



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y  
GOBERNABILIDAD

Modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina  
Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTORA:

Mg. Pilco Valles, Cecilia (ORCID:0000-0002-5798-4317)

ASESOR:

Dr. Ramírez García, Gustavo (ORCID:0000-0003-0035-7088)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

TARAPOTO – PERÚ

2020

## **Dedicatoria**

A mi familia y amistades que me acompañan en este periodo de aprendizaje y nuevos retos.

Cecilia

## **Agradecimiento**

A los compañeros de trabajo de la Oficina de Control Interno, por su disposición, colaboración y tiempo brindado durante la aplicación de los instrumentos de recojo de información.

A los docentes de la Escuela de Pos grado de la Universidad César Vallejo, quienes cumplieron parte fundamental en el proceso de nuestra formación profesional, impartiendo conocimientos y experiencias académicas de mucho valor.

Al Dr. José Manuel Delgado Bardales, por su gran apoyo durante la presente investigación.

Al Dr. Gustavo Ramírez García, por su asesoría y apoyo constante en todo el proceso de investigación.

La autora.

## **Página del Jurado**

## Declaratoria de Autenticidad

Yo, Cecilia Pilco Valles, estudiante de la Unidad de Postgrado, del programa de Doctorado en Gestión Pública y gobernabilidad de la Universidad César Vallejo, filial Tarapoto; presento mi trabajo académico titulado: *Modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019*, en 107 folios para la obtención del grado académico de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Tarapoto, 31 de diciembre de 2020



Cecilia Pilco Valles

DNI: 42417194

## Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del Jurado.....	iv
Declaratoria de Autenticidad .....	v
Índice .....	vi
Índice de tablas .....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO.....	17
2.1. Tipo y Diseño de investigación .....	17
2.2. Variables, operacionalización.....	17
2.3. Población y muestra.....	20
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	20
2.5. Procedimiento .....	23
2.6. Métodos de análisis de datos .....	24
2.7. Aspectos éticos .....	25
III. RESULTADOS.....	26
IV. DISCUSIÓN .....	36
V. CONCLUSIONES .....	39
VI. RECOMENDACIONES .....	40
VII. PROPUESTA.....	41
REFERENCIAS .....	56
Matriz de consistencia .....	62
Instrumentos de recolección de datos.....	63
Validación de instrumentos .....	66
Índice de confiabilidad .....	75
Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación .....	78
Validación de la propuesta .....	79
Autorización de publicación de tesis al repositorio.....	94
Acta de aprobación de originalidad .....	95

Informe de originalidad .....	96
Autorización final del trabajo de investigación .....	97

## Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable 1 .....	18
Tabla 2. Operacionalización de la variable 2 .....	19
Tabla 3. Población .....	20
Tabla 4. Categorización de Desarrollo Organizacional.....	21
Tabla 5. Categorización de las dimensiones de Desarrollo Organizacional.....	21
Tabla 6. Categorización de Productividad Laboral .....	21
Tabla 7. Categorización de las dimensiones de Productividad Laboral .....	22
Tabla 8. Validación de la Variable Productividad Laboral .....	22
Tabla 9. Validación de la Variable Desarrollo Organizacional.....	23
Tabla 10. Diagnóstico del desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según ítems. ....	26
Tabla 11. Nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019.....	28
Tabla 12. Nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según dimensión Estructural.....	28
Tabla 13. Nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según dimensión Tecnológico.....	29
Tabla 14. Nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según dimensión Productos o servicios .....	29
Tabla 15. Nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según dimensión Cultural .....	30
Tabla 16. Diagnóstico sobre la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según ítems .....	30
Tabla 17. Nivel de productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019.....	32
Tabla 18. Nivel de productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según dimensión Desempeño en la función.....	33
Tabla 19. Nivel de productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según dimensión Características individuales. ....	33
Tabla 20. Validación de la Propuesta por Expertos.....	34
Tabla 21. Validación de los Contenidos de la Propuesta .....	35

## RESUMEN

La tesis que se presenta tuvo como objetivo determinar un modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019. La investigación fue no experimental, con diseño descriptivo - propositivo. Se realizó el diagnóstico del desarrollo organizacional y de la productividad laboral, mediante la aplicación de los instrumentos de recojo de información, diseñados y validados para tal fin, el Cuestionario de Desarrollo Organizacional y la Escala Gráfica Discontinua de Productividad Laboral; así mismo se analizaron teorías relacionadas con ambas variables. La muestra estuvo conformada por 9 trabajadores, de los cuales 06 pertenecen a la jefatura y 3 a la Comisión de investigación preliminar. Las conclusiones de la presente investigación indican que el nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, es medio 89% y alto 11%; y, la productividad laboral alcanza el nivel medio 44%, alto 44% y bajo 11%. Con el propósito de alcanzar niveles más altos de productividad laboral se ha diseñado un modelo de desarrollo organizacional que permita mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, el cual fue elaborado en concordancia con el diagnóstico y las teorías afines; modelo, que en opinión de los expertos alcanzó 95,06% de efectividad en su diseño y elementos componentes, y es adecuado para ser aplicado.

Palabras claves: organización, productividad, modelo.

## **ABSTRACT**

The thesis presented was aimed at determine an organizational development model to improve labor productivity in the Deconcentrated Office of Internal Control San Martín, 2019. The research was non-experimental, with descriptive design - purpose. The diagnosis of organizational development and labor productivity was made, through the application of information collection instruments, designed and validated for this purpose, the Organizational Development Questionnaire and the Discontinuous Graphic Scale of Labor Productivity; Likewise, theories related to both variables were analyzed. The sample consisted of 9 workers, of which 06 belong to the headquarters and 3 to the Commission of preliminary investigation. The conclusions of the present investigation indicate that the level of organizational development in the Deconcentrated Office of Internal Control San Martín, 2019, is medium 89% and high 11%; and, labor productivity reaches the average level 44%, high 44% and low 11%. With the purpose of reaching higher levels of labor productivity, an organizational development model has been designed to improve labor productivity in the San Martin Internal Control Decentralized Office, which was developed in accordance with the diagnosis and related theories; model, which in the opinion of experts reached 95,06% effectiveness in its design and constituent elements, and is suitable to be applied.

Keywords: organization, productivity, model.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Existe diversas maneras para mejorar la productividad de una organización, una de las más difundidas en años recientes es el Desarrollo Organizacional, basado en conocimientos sobre el comportamiento, el cual estudia la organización desde una mirada de sistema holista y se implica a optimizar la actividad de la empresa a un tiempo prolongado a través de acciones productivas en las organizaciones (Díaz y Rodríguez, 2005). Para lograrlo según Sánchez (2009) es necesario que la organización realice etapas de cambio, que se originan con la identificación de la problemática en la estructura organizacional, en la interacción de los trabajadores. El proceso se orienta necesariamente a la implementación de un modelo de Desarrollo Organizacional, que congregate un cúmulo de tácticas de la administración, coordinadas para desarrollar una transformación planificada, que tenga como fin implicar al personal a trabajar en equipos para lograr la evolución de la organización, coherente con lo que necesita el medio y su resultado probable en etapas de evaluación de la productividad (p. 236).

Las instituciones del Estado como el Ministerio Público, del mismo modo que otras organizaciones que ofertan productos y servicios, no está exenta de desarrollar una organización que se distinga por el esfuerzo mancomunado, colaboración, motivación, aprendizaje continuo, y que se cumplan las metas en los procesos y servicios que desarrolla. Más aun siendo una institución encargada de defender la legalidad, los derechos ciudadanos y los intereses públicos, acciones relevantes ante la sociedad; se espera que se distinga también por la calidad del servicio, el espíritu de trabajo responsable y efectivo, la claridad en el manejo de recursos, entre otras cualidades. La Fiscalía Suprema de Control Interno (FSCI) del Ministerio Público es la encargada del control disciplinario y de la evaluación permanente de la función y servicio fiscal, para mantener los niveles de eficacia, transparencia y probidad en el interior del Ministerio Público (Art. 1° del Reglamento de Organización y funciones de la Fiscalía Suprema de Control Interno, 2005). Siendo que través de la Directiva N° 001-2016-MP-FN-FSCI de fecha 21 de setiembre del 2016, se estableció que las funciones de la Fiscalía Suprema de Control Interno y las Oficinas desconcentradas de Control Interno deben cumplirse observando los principios de: Observancia obligatoria de los plazos previstos en los procedimientos; respeto y tolerancia en el desempeño de sus funciones

y atención permanente y personalizada a los usuarios del servicio. Sin embargo; los corolarios de un estudio realizado el año 2017 por la misma Fiscalía Suprema de Control Interno, mediante la aplicación de un cuestionario con el Modelo Europeo de Excelencia, concluyó en un diagnóstico no muy favorable acerca del ejercicio del sistema de gestión de la FSCI. Esta investigación reveló que los trabajadores de la FSCI no han asimilado la visión y misión de la institución; los mecanismos de revisión de procesos no son los adecuados; existe una fuerte resistencia al cambio; se verificó la ausencia de recompensa y reconocimiento; la inexistencia de planes de capacitación de personal; deficiencias en la gestión de la tecnología e información; falta de profesionalización y formación en la gestión y la inadecuada gestión del tiempo (Fiscalía Suprema de Control Interno, 2018, p. 10).

Con respecto a la productividad, específicamente, el Plan Anual de Gestión 2018 (Fiscalía Suprema de Control Interno, 2018), refiere que, a fin de aumentar la productividad y hacer frente al retraso en la tramitación de expedientes, los responsables de comisiones, áreas y unidades se comprometieron a cumplir las siguientes metas: Resolver un expediente diariamente en la Comisión de Apelación en Proceso Disciplinario; así mismo resolver un expediente diariamente en la Comisión de Apelación en Investigación Preliminar de Delitos de Magistrados; resolver quince expedientes de fondo (informes y resoluciones) mensualmente en la Comisión de Investigación Preliminar en Procesos Disciplinarios; resolver un expediente diariamente en la Unidad de Calificación de Pretensiones; y, en aquellas comisiones en las que los casos demanden trámites (Comisión de Investigación Preliminar en Delitos de Magistrados, Comisión de Procesos Disciplinarios, Unidad Anticorrupción), la producción mínima será de acuerdo al nivel de complejidad: dos casos simples semanales, tres casos complejos al mes, y un caso muy complejos al mes. La Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín (ODCI) no es ajena a la problemática descrita líneas arriba. La Oficina que está conformada por seis trabajadores, entre ellos: un Fiscal Superior, dos Fiscales Adjuntos Superiores, un Abogado, dos Asistentes Administrativos (mesa de partes y conductor), muestran deficiencias en el nivel de productividad, no se cumple con la meta de resolver un expediente diariamente, esto se debe, en parte, a que la Oficina también cumple la función de realizar visitas ordinarias en todas las Fiscalías que integran el distrito

Fiscal de San Martín y adicionalmente Alto Amazonas, lo que implica que dos semanas al mes desde abril a setiembre u octubre casi todo el personal de jefatura no está en oficina sino en las fiscalías a visitar. Sin embargo, cuando el personal está en oficina, tampoco existe un compromiso por presentar la revisión de un caso diario, debido a que el jefe muestra poco interés por hacer un seguimiento al cumplimiento de metas. Cabe señalar también que se cuenta con el apoyo de tres trabajadores que pertenecen a otras áreas, pero que por necesidad de servicio vienen apoyando a la ODCI desde hace dos años, desempeñando el cargo de Asistente en función Fiscal. Referente a los plazos, el Reglamento de Organización y Funciones de la Fiscalía Suprema de Control Interno establece que, para llevar a cabo las investigaciones por quejas, el plazo de la investigación preliminar debe ser de 30 días hábiles y del procedimiento disciplinario es de 60 días hábiles; de modo que, si los casos son tramitados dentro del plazo legal serán calificados como buenos; los que sean tramitados o resueltos dentro del plazo legal más la mitad del plazo legal, serán calificados como aceptables; si los casos demoran el doble del plazo legal serán calificados como malos, y, si los casos exceden el doble del plazo legal, serán calificados como pésimos (Fiscalía Suprema de Control Interno, 2018, p. 15). Al respecto, en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, nunca se cumple el plazo para la investigación preliminar y en los procedimientos disciplinarios algunas veces no se cumple con el plazo.

Por otro lado, respecto al desarrollo organizacional, la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, cuenta con una estructura jerárquica liderada por un Fiscal Superior, seguido de los dos Fiscales Adjuntos Superiores, el abogado y finalmente los dos asistentes administrativos. La tecnología utilizada comprende equipos de cómputo en buen estado, se utiliza el sistema informático SIAFCI – Sistema de Apoyo Fiscal de Control Interno-, donde se registra el trámite de todo caso ingresado y tramitado. La infraestructura es buena, mobiliario apropiado y suficiente; pero los equipos de fotocopia e impresión se encuentran en mal estado debido a su antigüedad. El modo de trabajo en la Oficina es básicamente individual, no existen espacios de unificación de criterios, casi nunca la jefatura convoca a reunión para hacer el seguimiento del desempeño funcional, y tampoco se realiza un reconocimiento por el desempeño; sin embargo, esto no significa que exista un clima organizacional

deficiente, pues se observa buena relación entre los trabajadores, no se han presentado problemas laborales entre los integrantes del Despacho, siempre prima el respeto entre todos. Pero, debido a la lentitud de los procesos, existe malestar e insatisfacción por parte de los usuarios, tanto en los quejosos (usuarios que están inmersos en una investigación fiscal y que no se encuentran conformes con el desempeño funcional de un Fiscal), como en los investigados (Fiscales en el ámbito del Distrito Fiscal de San Martín y Alto Amazonas), éstos últimos se ven perjudicados en el desempeño de su función, mientras dure el proceso.

Frente a la problemática descrita, inició la investigación descriptiva propositiva porque se pretende describir ambas variables en sus dimensiones e indicadores, para luego diseñar una propuesta de modelo de desarrollo organizacional con el fin de mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019. Es así que se procedió a buscar antecedentes de la investigación, y se han encontrado valiosos aportes. A nivel internacional se cita a Garbanzo-Vargas, G. (2015), *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. (artículo científico). Universidad de Costa Rica. Artículo que tiene como objetivo analizar los conceptos sobre el auge organizacional. Donde se estudia la gestión de los procesos de transformación que deben desarrollarse y el rol de la educación desde la parte administrativa, a través de un liderazgo transformador, debe plasmar organizaciones perspicaces, con culturas renacidas, comprometidas a iniciar transformaciones a fin de lograr la visión organizacional. En su corolario final expone que la administración de la educación representa un papel muy importante en la dirección eficiente de las organizaciones educativas, ayudándolas a convertirse en organizaciones inteligentes, para que logren elevados niveles de calidad, lo cual repercute en una mejor formación a la población educativa a la cual se orienta.

