, la percepción, la identificación, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión ruta estratégica, el promedio de toda la muestra es de 26.52 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son los lineamientos de política, los ejes estratégicos, la programación de resultados y la programación de inversiones, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

VI. RECOMENDACIONES

Seleccionar a los miembros del equipo de planeamiento estratégico asegurando incluir aquellos que pueden y desean contribuir de manera positiva con el contenido del plan, asimismo incluir al personal que está posicionado para conducir la implementación exitosa de las estrategias del plan.

Fortalecer el componente de planificación estratégica de la gestión regional, otorgándole recursos humanos y financieros suficientes para mejorar los procesos de planeamiento, programación, monitoreo y evaluación.

Vincular los diversos esquemas de toma de decisiones a los procesos de planeamiento.

Fortalecer las capacidades de los profesionales y técnicos de las diferentes áreas en planeamiento, articulación y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y formulación de plan operativos alineados a los objetivos institucionales.

Asignar a las diferentes unidades orgánicas los suficientes recursos tecnológicos y operativos para un mejor desempeño de sus funciones y/o actividades: equipos informáticos (hardware, software y aplicativos informáticos).

Es preciso elaborar un FODA institucional para la identificación de las capacidades y limitaciones del Gobierno Regional Madre de Dios, hasta la de su potencial de creación de valor como institución, para poder determinar, dirigir y coordinar los procesos que facilitan y sustenten la elaboración de su plan estratégico institucional, de acuerdo a la realidad de la institución.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashforth, B. E. 2001. El manual de la Competencia emocional (Revisión). *Personnel Psychology*. Autumn, vol. 54, N° 3, págs. 721-24.
- Ashkanasy et al. (eds.). 2000. Las emociones en el centro de trabajo. Westport, CT: Quorum Books.
- Ashkenasy, N.M.; Wilderon, M.F. y Peterson, M.F. (2000), Manual de la cultura organizacional y el clima. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 131-45.
- Bar-on, Reuven (1997). Inventario de cociente emocional (EQ-i): Manual Técnico. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-on, Reuven 2006. Modelo de inteligencia emocional-social. Especial acerca Inteligencia emocional. *Psicothema*, 18, 13-25.
- Beckford, J. (2004), Calidad. 2nd Ed. Routledge, Nueva York.
- Bounds, G.; Yorks, L.; Adam, R. y Ranney, G. (1994), Más allá de Gestión estratégica Total. Hacia el Paradigma Emergente, McGraw-Hill, Londres.
- Brocka, B. y Brocka, M.S. (1992), Quality management: Implementing the best ideas of the masters. Richard D. Irwin, Homewood IL. Edición española: Quality management. Cómo aplicar las mejores soluciones de los expertos. Vergara, Buenos Aires, 1994.
- Cooper, R. K. y Sawaf, A. 1997. La Competencia emocional en el liderazgo y las organizaciones. Nueva York: Gosset, Putnam.
- Camisón C; Cruz S y Gonzalez T. (2006). Gestión estratégica. Madrid. Editorial Pearson Educación.
- Castillo Aponte, José. (2006). "Administración de los Recursos Humanos". Editorial ECOE. Primera Edición 378 pág. Lima – Perú.
- Chaffee, E.E. (1985), « Tres Modelos de Estrategia ». *Academy of Management Review*, 10 (1), pp. 89-98.
- Dotchin, J.A. y Oakland, J.S. (1992), « Teorías y Conceptos en Gestión estratégica Total ». *Gestión estratégica Total*, 3 (2), pp. 133-145.
- Feigenbaum, A.V. (1951), Control de calidad: principios, prácticas y administración. McGraw-Hill, Nueva York.

- Gardner, H. (1994) Estructura de la mente. Las teorías de las Inteligencias múltiples .F.C.E. México. Galton (1869).
- Garvin, D.A. (1984), «¿Qué significa "calidad del producto"?». Sloan Management Review, 26 (1), pp. 25-43.
- Goleman, Daniel 1995. Inteligencia emocional. Barcelona. Editorial Kairós.
- Goleman, Daniel y CHERNISS, Cary 2005. Competencia emocional en el trabajo. Barcelona. Editorial Kairós.
- Goetsch, D.L. y Davis, S. (2003), Gestión de Calidad: Introducción a la Gestión de Calidad Total de la Producción. Procesamiento y Servicios. Prentice-Hall.
- Grandey, A. 2000. Regulación emocional en el lugar de trabajo: Una nueva forma de conceptualizar el trabajo emocional. Diario de Psicología de la Salud Ocupacional. Washington D.C., Jan., vol. 5, n.º 1, págs. 95-110.
- Guillén, M.F. (1994), « La Edad de eclecticismo: tendencias organizativas actuales y la evolución de los modelos gerenciales ». Sloan Management Review, 36 (1), pp. 75-86.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1980), Rediseño Trabajo. Addison-Wesley, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Ishikawa, K. (1954), Hinshitsu Kanri Nyumon. JUSE Press Ltd., Tokio. La 3ª edición se publicó en 1988. Edición inglesa: Introduction to quality control. Chapman & Hall, Tokio, 1989. Edición española: Introducción al Control de Calidad. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1994.
- Jense, A.R. 1998. El factor g: La ciencia de la capacidad mental. Westport, CT: Praeger.
- Juran, J.M. (1964), Gerenciar Breakthrough. McGraw-Hill, Nueva York.
- Juran, J.M. (1988), Juran on Planning for Quality. The Free Press, Nueva York. Edición española: Juran y la Planificación para la Calidad. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- Kathawala, Y. (1989), « Un análisis comparativo de los diferentes seleccionados a la Calidad ». Diario Internacional de Gestión estratégica y Confiabilidad, 6 (5), pp. 7-17.

- Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J. y González, T. (2001), Gestión estratégica y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Prentice Hall, Madrid.
- Neisser, U. et al. 1996. Inteligencia: Conocidos y desconocidos. Psicólogos Americanos. Washington D.C., Feb., vol. 51, n.º 2, págs. 77-101.
- Matthews, G.; Zeidner, M. y Roberts, R. D. 2002. Inteligencia emocional. Ciencia y mito. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Mayer, J. D. y Salovey, P. 1997. ¿Qué es la inteligencia emocional? En: Salovey, P. y Sluyter, D. J. (eds). El desarrollo emocional y la inteligencia emocional: implicaciones educativas. New York: Basic Books, págs. 3-31.
- Oakland, J.S. (1993), Gestión estratégica Total: La Ruta a mejorar el desempeño. Butterworth-Heinemann, Londres, 2.ª ed. La 1.ª ed. data de 1989.
- Price, F. (1989), « Fuera de Bedlan: Gestión de Liderazgo de Calidad». Decisiones gerenciales, 27, pp. 15-21.
- Reber, A. S. y REBER, E. 2001. Diccionario de Psicología. 3ª ed. London: Penguin.
- Reeves, C.A. y Bednar, D.A. (1994), « Definiendo Calidad: Alternativas y consecuencias». Academy of Management Review, 19 (3), pp. 419-445.
- Scott, W. R. 1998. Organizaciones: sistemas racionales, naturales y abiertos. Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall.
- Schaffer, R. y Thomson, H. (1992), « Programas de cambio: Comience con Resultados». Harvard Business Review, 70 (1), pp. 80-89.
- Steenkamp, J.B. (1989), La calidad del producto: Una investigación sobre el concepto y la forma en que es percibida por los consumidores. Van Gorc, Assen/Maastricht, Holanda.
- Slater, R.H. (1991), «Gestión de Procesos Integrados: Un Modelo de Calidad». Progreso Calidad, 24 (4), pp. 69-73.
- Spencer, B.A. (1994), « Modelos de Organización y Gestión de Calidad Total: comparación y evaluación crítica ». Academy of Management Review, 19 (3), pp. 446-471.
- Swift, J.A.; Ross, J.E. y Omachonu, V.K. (1998), Principios de la Gestión estratégica Total. St. Lucie Press, Florida, 2ª ed.