Asimismo, Díaz, M. (2019), *Estudio preliminar sobre desarrollo organizacional y cambio planeado en una organización del sector de los servicios*. (artículo científico). Universidad de la Habana. El objetivo principal fue incrementar la calidad del trabajo y satisfacer a los usuarios. El programa de desarrollo organizacional tuvo lugar en una organización cubana de tamaño mediano, de la administración pública. El programa

definió como estrategia desarrollar el potencial humano organizacional, introduciendo acciones de cambio en las costumbres, la estructuración y los mecanismos de trabajo. Al final de la intervención se observó la satisfacción de las necesidades con respecto al inicio de la intervención. Se discute sobre la pertinencia de perfeccionar el diseño de investigación e intervención multinivel y la medición de sus impactos. Se requiere profundizar en el estudio de los vínculos individuos-organización, teniendo en cuenta de manera diferenciada las variables ambientales y de entornos. Por su parte, Arteaga, L.; Burbano, J. (2017), *El dilema de la estrategia y la estructura organizacional: una mirada a la evolución del pensamiento estratégico*. (artículo científico). Universidad Antonio Nariño, Colombia. En este artículo se contraponen diversos conceptos sobre el pensamiento estratégico, basados en las investigaciones de Mintzberg y Porter, a fin de mostrar su avance histórico, y reconocer las asociaciones y componentes que los aquejan. La investigación concluye afirmando que la reflexión estratégica es efecto de un proceso creciente, unido a las diversas escuelas de la administración.

Se recoge también el aporte de Guisado, M., Vila, M.; Guisado, M.T. (2015), *Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo y productividad*. (artículo científico). Universidad de Extremadura, España. Estudio descriptivo correlacional, los datos empleados son de organizaciones españolas, manufactureras y de servicios. La investigación concluye mencionando que la transformación radical y la educación afectan de modo positivo y significativo en la productividad laboral. La relación de la tecnología incorporada también es relevante, pero negativa. A su vez, Soledispa, B.; Porraspita, D. (2018), *La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional*. (artículo científico). Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. Investigación de tipo acción participativa, con una muestra de 200 actores. Se desarrolló una metodología de desarrollo organizacional para la transformación positiva y se presentan resultados sobre el rol de la gestión del capital humano y el desarrollo organizacional. En conclusión, indican que la productividad y la competitividad organizacional son elementos importantes que contribuyen al desarrollo, siempre que se encuentre ligado con los procesos de formación e innovación. Del mismo modo, Malluk, A. (2018), *Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal*. (artículo científico). Universidad de Medellín, Colombia.

Investigación cuali-cuantitativa, con una muestra de 297 empleados. La investigación concluye indicando que la universidad –caracterizada por ser tradicional e influyente en el medio, con una estructura compleja, con un número de empleados superior a seiscientas personas y sujeta a vigilancia por parte del Estado– ha ejecutado esfuerzos respecto al clima laboral, pero escasea de políticas institucionales que dimensionen la felicidad organizacional como el mecanismo para el desarrollo empresarial valorando al empleado y la productividad.

En cuanto a los antecedentes de la investigación a nivel nacional, se menciona a Ferrando, A. (2014), *Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima Metropolitana*. (artículo científico). Universidad Nacional Agraria La Molina. Estudio es descriptivo, aplicando un cuestionario a 300 colaboradores de 25 empresas. En conclusión, revela un empuje de la cultura organizacional del 67.8%, que como agregado de valores, tradiciones, creencias, hábitos y normas interiorizadas ayuda positivamente al beneficio de sus metas económicas y sociales. Por su parte, Obregón, A.; Aquino, J. (2016), *Planeamiento estratégico y su relación con el clima organizacional en una institución pública peruana*. (artículo científico). Universidad César Vallejo. Método hipotético – deductivo, con diseño no experimental, nivel correlacional, corte transversal, con muestra de 143 administrativos, a quienes les aplicó un cuestionario de planeamiento estratégico. El corolario muestra que el Planeamiento Estratégico se corresponde de modo significativo con el Clima Organizacional.

A su vez, Charry, H. (2018), *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. (artículo científico). Ministerio de Educación Perú. Investigación tipo cuantitativa, diseño no experimental, muestra de 200 empleados elegidos mediante muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado. El recojo de información mediante: encuesta de comunicación interna (elaborado por el investigador) y de clima laboral (encuesta estandarizada - Great Place To Work 2006). La investigación concluye exponiendo que existe correspondencia significativa entre la comunicación interna y las dimensiones: grado de estructura y su influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo. En último lugar, Torres, E.;

Zegarra S. (2015), *Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno*. (artículo científico). Investigación cuantitativa, correlacional con muestreo probabilístico, estratificado, muestra conformada por 133 docentes, el instrumento utilizado fue el cuestionario. El estudio finaliza revelando que existe una correspondencia directa positiva fuerte ( $r = 0,828$ ) y significatividad ( $t = 16,90$ ) entre clima organizacional y desempeño laboral.

Asimismo, se indagó acerca de teorías relacionadas al tema, es así que en cuanto a la variable **Desarrollo organizacional** se encontró que Beckard (1961), uno de los precursores del concepto del Desarrollo Organizacional, lo define como el esfuerzo planificado de toda organización, regido desde los directivos, lo cual acrecienta la efectividad de la institución y bienestar mediante las acciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta humana. En tanto que, Bennis (1969) citado por Sánchez (2009), expone que el desarrollo organizacional es la réplica a la permutación, es una complicada estrategia educativa cuyo fin es mudar creencias, comportamientos, valores y estructura, de forma que pueden acomodarse de una mejor manera a novedosas tecnologías, nuevos mercados, nuevos desafíos. Por su parte, Blake y Mouton citados por Sánchez (2009), lo definen como una planeación holística que congrega conceptos y estrategias, modos y técnicas para innovar una compañía a horizontes de perfección. Así mismo, el desarrollo organizacional según French (1969) es una acción a largo tiempo orientado a mejorar las capacidades de resolución de problemas y de manejar las alteraciones del ambiente externo, con apoyo de factores de transformación.

También destaca la definición enunciada por Ferrer (1976), quien refiere que el desarrollo organizacional consiente el desarrollo novedoso de gran impacto de un conjunto de valores, estrategias y procesos, dirigido a partir de la gerencia y fundamentado en las ciencias de la conducta, para obtener mejores resultados y mejoría de las organizaciones a través de una transformación planeada, según las demandas del espacio externo e interno. Una definición muy clara es la que presenta Lippitt (1986), quien expresa que el desarrollo organizacional es la consolidación de todos los procesos en los que participa el personal al interior de las organizaciones;

contribuyendo con técnicas encaminadas a la mejor marcha del sistema orgánico a fin de lograr sus metas.

Beckhard (1999), citado por Soto (2017) la define como una acción planificada que compromete a la institución desde la gerencia para aumentar la eficiencia y salud de toda la institución a través intervenciones planificadas de los procesos organizacionales, utilizando conocimiento de las ciencias de la conducta. Por su parte, De Farías (2002) citado por Soto (2017) declara que es un proceso de transformaciones proyectados en aspectos socio-técnico abierto, orientado a acrecentar la eficacia y salud de la institución asegurando el crecimiento de la organización y de sus trabajadores, también es un transcurso dinámico, incesante, donde se utiliza tácticas, métodos e instrumentos encaminados a optimar la organización. Para Cummings (2007) el desarrollo organizacional busca la atención y traspaso de las ciencias del comportamiento al desarrollo conjeturado, a la mejora y afianzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que benefician la eficiencia de las organizaciones. Haciendo una síntesis de las definiciones anteriores, Sánchez (2009) concluye que el desarrollo organizacional es una conjetura administrativa encaminada a su inclusión en la producción de la actual economía del conocimiento mediante los seres humanos. A través del esquema sistémico de un planeamiento formativo para largo tiempo, con el fin principal de crear capital intelectual que ubique su intelectualidad dirigido a la competitividad y transformación de la organización.

Del mismo modo García (2013) explica que es una táctica formativa cuyo objetivo es transformar creencias, comportamientos, valores y la estructura de las instituciones. El desarrollo organizacional, según Chiavenato (2001) analiza la institución como sistema holista y se obliga a optimizar la eficacia de la organización a través de acciones provechosas en las etapas y en la sustancia de las organizaciones. La palabra se usa para referirse a una transformación planificada con antelación. De este modo, la transformación organizacional inicia cuando nacen las iniciativas y la predisposición que originan la necesidad de realizar innovaciones en una o varias áreas de la organización. Estas iniciativas son externas o internas a la institución. Las fuerzas externas se originan del contexto, como novedosas tecnologías, transformaciones en los valores de la sociedad, oportunidades o debilidades del entorno (económico, político, legal y social). Las condiciones externas introducen cambios en la

organización. Los factores internos cambian las estructuras y la conducta, proceden de adentro de la institución y son resultado de la interrelación de los trabajadores y de las rigideces que surgen por la discrepancia de metas e intereses (Chiavenato, 2001, p. 589).

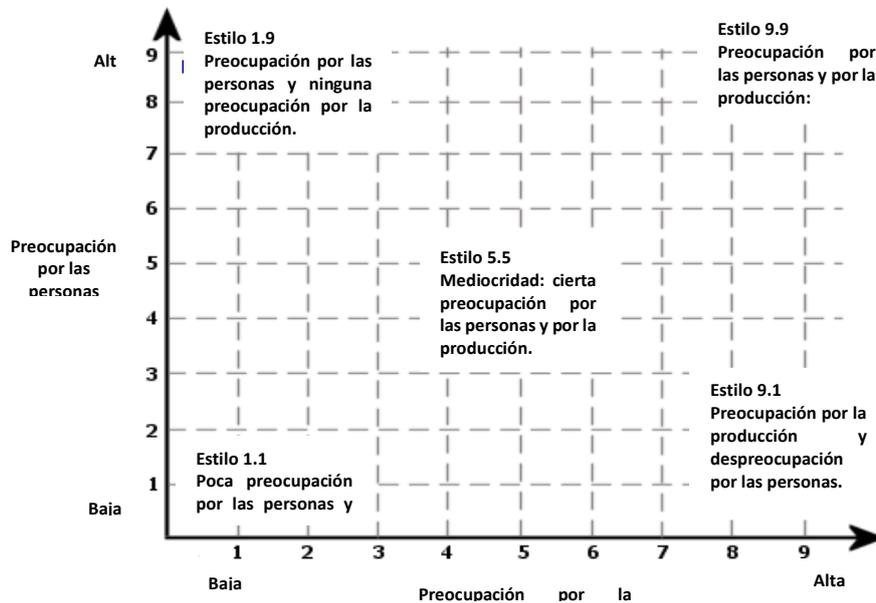
Según, Bennis (1972) citado por Chiavenato (2001) existen cuatro factores básicos para que inicie el desarrollo organizacional: 1) La mutación vertiginosa e imprevista del contexto organizacional. 2) El incremento en la dimensión de las instituciones, esto imposibilita que la cantidad de diligencias acostumbradas de la organización sean suficientes para mantener el incremento. 3) La variación progresiva y complejidad creciente de la tecnología actual, la cual exige nuevas competencias y 4) La modificación en la conducta administrativa a causa de: un concepto novedoso de hombre (mayor conocimiento de sus necesidades); una nueva concepción de poder fundado en la cooperación y el conocimiento; y una diferente noción de valores organizacionales fundado en ideales humanístico – democráticos. Del mismo modo, Keith (1981) identifica en las definiciones del desarrollo organizacional las siguientes características: i) El desarrollo organizacional ve a la organización como uno solo para que la mudanza sea efectiva, buscando que todos los integrantes trabajen coordinadamente. ii) Tiene orientación sistémica, buscando saber cómo las partes se relacionan y trabajan en conjunto con eficacia. iii) Utiliza uno o más elementos de cambio, puede ser un consultor externo y/o una persona de la organización, el gerente del personal, por ejemplo, que desempeñen el rol de impulsar y coordinar la renovación dentro de la organización. En algunas organizaciones existe un departamento de desarrollo organizacional encargado de identificar las modificaciones cambios e implementarlos. iv) Tiende a la solución de problemas, se concentra en las situaciones vividos, valiéndose de la metodología de la investigación – acción. Es decir, identifica un problema para solucionarlo. v) Promueve el aprendizaje experimental, ya que los trabajadores examinan su experiencia personal y aprenden de ésta. Este modo de proceder origina más cambios de comportamiento en el personal que el tradicional de la lectura y análisis de casos de otros contextos y de situaciones abstractas. vi) Es un proceso grupal, ya que utiliza la metodología de diálogos en grupo, debates, análisis de controversias intergrupales. Esta característica es muy importante porque permite optimar las relaciones interpersonales, abre vías de

comunicación, construye compañerismo y respeto. vii) Está orientado a la contingencia, es situacional, flexible y pragmático. viii) Fortalece los equipos de trabajo en la organización, propone la colaboración, la unificación y permite superar las diferencias individuales y/o grupales.

Así mismo, Wendell (1972) citado por Chiavenato (2001) identifica los primordiales objetivos del desarrollo organizacional: i) Acrecentar el grado de confianza y ayuda entre los integrantes de la institución. ii) Mejorar el análisis de las dificultades empresariales. iii) Fomentar un contexto en el que la autoridad que concede el cargo se aumente por la autoridad asentada en los conocimientos y las habilidades sociales. iv) Mejorar vías de comunicación verticales, laterales y diagonales. v) Aumentar la motivación y satisfacción de los trabajadores. vi) Promover medidas de solución en consenso a las dificultades, donde los participantes logran provecho a través de la cooperación antes que del conflicto). vii) Aumentar la responsabilidad personal y grupal en la planificación y la ejecución. Según Chiavenato (2001) el cambio organizacional puede ser de tipo estructural, tecnológico, de productos o servicios y culturales. Sería estructural cuando influye en la estructura, las áreas (que podrían juntarse, fundarse, o excluirse con proveedores externos), las vías de información interna y externa, las jerarquías (que se pueden disminuir para que la comunicación sea horizontal) y los cambios. El cambio puede ser tecnológico cuando afectan máquinas, equipos, instalaciones, modificando el modo como la organización desarrolla sus tareas, produce bienes y servicios. Por otro lado, el cambio sería de productos o servicios cuando afecta los resultados de la organización. Y el cambio cultural se refiere a las transformaciones en las personas, en su conducta, actitudes, intereses.

Existen diversos modelos de desarrollo organizacional, Chiavenato (2001) supone que cada uno de ellos esgrime diversas tecnologías de cambio de la conducta, varios tipos de procesos de cambio; pero que todos ellos llegan a los mismos resultados. Es así que para la presente investigación se ha elegido el modelo de la red o malla gerencial de Blake y Mouton (1976) como referente para el diseño del modelo de desarrollo organizacional que se propone a fin de mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín. Este modelo de la red o malla gerencial

está basado en el supuesto de que los directivos siempre se abocan a dos aspectos de la organización: la producción y las personas, el cual se sintetiza en la siguiente gráfica:



**Figura 1.** Red o malla gerencial.

*Fuente:* Blake y Mouton (1976, p. 10).

Según la figura 1, el eje horizontal simboliza la preocupación por la producción, donde 9 indica una elevadísima preocupación en tanto que 1 representa un nivel bajo de preocupación. El eje vertical simboliza la preocupación por las personas, donde 9 indica un grado alto y 1 un grado bajo de preocupación por las personas. Así mismo se observa en la figura 1 los cinco estilos gerenciales que dependen del grado de preocupación por las personas y/o por la producción. El estilo 1.1 donde hay poca preocupación por las personas y la producción. El resultado de este estilo es el poco involucramiento y compromiso de los trabajadores. Las personas pueden estar corporalmente presentes, pero ausentes cognitivamente, por ende, la producción es baja. No hay ánimo de dar solución a problemas de coordinación intergrupales. Se despliega la duplicación de esfuerzos, cada área multiplica sus operaciones para no utilizar las habilidades y competencias de los otros. El estilo 9.1 donde sólo existe esfuerzo por la producción mas no por las personas; no se considera que sean importantes las necesidades personales de los empleados para alcanzar las metas de la institución. Además de asociar el pago con el desempeño, se usan formas de influencia

legítimas y coercitivas para presionar a los empleados para que logren las metas de producción. En este estilo, las personas conciben que, aunque pueden hacer contribuciones, éstos no son exigidos y posiblemente serán descalificados si los presentan de manera voluntaria. Presenta hostilidad intergrupala, sospecha y desconfianza mutua, puede desencadenar enfrentamiento.

El estilo 1.9 es el otro extremo, donde la preocupación es sólo por las personas y nada de preocupación por la producción. En este estilo se atiende al máximo a la gente y el ritmo del trabajo se acomoda a ellos, existe el riesgo de disminuir la producción. Se crea una atmósfera confortable y segura, a fin de que los subordinados respondan con un alto desempeño. El empeño por satisfacer las relaciones lleva a un ambiente y ritmo de trabajo amistosos, aunque no necesariamente productivos. Se conserva la concordia, pero se sacrifica el potencial para la producción. El estilo 5.5 se caracteriza por la poca preocupación por la producción y por las personas. Se trata de encontrar una proporción aceptable entre las necesidades de los trabajadores y las metas de producción de la institución. Toma de decisiones acomodadas. Los participantes emplean la negociación, el regateo y la acomodación a fin de lograr un nivel de conexión y contribución. Finalmente, el estilo 9.9 donde existe preocupación por las personas y por la producción. Aquí se intenta implementar un trabajo de equipo y fomentar sentimientos de compromiso entre los trabajadores. Esto permite que la comunicación sea abierta y franca. Las situaciones de discordancia se enfrentan con lenidad para solucionarlas. La actitud de las personas se dirige al tratamiento positivo de las dificultades y de las necesidades.

Según, Blake y Mouton (1976) citado por Chiavenato (2001) el programa de desarrollo organizacional del tipo red o malla gerencial se realiza en seis etapas: i) Seminarios de laboratorio donde participan todos los que conforman la organización con el fin de estudiar a través de la malla cómo se desarrolla la empresa o parte de ella. ii) Desarrollo de equipos, iniciando de la dirección hacia la base, se conforman equipos para analizar la dinámica de la conducta de la organización. iii) Reuniones de diálogo intergrupala donde se desarrolla intercambio entre los grupos. iv) Establecimiento de los objetivos organizacionales, es decir hasta donde se intenta lograr con la transformación organizacional, se define el modelo estratégico ideal de la organización. v) Establecimiento del modelo organizacional ideal mediante el desarrollo planificado.

Esto obliga a que cada equipo construya su plan operativo. vi) Evaluación de los resultados; las modificaciones que van ocurriendo son evaluados para afianzar los objetivos organizacionales e instituir nuevos retos para el futuro.

Por otro lado, acerca de la **Productividad laboral** se encontró que Tolentino (2004) manifiesta que la productividad es la consecuencia de la interacción entre la tecnología, las personas, la organización y los sistemas, administrados por las personas, siempre que se logre combinar de manera equitativa de los recursos. La productividad se considera como la medida integral del desempeño de una institución (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006). De igual manera Stoner (1996) sostiene que la productividad es la medida del buen funcionamiento del sistema de operaciones de la institución. Es un indicador de la competitividad y eficiencia de la organización o de parte de ella. Para Fuentes (2012) la productividad es la correspondencia entre la cantidad de bienes y servicios originados y la cantidad de recursos utilizados. Coincide con Chiavenato (2001) quien sostiene que la productividad es la correspondencia conmensurable entre el producto obtenido (bien o servicio) y los recursos utilizados para su producción. Otros autores señalan que la productividad de una organización tiene relación por ciertas cualidades y conductas de las personas, donde están sumergidos procesos psicológicos y psicosociales (Samaniego, 1998; Charles, 2001; Delgadillo, 2003; Tolentino, 2004).

La productividad de la organización es la meta primordial del personal jerárquico y tienen plena responsabilidad en ello (Robbins y Judge, 2009). Los recursos son conducidos por las personas, quienes realizan acciones para producir bienes y servicios de manera eficiente, optimando dicha producción de manera creciente, de modo que la acción para optimizar la productividad en la empresa comienza en las personas (Singh, 2008). Entendiendo la relevancia de las personas en la productividad, la institución debe concertar las necesidades del personal como individuos, así como necesidades de los grupos, con las necesidades y expectativas institucionales; lográndose, según Marvel, Rodríguez y Núñez (2011) coordinando a grupo y a individuos, a fin de obtener la eficacia requerida. De igual manera, el personal manifiesta comportamientos individuales y grupales, dentro de una organización debido a ello logran resultados individuales y de grupo. Es así que laborando de manera individual logran resultados o productividad individual, lo cual en conjunto no

necesariamente es igual a la que se haya logrado por toda la organización. Por esta razón, es muy importante analizar la productividad del factor humano como pieza básica para lograr las metas de la organización, de su desempeño económico y su persistencia, de modo que la calidad del recurso humano, las formas de trabajo, las políticas de la institución y la cultura organizacional son importantes para la mejora y el sostenimiento de la organización (Quijano, 2006).

De estas definiciones se infiere que son las personas, quienes, voluntariamente toman las decisiones, teniendo en cuenta sus habilidades, para utilizar los medios o recursos, para forjar resultados, ya sea en bienes o servicios (Marvel, Rodríguez y Núñez, 2011). La productividad humana depende de muchos elementos tanto externos como internos, psicológicos y psicosociales; tal como lo señalan Robbins y Judge (2009) y Quijano (2006) destacan: la satisfacción laboral, la motivación, la participación, el aprendizaje, las competencias, el estrés, el trabajo en equipo, el liderazgo, el clima institucional, estilo directivo, la cultura organizacional, la capacitación y las recompensas, la comunicación, la contribución, los hábitos de trabajo, los comportamientos, los sentimientos, el compromiso, la ergonomía, entre otras. Dessler y Varela (2007), mencionan que, como parte de sus obligaciones tácticas, los gerentes de personal en la actualidad se concentran en fundar estrategias para encumbrar el ejercicio en la empresa. Un sistema de elevado rendimiento cuando se unen las políticas instituidas por la organización. En este sentido, lo primordial en lo que el departamento de recursos humanos debe centralizar es en los procesos unidos con la empresa. Desde la incorporación y selección efectiva hasta nuevos procesos de trabajo; varias veces puede coexistir obstinación, pero si estos son trazados de modo indiscutible indudablemente la organización y los trabajadores los admitirán de manera positiva. Es en este caso donde los procesos producirán más resultados positivos para la institución.

En los últimos años el desempeño de los individuos se ha vinculado al progreso de ciertas competencias laborales, en la indagación de la gestación de indicadores medibles, observables y objetivos. Tal como explica Vargas (2000), mientras la evaluación tradicional del desempeño está vinculada con “virtudes laborales” como puntualidad, disciplina y obediencia; las evaluaciones actuales, en cambio, demandan competencias como trabajar en equipos, capacidad de análisis, negociación, habilidad

de aprendizaje constante, etc. De esta forma, las innovaciones en el proceso de producción han establecido una modificación en los indicadores más significativos a evaluar (competencias laborales), como también la manera en cómo estos procesos se han logrado (desempeño laboral).

Según Chiavenato (2001, p. 368) las dimensiones a tener en cuenta para cuantificar los resultados o la productividad laboral, serían: en el desempeño de la función y en las características individuales. En el desempeño de la función, considera el desempeño actual del empleado en el ejercicio de su función; en base a los siguientes indicadores: i) Producción en volumen y cantidad de trabajo desarrollado con regularidad. ii) Calidad la cual se mide por la exactitud, esmero, frecuencia de errores y orden en el trabajo ejecutado. iii) Responsabilidad, cuando el trabajador se dedica a trabajar y desarrolla el servicio dentro del plazo. iv) Nivel de conocimiento del trabajo que realiza. v) Cooperación, medido en la actitud hacia la organización, la jefatura y los compañeros de trabajo. La intención de cooperar y la manera cómo acata órdenes. Por otro lado, las características individuales, comprende las particularidades individuales o rasgos distintivos del trabajador y su conducta funcional al interior y exterior del cargo; comprende los siguientes indicadores: i) Comprensión de situaciones, es el modo como el trabajador percibe la naturaleza de un problema. La habilidad de coligar situaciones y percibir hechos. ii) Creatividad, o habilidad de crear. iii) Capacidad de realización, como la habilidad de consolidar ideas y proyectos. iv) Sensatez e iniciativa en las decisiones del trabajador cuando no ha tomado instrucciones minuciosas o ante contextos diversos.

El **Problema general** ha quedado formulado en la siguiente interrogante: ¿De qué manera un modelo de desarrollo organizacional mejora la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019?; los problemas específicos fueron: i) ¿Cuáles son las características y nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019?; ii) ¿Cuáles son las características y nivel de productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019?; iii) ¿Cuál es la validez del modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019?

La presente investigación ha sido conveniente debido a que permitió atender una problemática urgente en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, gracias a ello, se logró conocer el estado actual de la productividad laboral en la ODCI y proponer un modelo de desarrollo organizacional. Los resultados de esta investigación fueron de relevancia social debido a que permitirán mejorar la productividad laboral en la ODCI y los beneficiarios directos serán los trabajadores de la ODCI, así como los usuarios del servicio. La investigación brinda un aporte teórico referente la productividad laboral y su desarrollo con la propuesta de un modelo de desarrollo organizacional. Así mismo, la investigación estuvo justificada por sus implicancias prácticas, debido a que se ha logrado diseñar un modelo de desarrollo organizacional, el cual será implementado en la ODCI de San Martín para lograr mejorar la productividad laboral y el desempeño laboral en general. De igual manera esta investigación aporta un instrumento para medir la productividad laboral y propone un modelo de desarrollo organizacional, ambos debidamente validados, los cuales pueden ser aplicados en otras oficinas con realidades problemáticas similares.

El **objetivo general** de la investigación fue determinar un modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019. Siendo, sus objetivos específicos: i) Identificar las características y nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019. ii) Identificar las características y nivel de productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019. iii) Validar el modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019. Además, la presente investigación tuvo como hipótesis general:  $H_1$ : El modelo de desarrollo organizacional mejorará la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019.

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo y Diseño de investigación

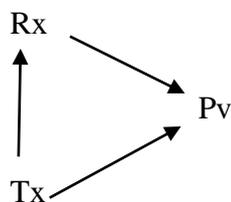
#### Tipo de Investigación

La investigación se realizó según el tipo no experimental (descriptivo propositivo) y enfoque cuantitativo. Es descriptiva porque el estudio es para describir situaciones o acontecimientos, se basa esencialmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su ambiente real para luego hacer el respectivo análisis. Es propositiva porque el investigador elabora una propuesta de cambio, adición o supresión de alguna institución (Sánchez y Reyes, 2010).

#### Diseño de Investigación

El diseño de investigación fue descriptiva - propositiva. Porque describió el nivel de productividad laboral, así como del desarrollo organizacional de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, en cada una de sus dimensiones e indicadores y luego se diseñó una propuesta de modelo de desarrollo organizacional coherente con las teorías existentes (Sánchez y Reyes, 2010).

El diseño se sintetiza en el siguiente esquema:



Dónde:

Tx: Teóricos del desarrollo organizacional y productividad laboral.

Rx: Realidad diagnóstica de la productividad laboral y desarrollo organizacional.

Pv: Propuesta validada.