- Spearman, C. 1904. La inteligencia general, determinarla y medirla objetivamente. Diario americano de Psicología. Champaign, IL: Vol. 15, págs. 201-93.
- Sternberg, R. J. 1996. Inteligencia Exitosa: Cómo la inteligencia práctica y creativa determina el éxito en la vida. New York: Simon and Schuster.
- Thorndike, E. L. 1920. Inteligencia y sus usos. La revista de Harper. New York, Jan., Nº 140, págs. 227-35.
- Tuchman, B.W. (1980), « La disminución de la calidad ». New York Times Magazine, 2 de noviembre, pp. 38-41, 104.
- Thurstone, L.L. 1938. Habilidades mentales primarias. Monografía psicométrica, Nº 1. Chicago: University of Chicago.
- Vandeville, P. (1990), Gestión y control de la calidad. AENOR, Madrid.
- Watson, J.G. y Korukonda, A.R. (1995), « La selva de Gestión de Calidad Total: Un análisis dialéctico ». Diario Internacional de Gestión estratégica y Confiabilidad, 12 (9), pp. 100-109.
- Wechsler, D. A. 1958. v 4ª La medición y la evaluación de la inteligencia del adulto ed. Baltimore: Williams and Wilkins.
- Witcher, B. (1995), « El Cambio de escala de Gestión estratégica Total». Quality Management Journal, 2 (4), pp. 9-29.
- Xu, Q. (1999), « TQM Como un signo arbitrario para jugar: Discurso y Transformación ». Organization Studies, 20 (4), pp. 659-6151.
- Trujillo Flores, Mara Maricela; Rivas Tovar, Luis Arturo (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 15, núm. pp. 9- 24 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia.
- Zárate Torres, Rodrigo A.; Matviuk, Sergio (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas Cuadernos de Administración, vol. 28, núm. 47, enero-junio, pp. 89-102 Universidad del Valle Cali, Colombia.
- Guerrero V., Francisco; Govea, María; Urdaneta, Eugenio (2006). Análisis de la gestión del conocimiento y de la inteligencia emocional en las

organizaciones Telos, vol. 8, núm. 3, septiembre-diciembre, pp. 420-438
Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín Maracaibo, Venezuela.

Muñoz Martínez, Rosario; Rodríguez Muñoz, Susana (2005). La inteligencia emocional y su relación con el proceso directivo en el contexto empresarial Ingeniería Industrial, vol. XXVI, núm. 1, pp. 18-24 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba.

VIII.

ANEXOS

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO: Eficacia de la gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017			
PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES / DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p style="text-align: center;">PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Cuán eficaz es la gestión del Gobierno Regional de Madre de Dios para dar cumplimiento al Plan Estratégico Institucional 2015 - 2017?</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Evaluar el nivel de eficacia de la gestión del Gobierno Regional de Madre de Dios para dar cumplimiento al Plan Estratégico Institucional 2015 - 2017</p>	<p style="text-align: center;">VARIABLE 1:</p> <p style="text-align: center;">GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL</p> <p style="text-align: center;"><u>DIMENSIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ESTRUCTURA ORGANIZATIVA <ul style="list-style-type: none"> • FASE ESTRATÉGICA • MISIÓN • RUTA ESTRATÉGICA 	<p style="text-align: center;">TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p style="text-align: center;">Básica sustantiva</p> <p style="text-align: center;">DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p style="text-align: center;">Descriptiva</p> <p style="text-align: center;">POBLACIÓN: 466 trabajadores</p> <p style="text-align: center;">MUESTRA:</p> <p style="text-align: center;">- <i>Selección:</i> Probabilístico</p> <p style="text-align: center;">- <i>Tamaño:</i> 209</p> <p style="text-align: center;">TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS</p> <p style="text-align: center;">Técnica: Encuesta Instrumento: 01 cuestionarios</p> <p style="text-align: center;">TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS</p>
<p style="text-align: center;">PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se percibe la evaluación del cumplimiento de la estructura organizativa del Plan Estratégico Institucional 2015-2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios? • ¿De qué manera se percibe la evaluación del cumplimiento de la fase estratégica del Plan Estratégico Institucional 2015-2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se considera la evaluación del cumplimiento de la misión del Plan Estratégico Institucional 2015-2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios? • ¿De qué manera se percibe la evaluación del cumplimiento de la ruta estratégica del Plan Estratégico Institucional 2015-2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios? 	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la percepción acerca de la evaluación del cumplimiento de la estructura organizativa del Plan Estratégico Institucional 2015-2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios. • Conocer la percepción acerca de la evaluación del cumplimiento de la fase estratégica del Plan Estratégico Institucional 2015-2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios. <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la percepción acerca de la evaluación del cumplimiento de la misión del Plan Estratégico Institucional 2015-2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios. • Determinar la percepción acerca de la evaluación del cumplimiento de la ruta estratégica del Plan Estratégico Institucional 2015-2017 en el Gobierno Regional de Madre de Dios. 		