### 2.2. Variables, operacionalización

**Variable 1:** Desarrollo organizacional

**Variable 2:** Productividad laboral

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable 1*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
V1: Desarrollo Organizacional	Esfuerzo planeado de toda organización, administrado desde la parte directiva, orientado a aumentar la efectividad organizacional y bienestar a través de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Beckard, 1961).	El desarrollo organizacional se expresa en la escala ordinal de insuficiente, deficiente, regular, bueno y óptimo; de acuerdo a las dimensiones: estructural, tecnológico, de productos o servicios, y cultural. La medición de los indicadores se realizó mediante la aplicación de un cuestionario, la cual ha sido validado por juicio de expertos.	Estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- Niveles jerárquicos</li> <li>- Modificación de órganos o áreas: fusión, creación, eliminación, contratos con proveedores externos.</li> <li>- Sistema de información interna y externa.</li> <li>- Esquema de diferenciación versus integración.</li> </ul>	Ordinal
		Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado de las máquinas e instalaciones.</li> <li>- Sistemas informáticos utilizados.</li> <li>- Modo de ejecución de tareas (procesos)</li> <li>- Modo de prestación de servicios.</li> </ul>		
		De productos o servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de servicio.</li> <li>- Tipo de atención que se brinda a los usuarios</li> </ul>		
			Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de actitudes.</li> <li>- Cambio de expectativas.</li> <li>- Cambio de valores</li> <li>- Relaciones entre trabajadores.</li> </ul>	



### 2.3. Población y muestra

#### Población

Estuvo conformada por 09 trabajadores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, distribuidos de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 3**

*Población*

Área	Nº
Jefatura	06
Comisión de investigación preliminar	3
Total	09

*Fuente:* Elaboración propia.

#### Muestra

La muestra comprende toda la población, es decir el muestreo fue no probabilístico por criterio del investigador.

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Las técnicas fueron dos: la encuesta y la observación. El instrumento utilizado para realizar la encuesta fue el Cuestionario de Desarrollo Organizacional, el cual fue aplicado a los trabajadores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, el cual cuenta con 15 ítems, de acuerdo a las cuatro dimensiones, en la dimensión estructural (5 ítems), en la dimensión tecnológico (4 ítems), en la dimensión de productos y servicios (2 ítems) y en la dimensión cultural (4 ítems). Los ítems se codificaron: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5). Por otro lado, el instrumento para la técnica de la observación fue la Escala gráfica discontinua de productividad laboral de Chiavenato (2001), la cual cuenta con 9 ítems, de acuerdo a las dos dimensiones, en la dimensión desempeño en la función (5 ítems) y en la dimensión características individuales (4 ítems). Los ítems se codificaron: insuficiente (1), deficiente (2), regular (3), bueno (4) y óptimo (5).

La variable “Desarrollo Organizacional” y dimensiones fue categorizada a través de la escala de Likert, construyendo sus parámetros respectivos:

**Tabla 4**

*Categorización de Desarrollo Organizacional*

Desarrollo Organizacional	Escala de medición
Bajo	(15-34)
Medio	(35-54)
Alto	(55-75)

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 5**

*Categorización de las dimensiones de Desarrollo Organizacional*

Desarrollo Organizacional	Estructural	Tecnológico	De productos o servicios	Cultural
Bajo	(5-11)	(4-9)	(2-4)	(4-9)
Medio	(12-18)	(10-15)	(5-7)	(10-15)
Alto	(19-25)	(16-20)	(8-10)	(16-20)

*Fuente:* Elaboración propia.

La variable “Productividad Laboral” y dimensiones fue categorizada a través de la escala de Likert, construyendo sus parámetros respectivos:

**Tabla 6**

*Categorización de Productividad Laboral*

Productividad Laboral	Escala de medición
Bajo	(9-20)
Medio	(21-32)
Alto	(33-45)

*Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 7***Categorización de las dimensiones de Productividad Laboral*

Productividad Laboral	Desempeño en la función	Características individuales
Bajo	(5-11)	(4-9)
Medio	(12-18)	(10-15)
Alto	(19-25)	(16-20)

*Fuente:* Elaboración propia.**Validez**

La validación de los instrumentos se realizó mediante juicio de expertos (anexo 3). Los resultados de la evaluación fueron:

**Tabla 8***Validación de la Variable Productividad Laboral*

Expertos	Valoración
Experto 1	4.7
Experto 2	4.7
Experto 3	4.7
Experto 4	4.8
Experto 5	4.8
<b>TOTAL</b>	<b>23.7</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.74</b>

Para la variable Productividad Laboral, se puede observar que la calificación de los Expertos arrojó un promedio de 4.74, lo que indica que el instrumento reúne las condiciones metodológicas para ser aplicado.

**Tabla 9***Validación de la Variable Desarrollo Organizacional*

<b>Expertos</b>	<b>Valoración</b>
Experto 1	4.7
Experto 2	4.8
Experto 3	4.7
Experto 4	4.8
Experto 5	4.8
<b>TOTAL</b>	<b>23.8</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.76</b>

Para la variable Desarrollo Organizacional, se observa que la calificación de los Expertos entregó un promedio de 4.76, lo que muestra que el instrumento aglutina las condiciones metodológicas para ser aplicado.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad del instrumento Cuestionario de Desarrollo Organizacional, elaborado por la investigadora, fue obtenida mediante la correlación propuesta por Cronbach, habiéndose encontrado un valor de alfa de crombach de 84,99%, lo cual significa que es altamente confiable para ser aplicado al grupo de trabajadores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, durante el año 2019 (Anexo 4). Así mismo, la confiabilidad del instrumento Escalas gráficas discontinuas, tomado y adaptado de Chiavenato (2001, pp. 369, 370), obtuvo un valor de alfa de crombach de 75, 20%, lo cual significa que es altamente confiable para ser aplicado al grupo de trabajadores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, durante el año 2019 (Anexo 4).

## **2.5.Procedimiento**

### **Fase diagnóstica**

Mediante la técnica de la encuesta se recopiló información acerca de la variable Desarrollo organizacional, esta técnica siguió un conjunto de procedimientos estandarizados en la que, para el recojo de la información se entregó una copia del cuestionario y las unidades de análisis respondieron, marcando una

alternativa de las opciones de respuesta, luego estos datos fueron analizados, para la toma de decisión.

Por otro lado, mediante la técnica de Observación se recogió información acerca de la variable Productividad laboral; este procedimiento fue realizado por la investigadora y el Jefe de la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín, donde parte de la información, acerca del desempeño de la función de las unidades de análisis, se extrajo del Sistema de apoyo a las fiscalías de control interno (SIAFCI), así como del cuaderno de numeración de resoluciones de la ODCI-SM. Los demás ítems relacionados a las características individuales de las unidades de análisis, se llenaron a criterio del Jefe y la investigadora debido a la observación frecuente de dichas características. Luego estos datos fueron analizados, para la toma de decisión.

### **Fase propositiva**

La propuesta fue diseñada y elaborada, por una parte, teniendo en cuenta las teorías acerca del Desarrollo Organizacional y Productividad Laboral, y por otra parte considerando los resultados del diagnóstico de ambas variables en las unidades de análisis.

En su estructura se ha considerado un diagrama general, objetivo general y específicos, sustento teórico, fundamentación filosófica, epistemológica, sociológica, axiológica, psicológica y pedagógica; así mismo se ha considerado sus características, y contenidos.

Luego de su construcción, la propuesta fue validada por expertos en el tema, habiendo resultado con un 77% de aceptabilidad.

## **2.6.Métodos de análisis de datos**

Los datos recopilados se procesaron mediante la distribución de frecuencias absolutas y relativas simples.

Los datos se presentan en tablas y figuras estadísticas construidas según estándares establecidos para la investigación.

Se utilizó las medidas de tendencia central y de estabilidad.

Media aritmética  $\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$

Desviación estándar  $S = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$

Coefficiente de variación  $CV = \frac{S}{\bar{x}} * 100$

El procesamiento de los datos se realizó de manera electrónica a través del Software SPSS v25.

## 2.7.Aspectos éticos

La presente investigación cumplió con los principios éticos internacionales: respeto a las personas; beneficencia no maleficencia, justicia, integridad científica. En cuanto al respeto a las personas, en todo momento respetó la confidencialidad de los datos proporcionados por los informantes, no se ha considerado datos personales, la aplicación de los instrumentos ha sido completamente anónima. Los participantes han sido informados acerca de los objetivos de la investigación. Los resultados encontrados han sido utilizados únicamente para los fines de esta investigación, cabe señalar que no tienen vínculo alguno con ningún proceso de evaluación del personal. Así mismo, se cumplió con el principio de Beneficencia no maleficencia, ya que la investigadora se ha hecho responsable que, durante la ejecución de la investigación, los participantes no fueran perjudicados en su bienestar físico ni emocional. A su vez, se hizo evidente el principio de Justicia, en cuanto se aplicó a todos los participantes y de manera muy objetiva, sin distinción alguna, no se puso en riesgo su situación laboral, ni sus beneficios. Finalmente se cumplió con la integridad científica, ya que las fuentes utilizadas para el marco teórico, todas han sido citadas de acuerdo con las normas internacionales, evitando en todo momento el plagio de información.

### III. RESULTADOS

**Tabla 10**

*Diagnóstico del desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según ítems.*

Dimensiones	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%
<b>Estructural</b>										
La estructura organizacional de la ODCI, ha tenido cambios positivos.	1	11	1	11	5	56	2	22	0	0
Los niveles jerárquicos en la ODCI, permiten una comunicación horizontal.	0	0	0	0	3	33	5	56	1	11
Ha habido cambios en las áreas (fusión, creación, eliminación, contratos con apoyo externo) para mejorar el servicio.	3	33	2	22	4	44	0	0	0	0
Existen nuevos canales de información interna y externa (modo como comunican los procesos entre niveles jerárquicos y con los usuarios, agilidad, claridad, prioridad).	0	0	0	0	3	33	6	67	0	0
En la ODCI se valora la diferenciación (especialidad de cada uno) y se promueve la integración entre los miembros.	0	0	1	11	4	44	3	33	1	11
<b>Tecnológico</b>										
En la ODCI se realiza la actualización y mantenimiento de las máquinas (sustitución de obsoletas por modernas) e instalaciones.	0	0	5	56	4	44	0	0	0	0
En la ODCI se actualiza los sistemas informáticos (software, programas, sistemas propios, sistemas operativos, etc.), de acuerdo con el avance de la tecnología informática, para agilizar los procesos.	1	11	0	0	5	56	3	33	0	0
En la ODCI se utiliza todos los medios informáticos o físicos con lo que se dispone, para desarrollar el trabajo ordenado, no se saltan etapas del proceso, quedando evidencia utilizando medios tecnológicos para ese fin.	0	0	0	0	4	44	4	44	1	11
El servicio que brinda la ODCI es ágil, oportuno.	0	0	0	0	2	22	7	78	0	0
<b>De productos o servicios</b>										
Los procesos (desde la recepción hasta la culminación de un caso u otras tareas que realice la ODCI) se ejecutan cumpliendo con todas las etapas de acuerdo a ley (debido proceso).	0	0	0	0	5	56	3	33	1	11
En la ODCI, se busca mejorar la calidad del servicio que se brinda a los usuarios (se procura la eficiencia y eficacia en todos los casos).	0	0	0	0	4	44	3	33	2	22
<b>Cultural</b>										
En la ODCI se procura permanentemente el cambio positivo de actitudes por parte de los trabajadores (frente al trabajo, las tareas, los usuarios).	0	0	1	11	4	44	3	33	1	11

En la ODCI se procura que las expectativas de los trabajadores y los usuarios sean alcanzadas.	0	0	0	0	5	56	4	44	0	0
En la ODCI se practican (busca constantemente) valores de respeto, responsabilidad, honestidad, entre otros valores que ayudan a mejorar cada día la convivencia.	0	0	1	11	4	44	4	44	0	0
En la ODCI se evalúa la relación entre los trabajadores y se busca canales para mejorar.	0	0	2	22	3	33	4	44	0	0

**Fuente:** Aplicación de cuestionario a trabajadores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

En la tabla 10, se observa en la dimensión estructural, que en su mayoría el 56% manifiesta que a veces la estructura organizacional de la ODCI, ha tenido cambios positivos, sin embargo, el 11% dice nunca y casi nunca. El 33% señala que a veces los niveles jerárquicos permiten una comunicación horizontal y el 56% casi siempre. El 33% dice que nunca ha habido cambios en las áreas para mejorar el servicio, 22% casi nunca. El 33% a veces existen nuevos canales de información interna y externa y el 67% casi siempre. El 11% percibe que casi nunca se valora la diferenciación de la especialidad y se promueve la integración entre los miembros, el 44% a veces.

Así también en la dimensión tecnológico, el 56% casi nunca en la ODCI se realiza la actualización y mantenimiento de las máquinas e instalaciones, el 44% a veces. El 11% nunca se actualiza los sistemas informáticos de acuerdo con el avance de la tecnología informática, para agilizar los procesos, el 56% a veces. El 44% a veces se utiliza todos los medios informáticos o físicos con lo que se dispone, para desarrollar el trabajo ordenado, sin saltar etapas del proceso, quedando evidencia utilizando medios tecnológicos para ese fin y el 22% manifiesta que a veces el servicio que brinda la ODCI es ágil, oportuno, el 78% casi siempre.

En la dimensión de productos o servicios, el 56% manifiesta que a veces los procesos desde la recepción hasta la culminación de un caso u otras tareas que realice la ODCI se ejecutan cumpliendo con todas las etapas de acuerdo a ley. El 44% a veces busca mejorar la calidad del servicio que se brinda a los usuarios procurando la eficiencia y eficacia en todos los casos.

Y en la dimensión cultural el 56% manifiesta que en la ODCI se procura a veces que las expectativas de los trabajadores y los usuarios sean alcanzadas. El 44% de la

población señala que a veces se procura permanentemente el cambio positivo de actitudes por parte de los trabajadores (frente al trabajo, las tareas, los usuarios). También el 44% dice que en la institución mencionada a veces se practican (busca constantemente) valores de respeto, responsabilidad, honestidad, entre otros valores que ayudan a mejorar cada día la convivencia. Finalmente, el 22% afirma que casi nunca se evalúa la relación entre los trabajadores y se busca canales para mejorar.

**Tabla 11**

*Nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019.*

Medidas estadísticas	Escala de medición	n°	%
$\bar{x} \pm s = 49.7 \pm 3.9$ $CV\% = 7.9$	Bajo (15-34)	0	0
	Medio (35-54)	8	89
	Alto (55-75)	1	11
	Total	9	100

*Fuente:* Aplicación de cuestionario a colaboradores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

**Interpretación:**

En la tabla 11, se observa que el desarrollo organizacional en la Oficina de Control Interno presenta un nivel medio entre 35 y 54 puntos en un 89%, seguido de un 11% en nivel alto entre 55 y 75 puntos. Con promedio y desviación estándar de  $49.7 \pm 3.9$ , evidenciando una baja variabilidad que proviene de una población homogénea en 7.9%.