ANEXO N° 02
INSTRUMENTO

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGIC																																																			
Provincia:		Sexo:	()Varón ()Mujer																																																
Región:		Edad:																																																	
<p>I. INSTRUCCIONES:</p> <p>Esta encuesta tiene un número de preguntas que exploran la tendencia de los trabajadores en cuanto a la gestión del plan estratégico y sugerir medidas correctivas. De acuerdo con ello, es necesario que conteste estas preguntas tan honestamente como le sea posible. Se debe colocar una (X) en el recuadro correspondiente de acuerdo a los siguientes enunciados.</p> <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 15%;">0</th> <th style="width: 15%;">1</th> <th style="width: 15%;">2</th> <th style="width: 15%;">3</th> <th style="width: 15%;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>A veces</td> <td>Regularmente</td> <td>Casi siempre</td> <td>Siempre</td> </tr> </tbody> </table> <p>II. DATOS ESPECÍFICOS</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 45%;">ÍTEMS</th> <th style="width: 8%;">(0)</th> <th style="width: 8%;">(1)</th> <th style="width: 8%;">(2)</th> <th style="width: 8%;">(3)</th> <th style="width: 8%;">(4)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;">1</td> <td style="text-align: left;">Las autoridades de la institución realizan planificación estratégica.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">2</td> <td style="text-align: left;">Las autoridades de la institución elaboran su diagnóstico estratégico.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">3</td> <td style="text-align: left;">La información recogida en el Diagnóstico Estratégico se realiza en coordinación con los trabajadores.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">4</td> <td style="text-align: left;">Al finalizar el año correspondiente, los funcionarios, los responsables de áreas y comisiones de la institución presentan los resultados de las evaluaciones de todo el trabajo desplegado.</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>							0	1	2	3	4	Nunca	A veces	Regularmente	Casi siempre	Siempre	N°	ÍTEMS	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	1	Las autoridades de la institución realizan planificación estratégica.						2	Las autoridades de la institución elaboran su diagnóstico estratégico.						3	La información recogida en el Diagnóstico Estratégico se realiza en coordinación con los trabajadores.						4	Al finalizar el año correspondiente, los funcionarios, los responsables de áreas y comisiones de la institución presentan los resultados de las evaluaciones de todo el trabajo desplegado.					
0	1	2	3	4																																															
Nunca	A veces	Regularmente	Casi siempre	Siempre																																															
N°	ÍTEMS	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)																																													
1	Las autoridades de la institución realizan planificación estratégica.																																																		
2	Las autoridades de la institución elaboran su diagnóstico estratégico.																																																		
3	La información recogida en el Diagnóstico Estratégico se realiza en coordinación con los trabajadores.																																																		
4	Al finalizar el año correspondiente, los funcionarios, los responsables de áreas y comisiones de la institución presentan los resultados de las evaluaciones de todo el trabajo desplegado.																																																		

5	Los resultados de las evaluaciones realizadas por los órganos de gobierno de la institución, respecto al año anterior son tomados en cuenta para el trabajo del siguiente año.					
6	Director como autoridad responsable de la gestión administrativa de la institución presenta su Plan de Trabajo ante el pleno de trabajadores.					
7	En el gobierno de la Institución se toma en cuenta los acuerdos del pleno de trabajadores.					
8	La Institución cuenta con Manual de Organización y Funciones.					
9	La Institución cuenta con Reglamento interno.					
10	La Institución cuenta con Manual de Procedimientos Administrativos.					
11	La Institución cuenta con Plan de Supervisión Interna.					
12	La designación y distribución de los cargos se realiza de acuerdo al reglamento interno demás normas de gestión.					
13	La distribución y organización del personal administrativo es eficiente.					
14	La distribución y organización del personal administrativo es deficiente.					
15	La distribución y organización del personal administrativo es pésimo.					
16	La organización y distribución de trabajadores por áreas es eficiente.					
17	La organización y distribución de trabajadores por oficinas es eficiente					
18	La organización y distribución de trabajadores por áreas es eficiente.					
19	La organización y distribución de los trabajadores por turno es eficiente					
20	La organización y distribución de los trabajadores por turno y ciclos de estudios es pésimo					
21	La actual forma de organizar a los trabajadores permite que todos tengan					

	un lugar adecuado.					
22	Los diversos servicios que brinda la institución son eficientes.					
23	Los principios que guían y orientan la marcha de la institución se basan en valores.					
24	La forma como se dirige la institución es eficiente					
25	La dirección y conducción de los funcionarios y áreas de la institución es eficiente					
26	Las decisiones que se toman en el gobierno de la institución es en beneficio de esta.					
27	Existe un sistema de control para medir las competencias profesionales y eficacia de los procesos de gestión en la institución.					
28	El sistema de control se aplica en la gestión institucional					

PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO PARA OBTENER LA MUESTRA

$$n = \frac{N Z_{\alpha}^2 p q}{(N - 1)e^2 + Z_{\alpha}^2 p q}$$

$$n = \frac{466 * 1.95^2 (0.50 * 0.50)}{(466 - 1) 0.05^2 + 1.95^2 (0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{466 * 3.8025 (0.25)}{(466) 0.0025 + 3.8025 (0.25)}$$

$$n = \frac{466 * 0.950625}{1.165 + 0.950625}$$

$$n = \frac{442.99125}{2.115625}$$

$$n = 209$$

ANEXO N° 04
BASE DE DATOS

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
1	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3
4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
5	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2
7	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
8	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3
9	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
20	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
22	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2
22	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
23	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
24	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
26	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2
27	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
29	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
22	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
22	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
23	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2
24	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
25	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
27	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
28	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3
29	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
30	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2

32	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2
32	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2
33	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	
34	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
35	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
37	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2
38	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
40	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
42	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2
43	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
44	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2
45	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
46	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2
48	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
49	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3
50	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
52	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
52	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
53	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3
54	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
55	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
56	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2
57	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
58	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
59	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2
60	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
62	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3
62	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
63	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
64	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3

99	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3			
100	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2		
101	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3			
102	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3		
103	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3		
104	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3		
105	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
106	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2		
107	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	
108	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3		
109	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	
110	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
111	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	
112	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3		
113	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	
114	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	
115	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
116	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	
117	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	
118	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
119	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	
120	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
121	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	
122	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	
123	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	
124	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
125	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
126	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	
127	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
128	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	
129	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	
130	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	
131	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	
132	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	

133	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	
134	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3		
135	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3		
136	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
137	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2		
138	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	
139	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
140	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	
141	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	
142	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	
143	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	
144	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2		
145	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
146	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
147	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	
148	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
149	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	
150	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	
151	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	
152	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	
153	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	
154	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	
155	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
156	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	
157	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	
158	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	
159	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	
160	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
161	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	
162	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	
163	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
164	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	
165	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
166	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	

167	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2		
168	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2		
169	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2		
170	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2		
171	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2		
172	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	
173	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2		
174	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
175	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
176	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	
177	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2		
178	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	
179	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	
180	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	
181	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	
182	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	
183	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	
184	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	
185	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	
186	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
187	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	
188	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
189	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	
190	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	
191	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	
192	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	
193	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	
194	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
195	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	
196	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	
197	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	
198	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
199	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
200	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	

201	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
202	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3
203	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
204	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
205	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3
206	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
207	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
208	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2
209	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2

ANEXO N° 05: SOLICITUD DE OPINION PARA VALIDACION



"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"
"MADRE DE DIOS CAPITAL DE LA BIODIVERSIDAD DEL PERÚ"

Puerto Maldonado, 22 de Mayo del 2018.

CARTA 001 – 2018/LAMT.

SEÑOR (A):

Mg: CARLA TERESA DEL CASTILLO GUERRERO

Presente.-

ASUNTO: SOLICITO OPINIÓN PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS.

Es grato dirigirme a Usted, para saludarlo (a) muy cordialmente y a la vez manifestarle que en mi condición de Estudiante de la Maestría en gestión pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad "César Vallejo", sede Puerto Maldonado, vengo realizando la Investigación titulada:

"Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017"

Por tal razón, recorro a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación, para solicitarle su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los documentos que acompaño a la presente:

- ✓ Matriz de consistencia de la Investigación.
- ✓ Matriz de operacionalización de variables.
- ✓ Instrumentos y ficha técnica.

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. Muy reconocido.

Atentamente,



Br. Luis Alberto Montero Tolmos
DNI N° 09505931

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

"Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017".