**Tabla 12**

*Nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según dimensión Estructural.*

Medidas estadísticas	Escala de medición	n°	%
Estructural $\bar{x} \pm s = 15.9 \pm 1.5$ $CV\% = 9.1$	Bajo (5-11)	0	0
	Medio (12-18)	9	100
	Alto (19-25)	0	0
	Total	9	100

*Fuente:* Aplicación de cuestionario a colaboradores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

### Interpretación:

En la tabla 12, se observa en la dimensión estructural, que el 100% presenta un nivel de desarrollo organizacional entre 12 y 18 puntos. Con un nivel medio de 15.9 y desviación estándar 1.5, presentando baja variabilidad que proviene de una población homogénea 9.1%.

### Tabla 13

*Nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según dimensión Tecnológico.*

Medidas estadísticas	Escala de medición		n°	%
Tecnológico $\bar{x} \pm s = 13 \pm 1.3$ $CV\% = 10.2$	Bajo	(4-9)	0	0
	Medio	(10-15)	9	100
	Alto	(16-20)	0	0
	Total		9	100

*Fuente:* Aplicación de cuestionario a colaboradores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

### Interpretación:

Según la tabla 13, en la dimensión tecnológico el 100% presenta un nivel medio entre 10 y 15 puntos, con promedio 13 y desviación estándar 1.3, evidenciando una baja variabilidad que proviene de una población homogénea en 10.2%.

### Tabla 14

*Nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según dimensión Productos o servicios.*

Medidas estadísticas	Escala de medición		n°	%
De productos o servicios $\bar{x} \pm s = 7.3 \pm 1.2$ $CV\% = 16.7$	Bajo	(2-4)	0	0
	Medio	(5-7)	5	56
	Alto	(8-10)	4	44
	Total		9	100

*Fuente:* Aplicación de cuestionario a colaboradores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

### Interpretación

En la tabla 14, dimensión de productos o servicios presenta un nivel medio entre 5 y 7 puntos que muestra un 56%, seguido del nivel alto que está entre 8 y 10 puntos en un 44%. El promedio y desviación estándar es respectivamente  $7.3 \pm 1.2$ , evidenciando una baja variabilidad que proviene de una población homogénea en 16.7%.

**Tabla 15**

*Nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según dimensión Cultural.*

Medidas estadísticas	Escala de medición	n°	%
Cultural $\bar{x} \pm s = 13.4 \pm 1.9$ $CV\% = 14$	Bajo (4-9)	0	0
	Medio (10-15)	8	89
	Alto (16-20)	1	11
	Total	9	100

**Fuente:** Aplicación de cuestionario a colaboradores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

**Interpretación:**

Según la tabla 15, en la dimensión cultural se muestra un nivel medio entre 10 y 15 puntos en un 89%, seguido del nivel alto que se encuentra entre 16 y 20 puntos en un 11%. El promedio y desviación estándar es  $9.4 \pm 1.9$  respectivamente y proviene de población homogénea de 14%.

**Tabla 16**

*Diagnóstico sobre la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según ítems*

<b>Desempeño en la función</b>			
Producción: Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente. (Culminación de un caso diario)		n°	%
A veces está por debajo de las exigencias	Deficiente	2	22
Satisface las exigencias	Regular	7	78
	Total	9	100
Calidad: exactitud, esmero, frecuencia de errores y orden en el trabajo ejecutado.		n°	%
Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores.	Deficiente	1	11
Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	Regular	4	44
A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo.	Bueno	4	44
	Total	9	100
Responsabilidad: dedicación y ejecución del trabajo en el plazo estipulado.		n°	%
Puede confiarse en él (ella), si se ejerce una vigilancia regular.	Regular	5	56
Es dedicado, sólo necesita una breve instrucción.	Bueno	4	44
	Total	9	100
Nivel de conocimiento del trabajo.		n°	%
Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación.	Deficiente	1	11
Conocimiento suficiente del trabajo.	Regular	1	11
Conoce lo necesario.	Bueno	7	78
	Total	9	100
Cooperación: con la jefatura y los compañeros de trabajo.		n°	%
No demuestra buena voluntad, Sólo colabora cuando es muy necesario.	Deficiente	2	22
Colabora normalmente en el trabajo de equipo.	Regular	2	22

Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar.	Bueno	5	56
	Total	9	100
<b>Características individuales</b>			
Comprensión de situaciones: grado en que capta la esencia de un problema o hechos.		n°	%
Poca capacidad de intuición y percepción.	Deficiente	1	11
Capacidad de intuición y percepción satisfactorias.	Regular	2	22
Buena capacidad de intuición y percepción.	Bueno	6	67
	Total	9	100
Creatividad, ingenio, capacidad de crear ideas y proyectos.		n°	%
Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	Deficiente	1	11
Algunas veces hace sugerencias.	Regular	3	33
Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	Bueno	5	56
	Total	9	100
Capacidad de realización de ideas y proyectos.		n°	%
Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos.	Deficiente	2	22
Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria.	Regular	4	44
Buena capacidad de concretar ideas nuevas.	Bueno	3	33
	Total	9	100
Sensatez e iniciativa: cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.		n°	%
Con frecuencia se equivoca, siempre necesita instrucciones detalladas.	Deficiente	1	11
Demuestra sensatez razonable en circunstancias comunes.	Regular	4	44
Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez.	Bueno	4	44
	Total	9	100

**Fuente:** Aplicación de la gráfica discontinua a colaboradores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

En la tabla 16 se observa la producción laboral en cuanto a la producción respecto a volumen y cantidad de trabajo ejecutado a diario, mostrando que el 78% de la población percibe regularmente que satisface las exigencias y el 22% a veces está por debajo de las exigencias en forma deficiente.

En el ámbito de calidad, el 44% señala como bueno el cuidado que se tiene en el trabajo, el 44% percibe como regular el trabajo calificándolo como aceptable y el 11% dice que el trabajo es deficiente, es decir, a veces se cometen errores.

Con respecto al nivel de responsabilidad, el 56% señala como regular la confianza en la persona al ejercer vigilancia regular y el 44% como bueno, es decir, hay dedicación, pero se necesita más instrucción.

En el nivel de conocimiento del trabajo, el 78% dice que es bueno dado que se conoce lo necesario, el 11% señala que es regular porque no hay un conocimiento suficiente del trabajo y el 11% lo señala como deficiente, es decir, se necesita capacitación.

El nivel de cooperación muestra al 56% como bueno, mostrando un buen trabajo en equipo, el 22% dice que el nivel es regular, es decir, existe una colaboración normal y el 22% lo señalan como deficiente, dado que no se muestra colaboración ni buena voluntad.

En las características individuales, se encuentra el nivel de comprensión de situaciones, dentro del mismo, el 67% de la población percibe una buena capacidad de intuición y percepción, el 22% regular o satisfactorio y el 11% deficiente.

En el nivel creatividad, el 56% percibe una buena capacidad de dar buenas ideas y proyectos, el 33% regular, dado que pocas veces hace sugerencias y el 11% deficiente, es decir, no hay buena capacidad de dar ideas propias.

En la capacidad de realización de ideas y proyectos, el 44% cree que hay un nivel regular porque se ponen en práctica nuevas ideas, el 33% percibe una buena capacidad de concretar ideas nuevas y el 22% deficiente dado que tiene dificultades para concretar nuevos proyectos.

Finalmente, en el nivel de sensatez e iniciativa, el 44% percibe como bueno porque se resuelven los problemas con un alto grado de sensatez, el 44% como regular, es decir, muestran sensatez en circunstancias comunes y el 11% como deficiente.

### **Tabla 17**

*Nivel de productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019.*

Medidas estadísticas	Escala de medición	n°	%
$\bar{x} \pm s = 29.8 \pm 4.8$ $CV\% = 16$	Bajo (9-20)	1	11
	Medio (21-32)	4	44
	Alto (33-45)	4	44
	Total	9	100

**Fuente:** Aplicación de la escala discontinua de Chiavenato a colaboradores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

### **Interpretación**

En la tabla 17, muestra que el 44% presenta un nivel medio de productividad laboral entre 21 y 32 puntos, seguido de un 44% en alto entre 33 y 45 puntos y sólo un 11%

se encuentra en nivel bajo. Con un promedio y desviación estándar de  $29.8 \pm 4.8$ , mostrando una baja variabilidad de 16%.

**Tabla 18**

*Nivel de productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según dimensión Desempeño en la función.*

Medidas estadísticas	Escala de medición		n°	%
Desempeño en la función $\bar{x} \pm s = 16.3 \pm 2.4$ $CV\% = 15$	Bajo	(5-11)	0	0
	Medio	(12-18)	8	89
	Alto	(19-25)	1	11
	Total		9	100

**Fuente:** Aplicación de la escala discontinua de Chiavenato a colaboradores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

### Interpretación

Según la tabla 18, en la dimensión de desempeño de la función, el 89% presenta en su mayoría un nivel medio entre 12 y 18 puntos, seguido de un 11% en alto entre 19 y 25 puntos. Con un promedio y desviación estándar de  $16.3 \pm 2.4$ , mostrando una baja variabilidad de 15%.

**Tabla 19**

*Nivel de productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, según dimensión Características individuales.*

Medidas estadísticas	Escala de medición		n°	%
Características individuales $\bar{x} \pm s = 13.4 \pm 2.6$ $CV\% = 19$	Bajo	(4-9)	1	11
	Medio	(10-15)	6	67
	Alto	(16-20)	2	22
	Total		9	100

**Fuente:** Aplicación de la escala discontinua de Chiavenato a colaboradores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

### Interpretación:

Según la tabla 19, en la dimensión de características individuales el 67% tiene un nivel medio entre 10 y 12 puntos, luego de este está el 22% en alto entre 16 y 20 puntos. Con un promedio y desviación estándar de  $13.4 \pm 2.6$ , mostrando una baja variabilidad de 19%.

**Tabla 20***Validación de la Propuesta por Expertos*

N°	Experto	Aspectos valorados del modelo							
		Definición de premisas	Importancia de los componentes	Fundamentación de cada componente	Argumentos de la organización	Relevancia del componente teórico	Coherencia entre los componentes	Importancia de la normatividad	Importancia de los contenidos
01	E1	05	05	04	04	04	04	05	05
02	E2	04	04	05	04	04	05	04	04
03	E3	05	05	04	04	05	05	05	04
04	E4	05	05	05	04	04	05	05	04
05	E5	05	04	04	05	04	04	05	05
Promedio		4,50 (Muy adecuado)							
Porcentaje		90 %							

**Fuente:** Resultados de la validación de la propuesta (ver anexo)

Consecuentemente, en esta investigación el objetivo general consistió en determinar un modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019. En opinión de los expertos, los resultados sobre los aspectos valorados del modelo en cuanto a diseño y demás elementos constitutivos, obtuvo un promedio de 4.5 y con un 90% indica que la propuesta es muy adecuada para ser aplicada en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

**Tabla 21***Validación de los Contenidos de la Propuesta*

		Aspectos Valorados del Modelo								
N°	Experto	Valorar si la concepción teórica de la propuesta, reflejan los principios teóricos que la sustentan	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró	Valorar si las etapas declaradas en los componentes de los procesos planteados para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina	Valorar si refleja con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones desarrolladas en cada componente de la propuesta	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar la propuesta, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica	Valorar la contribución que realiza la propuesta, a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: económica y ambiental
1	E1	8	8	9	8	8	9	9	8	9
2	E2	8	8	9	8	9	8	8	9	9
3	E3	8	9	9	9	8	8	8	9	9
4	E4	9	9	8	9	8	8	9	9	9
5	E5	9	8	8	9	9	9	8	9	9
Promedio		8,55 (Coherencia y solidez de los contenidos de la propuesta)								
Porcentaje		95,06%								

**Fuente:** Resultados de la validación de la propuesta

En la tabla 21 se observa los resultados de la validación de la Propuesta “Modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín”, donde se valora el contenido y otros aspectos componentes del diseño de la propuesta, con 95,06% indica que la propuesta es de altísima relevancia y efectividad para ser aplicada en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

#### IV. DISCUSIÓN

Habiendo ejecutado el procesamiento estadístico de la información recopilada, se ha identificado que la variable de desarrollo organizacional presenta un nivel medio entre 35 y 54 puntos en un 89%, seguido de un 11% en nivel alto entre 55 y 75 puntos. Con promedio y desviación estándar de  $49.7 \pm 3.9$ , evidenciando una baja variabilidad que proviene de una población homogénea en 7.9%. Así mismo, los resultados por dimensiones revelan que la Oficina de Control Interno San Martín, en la dimensión estructural, presenta un nivel medio 100%. En la dimensión tecnológico presenta un nivel medio 100%. En la dimensión de productos o servicios presenta un nivel medio con 56%, seguido del nivel alto en un 44%. Y finalmente en la dimensión cultural se muestra también un nivel medio con un 89%, seguido del nivel alto con un 11%. En la variable productividad laboral, el 44% presenta un nivel alto entre 33 y 45 puntos, seguido de un 44% en medio entre 21 y 32 puntos. Con un promedio y desviación estándar de  $29.8 \pm 4.8$ , mostrando una baja variabilidad de 16%. Luego, los resultados por dimensiones revelan que, en la dimensión desempeño de la función, la productividad es medio con 89% entre 12 y 18 puntos y alto 11% con 19 y 25 puntos. En características individuales el 67% tiene un nivel medio entre 10 y 15 puntos, seguido del 22% en alto entre 16 y 20 puntos.

Resultados semejantes obtuvo Gallegos (2016), donde mostró que el clima de la organización se encuentra en el nivel promedio, donde hay cinco indicadores que deben perfeccionarse como: las relaciones interpersonales, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y valores colectivos. En el desempeño laboral, el 58.30% se ubica en nivel muy bueno, el 20% en nivel bueno, el 20% en nivel excelente y el 1.7% en regular. Se considera que estos resultados son semejantes a los del presente estudio ya que el clima organizacional es equivalente, en parte, con el desarrollo organizacional y el desempeño laboral con la productividad laboral.