Nombre del instrumento: **Gestión del Plan Estratégico**

Investigador (a): **Luis Alberto Montero Tolmos**

II. DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos:

Lugar y fecha:

III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA: (Ortografía, coherencia lingüística, redacción)

La forma está adecuada.

2. CONTENIDO: (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

El indicador corresponde a los ítems y las dimensiones.

3. ESTRUCTURA: (Profundidad de los ítems)

Adecuada estructura.

IV. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

Proceder con la aplicación del instrumento

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación X
Debe corregirse


Firma
Mg. o Dr.: *Cecilia Tumpa del Castillo Guerrero*
DNI: *42014927*
Teléfono: *963 842 070*

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

"Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017".

Nombre del instrumento: **Gestión del Plan Estratégico**


Investigador (a): **Luis Alberto Montero Tolmos.**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				80%	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				80%	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80%	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				80%	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				80%	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				75%	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				75%	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				80%	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				80%	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				80%	

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse


 Firma
 Mg. o Dr.: Carolina Torres del Castillo Guerrero
 DNI: 42014927
 Teléfono: 963842070

Puerto Maldonado, 22 de Mayo del 2018.

CARTA 001 – 2018/LAMT.

SEÑOR (A):

Mg. JHON GREGORY GOTIAREZ MEJIA.

Presente.-

ASUNTO: SOLICITO OPINIÓN PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS.

Es grato dirigirme a Usted, para saludarlo (a) muy cordialmente y a la vez manifestarle que en mi condición de Estudiante de la Maestría en gestión pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad "César Vallejo", sede Puerto Maldonado, vengo realizando la Investigación titulada: **"Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017"**

Por tal razón, recorro a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación, para solicitarle su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los documentos que acompaño a la presente:

- ✓ Matriz de consistencia de la Investigación.
- ✓ Matriz de operacionalización de variables.
- ✓ Instrumentos y ficha técnica.

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. Muy reconocido.

Atentamente,



Br. Luis Alberto Montero Tolmos
DNI N° 09505931

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

"Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017".

Nombre del instrumento: **Gestión del Plan Estratégico**

Investigador (a): **Luis Alberto Montero Tolmos**

II. DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos:

Lugar y fecha:

III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA: (Ortografía, coherencia lingüística, redacción)

Cuenta con una adecuada Ortografía, coherencia lingüística y redacción.

2. CONTENIDO: (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los Ítems y dimensiones)

Existe coherencia entre el indicador y las dimensiones con los Ítems.

3. ESTRUCTURA: (Profundidad de los ítems)

Adecuada estructura.

IV. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

Proceder con su aplicación

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse



Firma

Mg. o Dr.:

JOHN GREGORY GUTIERREZ MEJIA

DNI:

25825903

Teléfono:

982371253

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

"Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017".

Nombre del instrumento: **Gestión del Plan Estratégico**

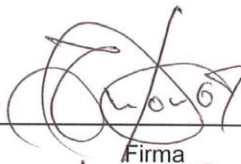
Investigador (a): **Luis Alberto Montero Tolmos.**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				80%	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				80%	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80%	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				78%	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				78%	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				75%	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				80%	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				80%	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				75%	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				75%	

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse


 Firma

Mg. o Dr.: JOHN GREGORY GUTIERREZ FLEJA
 DNI: 25825903
 Teléfono: 982371253

Puerto Maldonado, 22 de Mayo del 2018.

CARTA 001 – 2018/LAMT.

SEÑOR (A):

Mg: ANSELMO EFRAIN JOIME DRANA PALMA

Presente.-

ASUNTO: SOLICITO OPINIÓN PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS.

Es grato dirigirme a Usted, para saludarlo (a) muy cordialmente y a la vez manifestarle que en mi condición de Estudiante de la Maestría en gestión pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad "César Vallejo", sede Puerto Maldonado, vengo realizando la Investigación titulada:

"Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017"

Por tal razón, recurro a su conocimiento y experiencia en el campo de la investigación, para solicitarle su opinión profesional respecto a la estructura y validez de los documentos que acompaño a la presente:

- ✓ Matriz de consistencia de la Investigación.
- ✓ Matriz de operacionalización de variables.
- ✓ Instrumentos y ficha técnica.

Agradezco por anticipado su aceptación a la presente, quedando de Ud. Muy reconocido.

Atentamente,



Br. Luis Alberto Montero Tolmos
DNI N° 09505931

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

"Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017".

Nombre del instrumento: **Gestión del Plan Estratégico**

Investigador (a): **Luis Alberto Montero Tolmos**

II. DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos:

ANSELMO EFRAIN LAIME ARANDA PALMA

Lugar y fecha:

04 DE JULIO DEL 2018

III. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA: (Ortografía, coherencia lingüística, redacción)

La ortografía, coherencia lingüística y redacción son los adecuados

2. CONTENIDO: (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

Los ítems guardan coherencia con las dimensiones y los indicadores

3. ESTRUCTURA: (Profundidad de los ítems)

Adecuada estructura

IV. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

Aplicar el instrumento.

LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma

Mg. o Dr.: *ANSELMO E. ARANDA PALMA*

DNI: *04803618*

Teléfono: *982316709*

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

"Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017"

Nombre del instrumento: **Gestión del Plan Estratégico**

Investigador (a): **Luis Alberto Montero Tolmos.**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				75%	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				75%	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80%	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				80%	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				70%	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				70%	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				80%	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				80%	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				75%	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				75%	

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse


 Firma
 Mg. o Dr.: ANSELMO E. ARAÑA POLCHA
 DNI: 048.03618
 Teléfono: 982.316.704

ANEXO N° 06: SOLICITUD PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTO



Sumilla: SOLICITO FACILIDADES PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Abog. ENRIQUE MUÑOZ PAREDES

Gerente General Regional del Gobierno Regional de Madre de Dios

YO, **Luis Alberto Montero Tolmos**, estudiante de la Universidad César Vallejo Gestión Pública, con DNI N° 09505931, ante Usted me presento y Expongo:

Que siendo requisito indispensable la ejecución de un trabajo de investigación, para OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE: Magíster en Gestión Pública, solicito a su Despacho tenga bien autorizarme la aplicación de instrumentos de recojo de datos para la tesis de investigación, cuyo título es: **Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 – 2017**, cuyos datos serán sistematizados y dados a conocer oportunamente a la institución.

Plan de intervención

ITEMS	MARTES	MIERCOLES	JUEVES
APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	28-05-2018	29-05-2018	30-05-2018

POR LO EXPUESTO:

Solicito a usted señor Gerente acceder a mi petición por ser plenamente comprensible y legal

Puerto Maldonado, 25 de Mayo del 2018


Luis A. Montero Tolmos
DNI: 09505931



ANEXO N° 07: CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO



**GOBIERNO REGIONAL
REGION MADRE DE DIOS**



“AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL”
“Madre de Dios Capital de la Biodiversidad del Perú”

CONSTANCIA DE APLICACIÓN

El Gerente General Regional del Gobierno Regional de Madre de Dios, de la ciudad de Puerto Maldonado del Departamento de Madre de Dios quien suscribe:

HACE CONSTAR QUE EL SR.

LUIS ALBERTO MONTERO TOLMOS

DNI: 09505931

Ha realizado la aplicación de encuestas en el mes de Mayo a los trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios, Encuesta relacionada con la **Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 – 2017**, cuyos resultados contribuirán al mejoramiento del planeamiento estratégico y a la gestión en la Sede Central.

Se expide la presente a solicitud de la parte interesada para los fines que estime por conveniente.

Puerto Maldonado, 12 de Junio del 2018


GOBIERNO REGIONAL MADRE DE DIOS
GERENCIA GENERAL REGIONAL

Abog. Enrique Muñoz Paredes
GERENTE GENERAL REGIONAL

ANEXO N° 08
EVIDENCIA FOTOGRAFICA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO



ENCUESTA REALIZADA EN LA GERENCIA GENERAL DEL GOBIERNO REGIONAL MADRE DE DIOS



ENCUESTA REALIZADA EN LA SUB GERENCIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



ENCUESTA REALIZADA EN LA SUB GERENCIA DE PROGRAMACION DE INVERSIONES



ENCUESTA REALIZADA EN LA GERENCIA REGIONAL DE PLANIFICACION, PRESUPUESTO Y A.T



ENCUESTA REALIZADA EN LA SUB GERENCIA DE PRESUPUESTO



ENCUESTA REALIZADA EN LA SUB GERENCIA DE OBRAS



ENCUESTA REALIZADA EN LA DIRECCION DE ADMINISTRACION



ENCUESTA REALIZADA EN LA SUB GERENCIA DE ABASTECIMIENTO

Artículo Científico

Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017

Br. Luis Alberto montero tolmos

Escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo

lmonerotolmos@yahoo.es

PERÚ - 2018

Resumen

La presente investigación tuvo la intención de identificar la Gestión del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015 - 2017, llegando a las siguientes conclusiones:

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable Gestión del Plan Estratégico, el promedio de toda la muestra es de 79.90 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual indica que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para lograr cumplir con los aspectos fundamentales del PEI como son la estructura organizativa, la fase estratégica, la misión y la ruta estratégica los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión estructura organizativa, el promedio de toda la muestra es de 20.42 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el diagnóstico estratégico y el plan de desarrollo estratégico los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión fase estratégica, el promedio de toda la muestra es de 20.33 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para

cumplir con los aspectos fundamentales como son identificar las dificultades presentadas, la dimensión social, la dimensión de gobernabilidad, la dimensión económica y la dimensión ambiental los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión misión, el promedio de toda la muestra es de 11.63 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el cumplimiento, la percepción, la identificación, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

Palabras claves: fase, identificación, organización, gestión y eficacia

Abstract

The present investigation had the intention of identifying the Management of the Strategic Institutional Plan in the Regional Government of Madre de Dios, 2015 - 2017, reaching the following conclusions

According to the data obtained regarding the variable management of the strategic plan, the average of the entire sample is 79.90 points, placing it at the regular level, which indicates that the workers consider that there is moderate action in the management of the plan strategic to achieve compliance with the fundamental aspects of the PEI such as the organizational structure, the strategic phase, the mission and the strategic route which allow achieving efficiency in the institution.

According to the data obtained in terms of the variable organizational structure dimension, the average of the entire sample is 20.42 points, placing it at the regular level, which means that workers consider that there is moderate action in the management of the strategic plan to comply with the fundamental aspects such as the strategic diagnosis and the strategic development plan which allow achieving efficiency in the institution.

According to the data obtained in terms of the strategic dimension variable, the average of the entire sample is 20.33 points, placing it at the regular level, which means that workers consider that there is moderate action in the management of the strategic plan to comply with the fundamental aspects such as identifying the presented difficulties, the social dimension, the dimension of governance, the

economic dimension and the environmental dimension, which allow achieving efficiency in the institution.

According to the data obtained regarding the variable mission dimension, the average of the whole sample is 11.63 points, placing it at the level of regular, which means that workers consider that there is moderate action in the management of the strategic plan for comply with the fundamental aspects such as compliance, perception, identification, which allow achieving efficiency in the institution.

Keywords: phase, identification, organization, management and effectiveness

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad todo tipo de empresa sea pública o privada están sometidas a presiones externas como internas, siendo estas originadas por diversos motivos como son: la tecnología, el mercado, la competencia entre otras; los que las obligan a realizar cambios significativos en sus organizaciones mediante estrategias a corto, mediano y largo plazo. A pesar de que un Gobierno Regional no tenga competencia en el mercado debe acoger estrategias y modernas estrategias de gestión del plan estratégico que le permitan prestar un servicio de planificación de la gestión del plan estratégico, para ello el personal directivo y gerencial deberán mantener una sólida capacitación y control adecuado de sus emociones que le permitan dirigir y organizar el proceso administrativo.

El equipo directivo está determinado por el trabajo conjunto, así como las funciones que existen entre los miembros de una organización, quienes tienen la responsabilidad de conducir el desarrollo de la administración de la institución.

El personal directivo, cumple un papel fundamental que es de revitalizar las organizaciones, particularmente estas están en etapas de crisis, reforzando la necesidad de la incorporación de un liderazgo eficaz, carismático y centrado en principios, de todo proceso que promueva las capacidades y la energía de los trabajadores de la organización, todo ello con el fin de lograr los objetivos estratégicos planteados, a partir de una visión consensuada, que es una fuerza de extraordinario mando.

Asimismo, el Gobierno Regional de Madre de Dios está estructurado como una organización social de servicio que demande una dirección eficiente, con el fin de obtener los mejores y mayores resultados.

La planificación de la gestión del Plan Estratégico Institucional de servicio que se pueda brindar en una institución viene a ser el resultado del trabajo organizado e inteligente de todos los integrantes de la entidad; asimismo, la alta dirección o los tomadores de decisiones deben evaluar, identificar y demostrar su compromiso para alcanzar el desarrollo y la mejora gradual y continua del sistema de gestión del Plan Estratégico Institucional.

Para que ello resulte, la alta dirección debe prever, promover y disponer de espacios en el cual se propicie la participación y el compromiso de todos los servidores involucrados en el proceso administrativo. Estos se deben dar mediante la implementación de estrategias que contribuyan con el fortalecimiento de los recursos humanos, que den respuesta a las necesidades institucionales o que sean factibles para mostrar y favorecer el desarrollo y la buena gestión del Plan Estratégico Institucional.

Cabe mencionar que en muchas Instituciones públicas o privadas, no obstante, de contar con la buena capacitación del personal administrativo, se descubre que existe insatisfacción, disconformidad, así como desmotivación que obedece a causa de una mala gestión del Plan Estratégico Institucional por parte de la alta dirección. Esto puede reflejarse en el modelo de Gestión del plan estratégico Tradicional que existe, no solo en nuestra región, sino en la mayoría de los Gobiernos Regionales del Perú, debido a que han aprendido a asociar el concepto de "Planificación de la gestión del plan estratégico" al "Desarrollo integral de toda la institución"; por tanto, los elementos de coherencia interna y competitividad regional que demanda la estrategia global que confluye complementaria y armónicamente con el desarrollo institucional, están ausentes.