Asimismo, existen estudios con diseño correlacional que corroboran los resultados de la esta investigación, en los cuales se muestra la relación entre la variable desarrollo organizacional y la productividad laboral (o variables afines); por ejemplo Soto (2017), expuso que el desarrollo organizacional se relaciona significativamente con la descarga procesal de los Juzgados de Paz Letrado ( $r = 0,754$ ), con el involucramiento

laboral ( $r= 0,615$ ) y con las condiciones Laborales ( $r= 0,699$ ). De igual manera Riveros (2017), en su tesis “Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Poder Judicial sede Caylloma – Arequipa 2016” afirma que existe relación entre clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores públicos, mostrando que la correlación de Pearson es de  $r = 0,620$ .

Corroborar también la presente investigación, Mendoza (2014), expone que el desempeño laboral, desde la mirada de los directivos, está en nivel medio. Por lo cual propone realizar un programa de desarrollo organizacional que fomente un estilo de liderazgo democrático, que promueva la participación del personal, que los motive a través del reconocimiento de su trabajo, que fomente una transformación de actitud por parte de los directivos, que evalúe constantemente el clima organizacional y el desempeño laboral, para que la organización logre resultados más altos en el desempeño laboral de sus trabajadores.

Acerca del Desarrollo organizacional, se dice que es el esfuerzo planificado de toda organización (Chiavenato, 2001; Beckard, 1961) administrado desde la parte directiva, encaminado a acrecentar la efectividad organizacional y bienestar a través de las intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta humana (Beckard, 1961), es una respuesta a la innovación, una estrategia educativa (García, 2013), una acción a largo plazo orientado a mejorar las capacidades de resolver conflictos y de manejar las alteraciones del ambiente externo, con apoyo de agentes del cambio (French, 1969; Ferrer, 1976), mediante el fortalecimiento de procesos donde interactúa el ser humano al interior de las instituciones (Lippitt, 1986). Referente a la productividad laboral señalan los autores que es la consecuencia de la interacción entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, administrados por los trabajadores (Tolentino, 2004), así mismo se considera como una medida general del desempeño de la organización (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006), o como la medida del buen funcionamiento de las operaciones en una organización (Stoner, 1996), además se considera como la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados (Fuentes, 2012) y debe ser el objetivo principal de los directivos (Robbins y Judge, 2009); pero a la vez la productividad desde el punto de vista humano, se considera como el resultado de varios factores psicológicos y psicosociales (Robbins

y Judge, 2009; Quijano, 2006). Por tal motivo es responsabilidad de los directivos generar estrategias afines a las necesidades e intereses psicológicos, socio emocionales y económicas de los empleados para optimar el desempeño de la organización en general (Dessler y Varela, 2007).

Es así que, a partir de los resultados del diagnóstico de ambas variables, y luego de haber analizado los antecedentes de la investigación, así como las teorías relacionadas, se propone un modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, el cual está basado en el modelo de la red o malla gerencial de Blake y Mouton (1976). El modelo que se propone impulsará la implementación de diversas estrategias individuales y grupales, programadas en forma consensuada entre los integrantes del equipo, para que se logre transformar la Oficina de Control Interno en un ambiente que estimule la innovación y la creatividad, para maximizar los resultados de producción, de acuerdo a las metas, así como la satisfacción de las personas involucradas.

## V. CONCLUSIONES

- 5.1.** El diseño de un modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, se fundamenta en los contenidos de la propuesta, lo cual en opinión de los expertos alcanzó un 95,06% de efectividad en su diseño y elementos componentes.
- 5.2.** El nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, es medio 89% y alto 11%. Estos resultados derivan del análisis por dimensiones, es así que, en la dimensión estructural, presenta un nivel medio con 100%; en la dimensión tecnológico presenta un nivel medio con 100%; en la dimensión de productos o servicios presenta un nivel medio con 56%, y alto en un 44%; y finalmente en la dimensión cultural se muestra también un nivel medio con un 89%, y alto 11%.
- 5.3.** El nivel de productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019, es alto en un 44%, medio en 44% y bajo 11%. Estos resultados derivan del análisis por dimensiones, es así que, en la dimensión desempeño de la función, presenta nivel medio 89% y nivel alto 11%. Y, en la dimensión características individuales presenta nivel medio con 67% y nivel alto con 22% y nivel bajo con 11%.
- 5.4.** La validación del modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, según la valoración de los jueces expertos, en términos porcentuales alcanzó una valoración de 95,06%; puntuación que indica que la propuesta es apta para su aplicación.

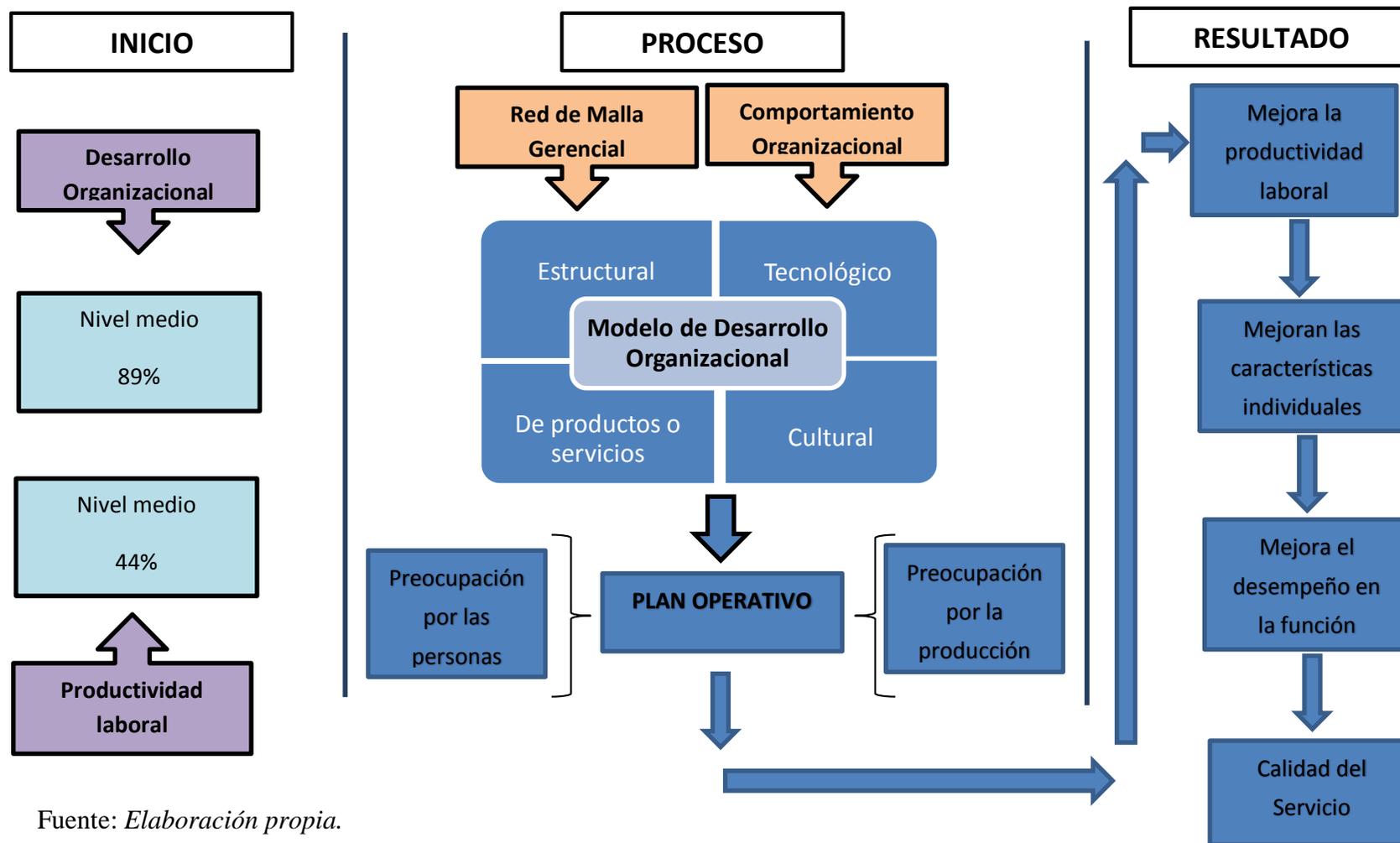
## **VI. RECOMENDACIONES**

- 6.1.** Al jefe de la Oficina Desconcentrada de Control Interno promover la implementación del Modelo de desarrollo organizacional, que es la propuesta validada, resultado de la presente investigación, a fin de optimar la productividad laboral de los trabajadores de la oficina, tanto en el desempeño de la función, así como en las características individuales.
  
- 6.2.** A los trabajadores de la Oficina de Control Interno, analizar los resultados referentes al nivel de desarrollo organizacional, debido a que el 89% se ubica en el nivel medio, lo que implica asumir acciones de mejora tanto individuales como en los equipos de trabajo.
  
- 6.3.** A los trabajadores de la Oficina de Control Interno, analizar los resultados referentes al nivel de productividad laboral, debido a que el 44% se ubica en el nivel medio y el 11% en el nivel bajo; este análisis debería conducir a establecer nuevas estrategias para el cumplimiento de las metas.
  
- 6.4.** A los trabajadores de la Oficina de Control Interno, participar activamente en la implementación del Modelo de desarrollo organizacional, debido a que permitirá mayores niveles de productividad, generando satisfacción en los usuarios, así como en los mismos trabajadores.

## **VII. PROPUESTA**

# **Modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.**

**7.1. Diagrama del Modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín (Blake y Mouton, 1976).**



Fuente: *Elaboración propia.*

## 7.2. Introducción

La Fiscalía Suprema de Control Interno (FSCI) del Ministerio Público es el órgano cuya función es el control disciplinario y de la permanente evaluación de la función y servicio fiscal, para conservar los niveles de eficacia, transparencia y probidad en el interior del Ministerio Público (Art. 1° del Reglamento de Organización y funciones de la Fiscalía Suprema de Control Interno, 2005). Siendo que través de la Directiva N° 001-2016-MP-FN-FSCI de fecha 21 de setiembre del 2016, se estableció que las funciones de la Fiscalía Suprema de Control Interno y las Oficinas desconcentradas de Control Interno deben cumplirse observando los principios de: Observancia obligatoria de los plazos previstos en los procedimientos; respeto y tolerancia en el desempeño de sus funciones y atención permanente y personalizada a los usuarios del servicio. Sin embargo; los resultados de una investigación realizada el año 2017 por la misma Fiscalía Suprema de Control Interno, mediante la aplicación de un cuestionario con el Modelo Europeo de Excelencia, concluyó en un diagnóstico no muy favorable acerca del funcionamiento del sistema de gestión de la FSCI. Esta investigación reveló que los trabajadores de la FSCI no han asimilado la visión y misión de la institución; los mecanismos de revisión de procesos no son los adecuados; existe una fuerte resistencia al cambio; se verificó la ausencia de recompensa y reconocimiento; la inexistencia de planes de capacitación de personal; deficiencias en la gestión de la tecnología e información; falta de profesionalización y formación en la gestión y la inadecuada gestión del tiempo (Fiscalía Suprema de Control Interno, 2018, p. 10).

La Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín (ODCI) no es ajena a esta realidad. La Oficina que está conformada por seis trabajadores, entre ellos: un Fiscal Superior, dos Fiscales Adjuntos Superiores, un Abogado, dos Asistentes Administrativos (mesa de partes y conductor), muestran deficiencias en el nivel de productividad, no se cumple con la meta de resolver un expediente diariamente, tampoco existe un compromiso por lograrlo, así mismo la jefatura no muestra interés por hacer un seguimiento al cumplimiento de dichas metas. Por otro lado, la tecnología utilizada comprende equipos de cómputo en buen estado, se utiliza el sistema informático SIAFCI – Sistema de Apoyo Fiscal de Control Interno-, donde se registra el trámite de todo caso ingresado y tramitado. La infraestructura es buena, mobiliario apropiado y suficiente; pero los equipos de fotocopia e impresión se encuentran en mal

estado debido a su antigüedad. El modo de trabajo en la Oficina es básicamente individual, no existen espacios de unificación de criterios, casi nunca la jefatura, convoca a reunión para hacer el seguimiento del desempeño funcional, y tampoco se realiza un reconocimiento por el desempeño; sin embargo, se observa un buen clima entre los trabajadores, donde siempre prima el respeto entre todos. Pero, debido a la lentitud de los procesos, existe malestar e insatisfacción por parte de los usuarios, tanto en los quejosos (usuarios que están inmersos en una investigación fiscal y que no se encuentran conformes con el desempeño funcional de un Fiscal), como en los investigados (Fiscales en el ámbito del Distrito Fiscal de San Martín y Alto Amazonas), éstos últimos se ven perjudicados en el desempeño de su función, mientras dure el proceso.

Frente a esta situación y habiendo identificado la correlación que existe entre el Desarrollo Organizacional y la Productividad Laboral, se presenta el siguiente Modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, basado en el modelo de la red o malla gerencial de Blake y Mouton (1976), el cual está conformado por tres etapas: Inicio, Proceso y Resultados; cada etapa comprende una serie de acciones tendientes al establecimiento de un modelo organizacional preocupado tanto por la producción como por las personas.

### **7.3. Objetivo y/o propósito**

#### **Objetivo general**

Implementar un Modelo de Desarrollo Organizacional que permita mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

#### **Objetivos específicos**

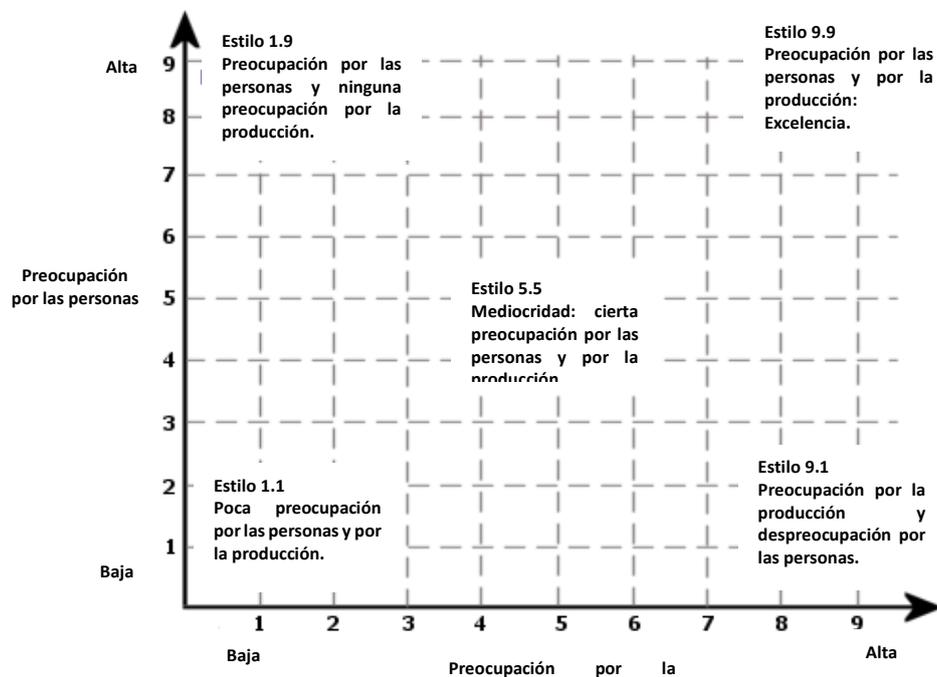
- Realizar un análisis, mediante la malla gerencial, de cómo se desempeña la institución desde la jefatura hasta las bases.
- Promover el establecimiento de objetivos institucionales y del modelo estratégico institucional ideal.
- Evaluar los resultados para estabilizar los objetivos institucionales y establecer nuevos retos para el futuro.