La estructura organizativa actual del Gobierno Regional de Madre de Dios, para su esquema organizacional ha asumido un criterio de regionalización tradicional, con un rumbo de la organización como sistema cerrado, presentando una conformación estructura piramidal , funcional y divisional por producto, regulado por un conjunto de políticas provenientes del Gobierno Central, así como por las propias normas o directivas que emite para determinar su organización interna, estableciendo una estructura organizativa en un modelo burocrático, que en general presenta la siguiente problemática:

Organización piramidal y jerarquizada en diferentes niveles de dirección, operación de asesoría, de apoyo y de línea y centralización en la toma de decisiones en la cima organizacional.

Organización desarrollada vertical y horizontalmente.

Organización burocratizada: excesivo personal en áreas funcionales, puestos y cargos, así como en número de personal, que conlleva a una administración ineficaz por el papeleo y las formalidades

Estructura organizativa desligada en su diseño de las exigencias del entorno.

Falta de coordinación y comunicación interna.

Falta de control e insatisfacción de personal.

Esta problemática conlleva a los siguientes efectos:

Procesos y operaciones complejas, tardías y coordinación inadecuada, incurriendo en costos operativos innecesarios.

Escaza asignación de recurso presupuestal para mejorar la infraestructura pública, con una asignación presupuestal irreal para los gastos corrientes.

Falta de implementación y aprovechamiento de los elementos tecnológicos e informáticos.

Insatisfacción de los usuarios.

II METODOLOGIA

Tipo de Investigación

La investigación realizada corresponde al tipo descriptivo, debido a que su finalidad es identificar la estructura y la precepción de una sola variable, partiendo por la aplicación de un cuestionario hecho en un periodo de tiempo, como se detalla a continuación:



Dónde:

M: Gestión del Plan Estratégico

O: muestra, la cual se refiere a los trabajadores

Identificación de variables

Variable Independiente: Gestión del Plan Estratégico

Dimensiones:

Dimensión 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Dimensión 2: FASE ESTRATÉGICA

Dimensión 3: MISIÓN

Dimensión 4: RUTA ESTRATÉGICA

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ÍNDICES Y ESCALA
VARIABLE: GESTIÓN PLAN ESTRATÉGICO	DIMENSIÓN 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none">Diagnóstico Estratégico.Plan de Desarrollo Estratégico.	1,2,3,4,5, 6,7	1= Nunca 2= A veces 3= Regularmente 4= Casi siempre 5= Siempre
	DIMENSIÓN 2: FASE ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none">Dificultades presentadasDimensión socialDimensión de gobernabilidadDimensión económicaDimensión ambiental	8,9,10,11 ,12,13,14	
	DIMENSIÓN 3: MISIÓN	<ul style="list-style-type: none">Cumplimiento.Percepción.Identificación.	15,16,17, 18	
	DIMENSIÓN 4: RUTA ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none">Lineamientos de política.Ejes estratégicos.Programación de resultados.Programación de inversiones.	19,20,21, 22,23,24, 25,26,27, 28	

Población y muestra

Población

La población de estudio está conformada de la siguiente manera: 466 trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Madre de Dios.

Muestra

Para la determinación de la muestra se considera al muestreo aleatorio simple, considerando el siguiente criterio:

$$n = \frac{N Z_{\alpha}^2 p q}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Donde:**N** : Población = 466**Z** : Confianza es del 95%**P** : Proporción 70% = 0.50**q** : 1 – p, 30% = 0.50**e** : Precisión o margen de error de 5% = 0.05.**Muestra:** De acuerdo con la fórmula se ha obtenido una muestra de 209 trabajadores.**Técnicas e instrumentos**

Para la recolección de datos de ambas variables se utilizó como técnica la encuesta; asimismo, los instrumentos que se utilizaron fueron los cuestionarios, los cuales se establecieron de la siguiente manera:

Instrumento	Preguntas	Escala e índices
Cuestionario de gestión del plan estratégico Tuvo la finalidad de medir la percepción de los trabajadores del GOREMAD.	El cuestionario estuvo compuesto por 28 ítems.	0= Nunca 1= A veces 2= Regularmente 3= Casi siempre 4= Siempre

Análisis de fiabilidad

Para identificar el grado de confiabilidad de los instrumentos se aplicó una prueba piloto al 20% de la población. Luego los resultados fueron analizados por el Paquete estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS). Los coeficientes obtenidos fueron:

CUESTIONARIO	COEFICIENTE
Cuestionario de Gestión del plan estratégico	0.93

Procedimientos de recolección de datos**Método de análisis de datos**

Procedimiento: Se utilizó la estadística descriptiva específicamente las medidas de tendencia central, como son la mediana, la media, la varianza, la desviación estándar; en un segundo momento se utilizó

la distribución de frecuencias para identificar la similitud con las medidas de tendencia central y realizar la comparación.

IV. DISCUSIÓN

Acerca de la gestión del plan estratégico se tiene a Pelaes (2012), quien señala que al personal de terceros encargado de las atenciones en Casa de Cliente de los Servicios de Banda Ancha de TDP, pues su investigación tuvo como finalidad investigar la planificación de la gestión del plan estratégico de servicio que brinda la Unidad de Negocios de Telefónica Empresas y su impacto en la satisfacción del cliente, así como las instalaciones y reparaciones de los servicios de Telefónica Empresas eran con personal de terceros. Las conclusiones a las que llegaron los investigadores son:

Acerca de la evaluación del soporte técnico menciona que se precisa que el área de averías es crucial para poder llevar la relación con el cliente adelante, siendo frecuente averías físicas que requieren un servicio técnico especializado. Asimismo, su procedimiento es complejo, desde la recepción del reclamo hasta la reparación correspondiente.

La percepción del servicio se consideraría en función a las contratas que hayan tocado el servicio. Además, la evaluación se desdobló en once aspectos, de los cuales los de más implicancias con nuestro tema por estar relacionados con las actuaciones del personal técnico tercerizado o del proceso son: trato y cordialidad del técnico, capacitación y experiencia del técnico, información brindada por el técnico, lapso entre la solicitud de reparación y la realización de la misma, planificación de la gestión del plan estratégico de la reparación, rapidez en la identificación del problema, disposición para ayudar, cumplimiento del plazo de resolución.

Orderique (2008), Determinar si la Gestión del Plan Estratégico se relaciona con la ventaja competitiva para el desarrollo sostenible de las Empresas del Parque Industrial del distrito de Villa El Salvador, en el contexto de una economía global. Las conclusiones son:

Una de las estrategias necesarias para el desarrollo de las Empresas en el Parque Industrial del distrito de Villa El Salvador es contar con capacitación y asesoría técnica ligadas a los temas de: marketing, ventas, gestión del plan estratégico empresarial, manejo de nuevas tecnologías y

producción. Concluyendo que las Empresas que desean iniciarse en la exportación deben considerar algunos requisitos básicos para exportar, a fin de evaluar su capacidad exportadora.

Prado (2010), tuvo la intención de demostrar que la gestión del plan estratégico en cuanto al financiamiento adecuado influye en la optimización de la gestión del plan estratégico de las Empresas, permitiendo el crecimiento de las Empresas de textil-confecciones de Gamarra.

Obteniendo resultados como: es fundamental que el empresario o quien conduzca la empresa tenga conocimiento de las herramientas de gestión del plan estratégico, para un adecuado y eficiente uso de los recursos, que optimice la gestión del plan estratégico empresarial; permitiendo la expansión y crecimiento de las Empresas en el Perú.

El principal problema de la Empresa es el financiamiento desde el inicio del emprendimiento, sus necesidades de capital por falta de liquidez, adquisición de activos o la expansión de sus actividades.

Gutierrez, Lockuán y Ura (2003), Mostrar que la gestión del plan estratégico en cuanto a las alianzas estratégicas son una alternativa de desarrollo para las Pymes del sector confecciones. Las conclusiones son las siguientes:

La debilidad de las Pymes del sector confecciones se muestra sobre todo en su carencia de tecnología de punta para lograr una mayor producción, a menor costo, pero manteniendo la planificación de la gestión del plan estratégico. Concluyendo que la insuficiencia de capital de trabajo y el difícil acceso a financiamiento de bajo costo son otra debilidad de las Pymes más pequeñas, pues no cuentan con garantías suficientes para acceder a un crédito oportuno.

Esto les crea barreras para atender grandes volúmenes de producción. Los créditos a los que acceden las Pymes tienen altas tasas de interés, que impactan en altos costos indirectos y otra debilidad es que no presentan integración en toda su cadena de valor, lo que les imposibilita poder competir en un marco globalizado. Existen casos de agrupamientos destinados a la exportación que pese a haber realizado actividades de exportación no se han podido consolidar.

Soto (2007), determinó que la planificación de la gestión del plan estratégico para las vías para la promoción del desarrollo y competitividad de la Empresa de servicio dentro del inminente escenario de crecimiento económico comercial que significarán las negociaciones y acuerdos internacionales. Las conclusiones son las siguientes.

Soluciones y medidas a tomar a corto y mediano plazo que sean insumos para el desarrollo de políticas públicas que eviten la competencia desleal, y que impulsen el desarrollo financiero del sector.

La industria del calzado se encuentra estrechamente ligada con la producción de ganado (cuero), esta es su principal impulsor. Sin embargo, la lentitud de los planes y programas ligados a la agricultura no permite vislumbrar a corto plazo una mejora significativa. Por ello se apuesta por la importación de cuero, encareciendo la industria de servicio local.

De acuerdo con los datos de PROMPEX existe aproximadamente un 80% de Empresas informales de servicio, una cifra alta de evasión tributaria. Las actuales Empresas de servicio son producto de la crisis en el sector, y una respuesta al desempleo que significó el cierre de importantes fábricas producto del contrabando y la competencia desleal.

De acuerdo con la información presentada en la Tabla N°5 y Gráfico N°5 se establece que la dimensión ruta estratégica se ubica en el nivel de regular con el 71.77%, asimismo el nivel de incompleta tiene el 26.79%, por último el nivel de defectuosa tiene el 1.44%, lo cual indica que un porcentaje de los trabajadores consideran que existe incongruencia en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son los lineamientos de política, los ejes estratégicos, la programación de resultados y la programación de inversiones, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución; mientras un pequeño porcentaje señala que existe limitación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son los lineamientos de política, los ejes estratégicos, la programación de resultados y la programación de inversiones, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable gestión del plan estratégico, el promedio de toda la muestra es de 79.90 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual indica que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para lograr cumplir con los aspectos fundamentales del PEI como son la estructura organizativa, la fase estratégica, la misión y la ruta estratégica los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión estructura organizativa, el promedio de toda la muestra es de 20.42 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el diagnóstico estratégico y el plan de desarrollo estratégico los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión fase estratégica, el promedio de toda la muestra es de 20.33 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son identificar las dificultades presentadas, la dimensión social, la dimensión de gobernabilidad, la dimensión económica y la dimensión ambiental los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión misión, el promedio de toda la muestra es de 11.63 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son el cumplimiento, la percepción, la identificación, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a la variable dimensión ruta estratégica, el promedio de toda la muestra es de 26.52 puntos, ubicándola en el nivel de regular, lo cual significa que los trabajadores consideran que existe moderada actuación en la gestión del plan estratégico para cumplir con los aspectos fundamentales como son los lineamientos de política, los ejes estratégicos, la programación de resultados y la programación de inversiones, los cuales permitan lograr la eficacia en la institución.

RECOMENDACIONES

Seleccionar a los miembros del equipo de planeamiento estratégico asegurando incluir aquellos que pueden y desean contribuir de manera positiva con el contenido del plan, asimismo incluir al personal que está posicionado para conducir la implementación exitosa de las estrategias del plan.

Fortalecer el componente de planificación estratégica de la gestión regional, otorgándole recursos humanos y financieros suficientes para mejorar los procesos de planeamiento, programación, monitoreo y evaluación.

Vincular los diversos esquemas de toma de decisiones a los procesos de planeamiento.

Fortalecer las capacidades de los profesionales y técnicos de las diferentes áreas en planeamiento, articulación y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y formulación de plan operativos alineados a los objetivos institucionales.

Asignar a las diferentes unidades orgánicas los suficientes recursos tecnológicos y operativos para un mejor desempeño de sus funciones y/o actividades: equipos informáticos (hardware, software y aplicativos informáticos).

BIBLIOGRAFIA

ASHFORTH, B. E. 2001. El manual de la Competencia emocional (Revisión). *Personnel Psychology*. Autumn, vol. 54, Nº 3, págs. 721-24.

ASHKANASY et al. (eds.). 2000. *Las emociones en el centro de trabajo*. Westport, CT: Quorum Books.

ASHKENASY, N.M.; WILDERON, M.F. y PETERSON, M.F. (2000), *Manual de la cultura organizacional y el clima*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 131-45.

BAR-ON, Reuven (1997). *Inventario de cociente emocional (EQ-i): Manual Técnico*. Toronto: Multi-Health Systems.

BAR-ON, Reuven 2006. Modelo de inteligencia emocional-social. Especial acerca Inteligencia emocional. *Psicothema*, 18, 13-25.

BECKFORD, J. (2004), *Calidad*. 2nd Ed. Routledge, Nueva York.

BOUNDS, G.; YORKS, L.; Adam, R. y Ranney, G. (1994), *Más allá de Gestión estratégica Total. Hacia el Paradigma Emergente*, McGraw-Hill, Londres.

BROCKA, B. y BROCKA, M.S. (1992), *Quality management: Implementing the best ideas of the masters*. Richard D. Irwin, Homewood IL. Edición española: *Quality management. Cómo aplicar las mejores soluciones de los expertos*. Vergara, Buenos Aires, 1994.

COOPER, R. K. y SAWAF, A. 1997. *La Competencia emocional en el liderazgo y las organizaciones*. Nueva York: Gosset, Putnam.

CAMISÓN C; CRUZ S y GONZALEZ T. (2006). *Gestión estratégica*. Madrid. Editorial Pearson Educación.