## 7.4. Teorías

### Desarrollo Organizacional

Se ha elegido el modelo de la red o malla gerencial de Blake y Mouton (1976) como referente para el diseño del modelo de desarrollo organizacional que se propone para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

Este modelo de la red o malla gerencial está basado en el supuesto de que los ejecutivos siempre están abocados en dos aspectos de la organización: la producción y las personas. El siguiente gráfico sintetiza este planteamiento:



**Figura 1.** Red o malla gerencial.

**Fuente:** Blake y Mouton (1976, p. 10).

En este modelo se identifica y analiza los cinco estilos gerenciales que dependen del grado de preocupación por las personas y/o por la producción.

El estilo 1.1 donde hay poca preocupación por las personas y la producción. El resultado de este estilo es el poco involucramiento y compromiso de los trabajadores. Las personas pueden estar corporalmente presentes, pero ausentes cognitivamente, por ende, la producción es baja. No hay ánimo de dar solución a problemas de coordinación intergrupales. Se despliega la duplicación de esfuerzos, cada área

multiplica sus operaciones para no utilizar las habilidades y competencias de los otros. El estilo 9.1 donde sólo existe esfuerzo por la producción mas no por las personas; no se considera que sean importantes las necesidades personales de los empleados para alcanzar las metas de la institución. Además de asociar el pago con el desempeño, se usan formas de influencia legítimas y coercitivas para presionar a los empleados para que logren las metas de producción. En este estilo, las personas conciben que, aunque pueden hacer contribuciones, éstos no son exigidos y posiblemente serán descalificados si los presentan de manera voluntaria. Presenta hostilidad intergrupal, sospecha y desconfianza mutua, puede desencadenar enfrentamiento.

El estilo 1.9 es el otro extremo, donde la preocupación es sólo por las personas y nada de preocupación por la producción. En este estilo se atiende al máximo a la gente y el ritmo del trabajo se acomoda a ellos, existe el riesgo de disminuir la producción. Se crea una atmósfera confortable y segura, a fin de que los subordinados respondan con un alto desempeño. El empeño por satisfacer las relaciones lleva a un ambiente y ritmo de trabajo amistosos, aunque no necesariamente productivos. Se conserva la concordia, pero se sacrifica el potencial para la producción. El estilo 5.5 se caracteriza por la poca preocupación por la producción y por las personas. Se trata de encontrar una proporción aceptable entre las necesidades de los trabajadores y las metas de producción de la institución. Toma de decisiones acomodadas. Los participantes emplean la negociación, el regateo y la acomodación a fin de lograr un nivel de conexión y contribución. Finalmente, el estilo 9.9 donde existe preocupación por las personas y por la producción. Aquí se intenta implementar un trabajo de equipo y fomentar sentimientos de compromiso entre los trabajadores. Esto permite que la comunicación sea abierta y franca. Las situaciones de discordancia se enfrentan con lenidad para solucionarlas. La actitud de las personas se dirige al tratamiento positivo de las dificultades y de las necesidades. El modelo de desarrollo organizacional que se propone pretende lograr este último estilo.

## **7.5. Fundamentación**

### **a. Filosófico**

El cimiento de la propuesta es la búsqueda de un estilo gerencial de tipo 9.9 es decir donde existe preocupación tanto por las personas y por la producción en la empresa u organización. Se intenta con este modelo implementar un trabajo de equipo en la

Oficina de Control Interno y fomentar sentimientos de compromiso entre los trabajadores, cultivando también la comunicación abierta y franca.

**b. Epistemológico**

La presente propuesta tiene bases epistemológicas en el conocimiento científico de administración de recursos humanos, y desarrollo organizacional.

**c. Sociológico**

La propuesta de un modelo de desarrollo organizacional, contribuirá a mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín; asimismo el resultado que deriva de la ejecución de la propuesta no sólo abarcan a los trabajadores de la oficina en San Martín, porque podría extenderse a las demás que se encuentran en todo el País, así mismo redundará en beneficio de los usuarios tanto de los quejosos como de los investigados.

**d. Axiológico**

La propuesta que se presenta para mejorar la productividad laboral en los trabajadores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, involucra la práctica continua de valores como la responsabilidad, la cooperación, honestidad, respeto, procurando permanentemente el cambio positivo de actitudes por parte de los trabajadores.

**e. Psicológico**

La presente propuesta busca optimar la productividad laboral en los trabajadores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, en dicho proceso intervienen variables psicológicas como la motivación, el deseo de superación, la satisfacción laboral, la sensatez, el manejo del estrés, el trabajo en equipo, el liderazgo, el clima organizacional, la cultura organizacional, los hábitos de trabajo, entre otras, las cuales contribuyen a consolidar un modelo de desarrollo organizacional donde prime tanto la preocupación por las personas y como por la producción.

## **f. Pedagógico**

Con la propuesta de modelo de desarrollo organizacional se realizarán una serie de procesos formativos, educativos, que permitirán aprender y desaprender, compartir aprendizajes, evaluar competencias y capacidades en el campo laboral, tomar decisiones sobre la base de la evaluación; en fin, toda la propuesta es un proceso pedagógico continuo.

### **7.6. Pilares**

Los pilares que sostienen a la propuesta son dos: la preocupación por las personas y por la mayor producción.

- Preocupación por las personas. - Aquí se intenta implementar un trabajo de equipo y fomentar sentimientos de compromiso entre los trabajadores. Esto permitirá que la comunicación sea abierta y franca. Se pretende que las situaciones de discrepancia se enfrentan con flexibilidad para solucionarlas. Se busca identificar los problemas y necesidades de las personas (trabajadores y usuarios) para tomar las medidas institucionales buscando el bienestar de las personas.
- Preocupación por la producción. - Se busca mejorar la cantidad y calidad de la producción (resolución de casos según los plazos establecidos).

### **7.7. Principios**

Basado en Wendell (1972) citado por Chiavenato (2001) los principios de la propuesta son:

- Acrecentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la institución.
- Mejorar la confrontación de los problemas institucionales en el interior de los grupos y entre los grupos.
- Fomentar un ambiente en el que la autoridad que otorga el cargo aumente por la autoridad que surge en el conocimiento y la habilidad social.
- Mejorar las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Aumentar el grado de entusiasmo y satisfacción personal.
- Promover soluciones en conjunto a los problemas, donde cada parte gana más a través de la ayuda mutua que mediante el conflicto).
- Acrecentar la responsabilidad individual y grupal en la planificación y la implementación.

## **7.7. Características**

Basado en Keith (1981) las características de la propuesta son:

- Trabajo coordinado, se ve a la institución como un conjunto para que la transformación sea efectiva, buscando que todos los integrantes trabajen coordinadamente.
- Tiene orientación sistémica, buscando saber cómo las partes se relacionan y trabajan en conjunto con eficacia.
- Utiliza varios agentes de transformación, puede ser un consultor externo y/o una persona de la organización, que desempeñen el rol de impulsar y coordinar el cambio dentro de la institución.
- Tiende a la solución de problemas, solución de problemas vividos en la realidad, haciendo uso la metodología de la investigación – acción. Es decir, detecta un problema para solucionarlo.
- Promueve el aprendizaje experimental, ya que los participantes evalúan y comentan su experiencia propia y aprenden de ella. Este modo de proceder genera más transformaciones en la conducta del personal que la tradicional lectura y análisis de casos de otros contextos y de situaciones abstractas.
- Es un proceso grupal, ya que utiliza la metodología de discusiones grupales, debates, análisis de conflictos intergrupales, procesos de cooperación. Esta característica es muy importante porque permite mejorar las relaciones interpersonales, abre vías de comunicación, construye compañerismo y respeto.
- Está orientado a la contingencia, es situacional, flexible y pragmático.
- Fortalece los equipos de trabajo en la institución, plantea la cooperación, la unificación y permite superar las discrepancias individuales y/o grupales.

## **7.8. Contenidos**

El modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral, que se propone, comprende la dimensión estructural, tecnológico, de productos o servicios y cultural. La dimensión estructural afecta la estructura de la institución, los departamentos o áreas (que pueden unirse, crearse, o eliminarse con proveedores externos), las vías de información interna y externa, los grados jerárquicos (que pueden disminuirse que la comunicación sea horizontal) y las transformaciones en el esquema

de diferenciación frente a la integración existente. La dimensión tecnológica afecta a máquinas, equipos, instalaciones, modificando la manera como la institución ejecuta sus tareas y presta sus servicios, para estar al corriente de la creciente diversificación y complejidad gradual de la tecnología actual, la cual exige nuevas competencias. La dimensión de productos o servicios afecta a los resultados de la organización, en este caso al servicio que brinda, ya que la cantidad de actividades tradicionales de la institución no son suficientes para mantener el avance de la demanda de sus servicios. Y por último la dimensión cultural afecta al comportamiento de las personas, tiende a la modificación positiva de actitudes, expectativas, aspiraciones; debido a: un nuevo concepto del ser humano (más conocimiento de sus necesidades); una nueva noción de poder sustentado en la cooperación y la razón; y una nueva noción de valores institucionales sustentado en ideales humanístico – democráticos.

Esta propuesta, consta de tres fases:

**a) Fase de inicio**

En esta fase, se consideró los resultados de esta investigación; los cuales fueron: en cuanto al desarrollo organizacional se obtuvo 89% el nivel medio; y en cuanto a la productividad laboral se obtuvo 44% en nivel medio. Estos resultados, exige a la institución diseñar estrategias de cambio para optimar la calidad del servicio que se brinda.

**b) Fase de proceso**

Es la fase central, y se toma como referente las etapas del modelo de la red o malla gerencial de Blake y Mouton (1976):

**b.1 Seminarios de Laboratorio**

Donde participarán todos los miembros de la institución con el fin de analizar mediante la malla gerencial cómo se desempeña la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.

**b.2 Desarrollo de equipos**

Iniciando desde la jefatura dirigiéndose a la base, se formarán equipos para analizar la dinámica del comportamiento de la institución, en las dimensiones estructural, tecnológico, productos, servicios y cultura organizacional.

### **b.3 Reuniones de confrontación intergrupal**

Donde se realizarán intercambios de información entre los equipos de trabajo.

### **b.4 Establecimiento de los objetivos organizacionales**

En esta etapa se definirá el modelo estratégico ideal de la organización, los objetivos indicarán claramente hacia dónde se pretende alcanzar con la transformación organizacional.

### **b.5 Establecimiento del modelo organizacional ideal a través del desarrollo planificado**

En esta etapa con el aporte de cada equipo se construirá el plan operativo institucional, para luego ejecutarlo en todas las áreas de la organización, en las dimensiones: estructural, tecnológico, productos, servicios, y cultural.

<b>Etapas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Recursos</b>
Seminarios de Laboratorio	Analizar mediante la malla gerencial cómo se desempeña la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.	Explicación de la red o malla gerencial de Blake y Mouton (1976). Presentación de casos producidos en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, los cuales serán analizados mediante la malla gerencial.	Fichas de trabajo.	1ra. semana	1 laptop Proyector multimedia Fichas de trabajo Tarjetas de casos
Desarrollo de equipos	Describir la dinámica del comportamiento de la organización.	Conformación de equipos de trabajo. Identificación y descripción del comportamiento organizacional en cada área de la Oficina, en los aspectos estructural, tecnológico, productos, servicios y cultura organizacional.	Llenado de encuestas y aplicación de entrevista. Fichas de trabajo	2da. semana	Encuestas Guías de entrevista Fichas de trabajo
Reuniones de confrontación intergrupales	Intercambiar información entre los equipos de trabajo.	Plenario, donde cada equipo presenta la descripción del comportamiento organizacional desde su perspectiva.	Ficha de trabajo (Síntesis de las encuestas y entrevistas de la etapa anterior)	3ra. semana	1 laptop Proyector multimedia Fichas de trabajo
Establecimiento de los objetivos organizacionales	Definir el modelo estratégico ideal de la organización.	Establecimiento de los objetivos institucionales, los cuales indicarán con claridad hacia dónde se pretende llegar con el cambio organizacional.	Objetivos institucionales redactados.	4ta. semana	1 laptop Proyector multimedia

<p>Establecimiento del modelo organizacional ideal mediante el desarrollo planificado</p>	<p>Elaborar el plan operativo institucional.</p>	<p>Socializar la síntesis del análisis del comportamiento organizacional realizado en las etapas anteriores.  Presentar los objetivos institucionales elaborados en la etapa anterior.  Elaborar el plan operativo en las siguientes dimensiones: estructural, tecnológico, productos, servicios, y cultural.  Institucionalizar el plan operativo mediante acto resolutivo.</p>	<p>Plan operativo concluido  Resolución de aprobación del plan operativo</p>	<p>5ta, 6ta semana  7ma semana</p>	<p>1 laptop  Proyector multimedia  Fichas de trabajo</p>
---	--	--	--	--	--

**c) Fase de resultado**

Con la ejecución de la propuesta prevé la mejora de la productividad laboral en las dimensiones de las características individuales y del desempeño en la función, finalmente esto conlleva a mejorar significativamente la calidad del servicio que brinda la oficina. El plan operativo reflejará acciones referentes a la preocupación por las personas (trabajadores y usuarios), así como por la producción (casos resueltos en los plazos establecidos).

**7.9 Evaluación**

Los cambios que van ocurriendo serán evaluados para afianzar los objetivos institucionales y determinar nuevos retos. Se realizará mediante la observación del comportamiento organizacional por parte de la jefatura y de cada integrante de la oficina. Para ello se utilizará una ficha de observación del comportamiento organizacional y de la productividad laboral. Esta evaluación se realizará a la par con la ejecución del plan operativo.

### **7.11 Vigencia**

La vigencia de la presente propuesta, será de seis meses, desde el diagnóstico, el proceso hasta la evaluación de los resultados.

### **7.12 Retos**

Como retos principales del presente modelo se plantea los siguientes:

- Elevar el nivel de desarrollo organizacional, transitando del nivel medio hacia el nivel alto.
- Mejorar el nivel de productividad laboral, de medio a alto.
- Institucionalizar la propuesta, de modo que puedan realizarlo cada vez que se renueven los equipos en la Oficina.

## REFERENCIAS

- Angulo, R. (2017). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral*. Informes Psicológicos, 17(1), 53-70. DOI: <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Angulo, N.; Calvanapón, F.; y Malpica, V. (2017). *Compromiso organizacional y estrés laboral de los colaboradores del Hospital Regional Docente de Cajamarca, año 2016*. Cientifi-k, 5(1), 18-24. DOI: [dx.doi.org/10.18050/Cientifi-k.v5n1a2.2017](http://dx.doi.org/10.18050/Cientifi-k.v5n1a2.2017)
- Arévalo, L.; y Valdez, J. (2018). *Comunicación interna y productividad laboral en las empresas de Tarapoto*. Cientifi-k, 7(1), 55-60. DOI: <https://doi.org/10.18050/cientifi-k.v7i1.2126>
- Arteaga, L.; Burbano, J. (2017). *El dilema de la estrategia y la estructura organizacional: una mirada a la evolución del pensamiento estratégico*. Revista de Economía & Administración, 14(2), 19-29. Recuperado de <https://www.uao.edu.co/sites/default/files/Revista%2014-2%20Articulo%201.pdf>
- Beckhard, B. (1969). *Organization development: strategies and models*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Blake, R. y Mouton, J. (1976). *Estructura de una empresa dinámica a través de desenvolvimiento organizacional tipo grid*. Sao Paulo.
- Carvalho, D.; Rocha, L.; Tomaschewski-Barlem J.; Barlem, E., Cecagno, D.; Dalmolin, G. (2017). *Productivity versus workloads in the nursing working environment*. Rev Esc Enferm USP. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2017028903301>
- Carvalho, L.; y Macedo, A. (2016). *Innovation and productivity: empirical evidence for Brazilian industrial enterprises*. Revista de Administração, 52(2017), 134–147. DOI <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.009>
- Cequera, M.; Monroy, C.; Núñez, M. (2011). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores*. DOI: 10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584
- Cummings, T. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. 8ª ed. México: Thomson.
- Charles, D. (2001). *Exploring the human capital contribution to productivity, and profitability, and the market evaluation of the firm*. (Tesis doctoral). University School of Business and Technology. Saint Louis, Missouri
- Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Comuni@cción, 9(1), 25-34. ISSN 2219-7168.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Claro, C. (2018). *La escucha organizacional: una propuesta conceptual*. Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación, 17(34), 239-253. DOI: <https://doi.org/10.22395/angr.v17n34a12>
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. 5ta. edición. Prentice Hall. México. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Díaz, J. y Rodríguez, S. (2005). *Desarrollo organizacional aplicado a la división de recursos humanos de la unidad estatal del Ministerio de Agricultura y Tierra del Estado de Monagas*. (Trabajo de investigación). Universidad de Oriente Núcleo de Monagas. Maturín. Venezuela. Recuperado de [http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1475/2/TESIS-352.2\\_D682\\_01.pdf](http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1475/2/TESIS-352.2_D682_01.pdf)
- Díaz, M. (2019). *Estudio preliminar sobre desarrollo organizacional y cambio planeado en una organización del sector de los servicios*. UH, 1(288), 1-5. ISSN 0253-9276
- Delgadillo, L. (2003). *Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México*. 27º Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Guadalajara.
- Ducci, M. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, OIT*. Fiscalía Suprema de Control Interno. FSCI. (2018). *Plan Anual de Gestión 2018*.
- Ferrado, G. (2017). *¿Qué es una encuesta?* Recuperado de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>
- Ferrando, A. (2014). *Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima Metropolitana*. Anales Científicos, 76 (1), 168-176. DOI: <http://dx.doi.org/10.21704/ac.v76i1.778>
- Ferrer, L. (1976). *Desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Ferrer, R. (2015). *La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional*. Rev. Int. Investig. Cienc. Soc. 11(1), 102-114. DOI: <http://dx.doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>

- French, W. (1969). *Organization development: objectives, assumptions, and strategies*. California Management Review. 12 (2), p. 23-24.
- Fuentes, N. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango)*. Tesis Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Gallegos, F. (2016). *Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores del Ministerio Público Gerencia Administrativa de Arequipa, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa. Recuperada de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4637>
- García, M. (2013). *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva*. Recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx:Tesis.pdf>.
- García, M., y Forero, C. (2016). *Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia*. Acta Colombiana de Psicología, 19(1), 79-90. DOI: 10.14718/ACP.2016.19.1.5
- Garbanzo-Vargas, G. (2015). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. Revista Educación 40(1), 67-87. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Guisado, M.; Vila, M.; Guisado, M.T. (2015). *Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo y productividad*. Cuadernos de Gestión, 16 (2), 77-92. DOI: 10.5295/cdg.140513mg
- Jaimes, L.; Luzardo, M.; y Rojas, M. (2018). *Factores determinantes de la productividad laboral en pequeñas y medianas empresas de confecciones del área metropolitana de Bucaramanga, Colombia*. Información Tecnológica. 29(5), 175-186. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175>
- Keith, D. (1981). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*. Nueva York. Mc Graw Hill.
- Lippitt, G. (1986). *Implementing organizational change*. San Francisco: Jossey-bass.
- Malluk, A. (2018). *Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal*. Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación, 17(33), 215-250, Medellín, Colombia. DOI: <http://doi.org/10.22395/angr.v17n33a10>

- Marvel, M.; Rodríguez, C.; Núñez, M. (2011). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores*. En revista online Intangible Capital. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/11316/marvel%20cequea.pdf>
- Mendoza, B. (2014). *Desarrollo organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas de la empresa CARCA – Chepén*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo. Recuperada de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2055/mendozachavarria\\_breysi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2055/mendozachavarria_breysi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Navarro, E. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. Recuperado de <https://www.itson.mx/servicios/editorialitson/Documents/tesis-doct/tesiselbamyriram.pdf>.
- Obregón, A.; Aquino, J. (2016). *Planeamiento estratégico y su relación con el clima organizacional en una institución pública peruana*. Apunt. cienc. soc. 06(02), 12-16. DOI: <http://dx.doi.org/10.18259/acs.2016017>
- Pertuz-Peralta, V., y Pérez-Orozco, A.B. (2016). *Modelo de cultura organizacional innovadora en caficultores del departamento del Cesar, Colombia*. Rev.investig.desarro.innov, 6(2), 117-130. doi: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.3687>
- Petit, E.; Peña, D. (2015). *La educación como componente filosófico y estratégico para el desarrollo organizacional y la gerencia de la innovación en Latinoamérica*. Escenarios, 13(2), 22-33. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/esc.v13i2.598>
- Prokopenko, J. (1999). *La Gestión de la Productividad*. C.V. México: Editorial LIMUSA S.A.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial S.A.
- Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.
- Samaniego, C. (1998). *Absentismo, rotación y productividad. Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Sánchez, G. (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones*. Universidad de Murcia. España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>

- Sánchez, H. y Reyes, C. (2010). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Editorial Mantaro. Lima, Perú.
- Silva, L. (2014). *El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/pdf>.
- Singh, H. (2008). *Human factor and organisational productivity in textile industry and agricultural machinery industry in north India*. (Tesis doctoral). Panjab University, Chandigarh. India.
- Soledispa, B.; Porraspita, D. (2018). *La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional*. Avances, 20(2), 153-166. Recuperado de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/342/1243>. ISSN 1562-3297
- Soto, L. (2017). *Relación entre el desarrollo organizacional y descarga procesal en los juzgados de Paz letrado de Comas en la Corte de Lima Norte 2015*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima. Perú. Recuperada de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7184/Soto\\_MLB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7184/Soto_MLB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Editorial Prentice Hall. México.
- Tolentino, A. (2004). *New Concepts of Productivity and its Improvement. European Productivity Network Seminar, Budapest, 13-14 May 2004*.
- Torres, E.; Zegarra S. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno*. Comuni@cción, 6(2), 1-5. ISSN 2219-7168
- Vargas, F. (2000). *De las virtudes laborales a las competencias claves: Un nuevo concepto para antiguas demandas*. Boletín CINTEFOR. Agosto, Diciembre.

# **Anexos**

## Matriz de consistencia

Título: Modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019.

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos
<p><b>Problema general</b> ¿De qué manera un modelo de desarrollo organizacional mejora la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son las características y nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019?</li> <li>- ¿Cuáles son las características y nivel de productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019?</li> <li>- ¿Cuál es la validez del modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar un modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las características y nivel de desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019.</li> <li>- Identificar las características y nivel de productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019.</li> <li>- Validar del modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019.</li> </ul>	<p>Hi: El modelo de desarrollo organizacional mejorará la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019.</p>	<p><b>Técnica</b></p> <p>Encuesta Observación</p> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>Cuestionario Escala gráfica discontinua</p>
Diseño de investigación	Población y muestra	Variables, dimensiones e indicadores	
<p>El diseño de investigación fue descriptiva – propositiva.</p>	<p><b>Población muestral:</b> 09 trabajadores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín.</p>	<p><b>Variables:</b> <b>V1:</b> Desarrollo organizacional</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructural</li> <li>- Tecnológico</li> <li>- De productos o servicios</li> <li>- Cultural</li> </ul>	<p><b>V2:</b> Productividad laboral</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el desempeño de la función.</li> <li>- En las características individuales</li> </ul>

## Instrumentos de recolección de datos

### Ficha de Observación

#### Escala gráfica discontinua para medir la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín

Departamento/Sección: .....

Cargo: .....

Ítems	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
<b>Desempeño en la función</b>					
1. Producción: Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente. (Culminación de un caso diario)	Sobrepasa siempre las exigencias/meta s. Muy rápido.	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias.	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento.
2. Calidad: exactitud, esmero, frecuencia de errores y orden en el trabajo ejecutado.	Siempre superior. Extraordinariamente puntual en el trabajo.	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo.	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores.	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores.
3. Responsabilidad: dedicación y ejecución del trabajo en el plazo estipulado.	Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia.	Es dedicado, sólo necesita una breve instrucción.	Puede confiarse en el (ella), si se ejerce una vigilancia regular.	No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila bastante.	Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente.
4. Nivel de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos.	Conoce lo necesario.	Conocimiento suficiente del trabajo.	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación.	Tiene poco conocimiento del trabajo.
5. Cooperación: con la jefatura y los compañeros de trabajo.	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente.	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar.	Colabora normalmente en el trabajo de equipo.	No demuestra buena voluntad, Sólo colabora cuando es muy necesario.	Se muestra renuente a colaborar.
<b>Características individuales</b>					
6. Comprensión de situaciones: grado en que capta la esencia de un problema o hechos.	Óptima capacidad de intuición y percepción	Buena capacidad de intuición y percepción	Capacidad de intuición y percepción satisfactorias.	Poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción.
7. Creatividad, ingenio, capacidad de crear ideas y proyectos.	Tiene siempre ideas excelentes, es creativo y original.	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces hace sugerencias.	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	Tipo rutinario, carece de ideas propias.
8. Capacidad de realización de ideas y proyectos.	Óptima capacidad de concretar ideas nuevas.	Buena capacidad de concretar ideas nuevas.	Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria.	Tiene cierta dificultades para concretar nuevos proyectos.	Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto.
9. Sensatez e iniciativa: cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones.	Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez.	Demuestra sensatez razonable en circunstancias comunes.	Con frecuencia se equivoca, siempre necesita instrucciones detalladas.	Siempre toma decisiones incorrectas.

Fuente: Escalas gráficas discontinuas (Chiavenato, 2001, pp. 369, 370).

## Cuestionario para medir el desarrollo organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín

Departamento/Sección: ..... Cargo:.....

A continuación, se le presenta una serie de afirmaciones que pueden ocurrir o no en la ODCI, se solicita que Ud. lo clasifique, con total objetividad, de acuerdo a la siguiente escala:

Ítems	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
<b>Estructural</b>					
1. La estructura organizacional de la ODCI, ha tenido cambios positivos.					
2. Los niveles jerárquicos, en la ODCI, permiten una comunicación horizontal.					
3. Ha habido cambios en las áreas (fusión, creación, eliminación, contratos con apoyo externo) para mejorar el servicio.					
4. Existen buenos canales de información interna y externa. <i>(modo como comunican los procesos entre niveles jerárquicos y con los usuarios: agilidad, claridad, prioridad).</i>					
5. En la ODCI se valora la diferenciación <i>(especialidad de cada uno)</i> y se promueve la integración entre los miembros.					
<b>Tecnológico</b>					
6. En la ODCI se realiza la actualización y mantenimiento de las máquinas <i>(sustitución de obsoletas por modernas)</i> e instalaciones.					
7. En la ODCI se actualiza los sistemas informáticos (software, programas, sistemas propios, sistemas operativos, etc.), de acuerdo con el avance de la tecnología informática, para agilizar los procesos.					
8. En la ODCI se utiliza todos los medios informáticos o físicos, con los que se dispone, para desarrollar el trabajo ordenado, no se saltan etapas del proceso, quedando evidencia utilizando medios tecnológicos para ese fin.					
9. El servicio que brinda la ODCI es ágil, oportuno.					
<b>De productos o servicios</b>					
10. Los procesos <i>(desde la recepción hasta la culminación de un caso u otras tareas que realice la ODCI)</i> se ejecutan cumpliendo con todas las etapas de acuerdo a ley <i>(debido proceso)</i> .					
11. En la ODCI, se busca mejorar