CASTILLO APONTE, José. (2006). "Administración de los Recursos Humanos". Editorial ECOE. Primera Edición 378 pág. Lima – Perú.

CHAFFEE, E.E. (1985), « Tres Modelos de Estrategia ». *Academy of Management Review*, 10 (1), pp. 89-98.

DOTCHIN, J.A. y OAKLAND, J.S. (1992), « Teorías y Conceptos en Gestión estratégica Total ». *Gestión estratégica Total*, 3 (2), pp. 133-145.

FEIGENBAUM, A.V. (1951), *Control de calidad: principios, prácticas y administración*. McGraw-Hill, Nueva York.

GARDNER, H. (1994) *Estructura de la mente. Las teorías de las Inteligencias múltiples*. F.C.E. México. Galton (1869).

GARVIN, D.A. (1984), «¿Qué significa "calidad del producto"?». *Sloan Management Review*, 26 (1), pp. 25-43.

GOLEMAN, Daniel 1995. *Inteligencia emocional*. Barcelona. Editorial Kairós.

GOLEMAN, Daniel y CHERNISS, Cary 2005. *Competencia emocional en el trabajo*. Barcelona. Editorial Kairós.

GOETSCH, D.L. y DAVIS, S. (2003), *Gestión de Calidad: Introducción a la Gestión de Calidad Total de la Producción. Procesamiento y Servicios*. Prentice-Hall.

GRANDEY, A. 2000. *Regulación emocional en el lugar de trabajo: Una nueva forma de conceptualizar el trabajo emocional*. *Diario de Psicología de la Salud Ocupacional*. Washington D.C., Jan., vol. 5, n.º 1, págs. 95-110.

GUILLÉN, M.F. (1994), « La Edad de eclecticismo: tendencias organizativas actuales y la evolución de los modelos gerenciales ». *Sloan Management Review*, 36 (1), pp. 75-86.

HACKMAN, J.R. y OLDFHAM, G.R. (1980), *Rediseño Trabajo*. Addison-Wesley, Addison-Wesley, Reading, MA.

ISHIKAWA, K. (1954), *Hinshitsu Kanri Nyumon*. JUSE Press Ltd., Tokio. La 3ª edición se publicó en 1988. Edición inglesa: *Introduction to quality control*. Chapman & Hall, Tokio, 1989. Edición española: *Introducción al Control de Calidad*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1994.

JURAN, J.M. (1964), *Gerenciar Breakthrough*. McGraw-Hill, Nueva York.

- JURAN, J.M. (1988), *Juran on Planning for Quality*. The Free Press, Nueva York. Edición española: *Juran y la Planificación para la Calidad*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- KATHAWALA, Y. (1989), « Un análisis comparativo de los diferentes seleccionados a la Calidad ». *Diario Internacional de Gestión estratégica y Confiabilidad*, 6 (5), pp. 7-17.
- MORENO-LUZÓN, M.D.; PERIS, F.J. y GONZÁLEZ, T. (2001), *Gestión estratégica y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Prentice Hall, Madrid.
- NEISSER, U. et al. 1996. *Inteligencia: Conocidos y desconocidos*. *Psicólogos Americanos*. Washington D.C., Feb., vol. 51, n.º 2, págs. 77-101.
- MAYER, J. D. y SALOVEY, P. 1997. ¿Qué es la inteligencia emocional? En: Salovey, P. y Sluyter, D. J. (eds). *El desarrollo emocional y la inteligencia emocional: implicaciones educativas*. New York: Basic Books, págs. 3-31.
- OAKLAND, J.S. (1993), *Gestión estratégica Total: La Ruta a mejorar el desempeño*. Butterworth-Heinemann, Londres, 2.ª ed. La 1.ª ed. data de 1989.
- PRICE, F. (1989), « Fuera de Bedlan: Gestión de Liderazgo de Calidad». *Decisiones gerenciales*, 27, pp. 15-21.
- REBER, A. S. y REBER, E. 2001. *Diccionario de Psicología*. 3ª ed. London: Penguin.
- REEVES, C.A. y BEDNAR, D.A. (1994), « Definiendo Calidad: Alternativas y consecuencias». *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 419-445.
- SCOTT, W. R. 1998. *Organizaciones: sistemas racionales, naturales y abiertos*. Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall.
- SCHAFFER, R. y THOMSON, H. (1992), « Programas de cambio: Comience con Resultados». *Harvard Business Review*, 70 (1), pp. 80-89.
- STEENKAMP, J.B. (1989), *La calidad del producto: Una investigación sobre el concepto y la forma en que es percibida por los consumidores*. Van Gorc, Assen/Maastricht, Holanda.
- SLATER, R.H. (1991), «Gestión de Procesos Integrados: Un Modelo de Calidad». *Progreso Calidad*, 24 (4), pp. 69-73.
- SPENCER, B.A. (1994), « Modelos de Organización y Gestión de Calidad Total: comparación y evaluación crítica ». *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 446-471.

- SPEARMAN, C. 1904. La inteligencia general, determinarla y medirla objetivamente. Diario americano de Psicología. Champaign, IL: Vol. 15, págs. 201-93.
- STERNBERG, R. J. 1996. Inteligencia Exitosa: Cómo la inteligencia práctica y creativa determina el éxito en la vida. New York: Simon and Schuster.
- TUCHMAN, B.W. (1980), « La disminución de la calidad ». New York Times Magazine, 2 de noviembre, pp. 38-41, 104.
- THURSTONE, L.L. 1938. Habilidades mentales primarias. Monografía psicométrica, Nº 1. Chicago: University of Chicago.
- VANDEVILLE, P. (1990), Gestión y control de la calidad. AENOR, Madrid.
- WATSON, J.G. y KORUKONDA, A.R. (1995), « La selva de Gestión de Calidad Total: Un análisis dialéctico ». Diario Internacional de Gestión estratégica y Confiabilidad, 12 (9), pp. 100-109.
- WECHSLER, D. A. 1958. v 4ª La medición y la evaluación de la inteligencia del adulto ed. Baltimore: Williams and Wilkins.
- XU, Q. (1999), « TQM Como un signo arbitrario para jugar: Discurso y Transformación ». Organization Studies, 20 (4), pp. 659-6151.
- TRUJILLO FLORES, Mara Maricela; RIVAS TOVAR, Luis Arturo (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 15, núm. pp. 9- 24 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia.
- ZÁRATE TORRES, Rodrigo A.; MATVIUK, Sergio (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas Cuadernos de Administración, vol. 28, núm. 47, enero-junio, pp. 89-102 Universidad del Valle Cali, Colombia.
- GUERRERO V., Francisco; GOVEA, María; URDANETA, Eugenio (2006). Análisis de la gestión del conocimiento y de la inteligencia emocional en las organizaciones Telos, vol. 8, núm. 3, septiembre-diciembre, pp. 420-438 Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín Maracaibo, Venezuela.
- MUÑOZ MARTÍNEZ, Rosario; RODRÍGUEZ MUÑOZ, Susana (2005). La inteligencia emocional y su relación con el proceso directivo en el contexto empresarial Ingeniería Industrial, vol. XXVI, núm. 1, pp. 18-24 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba.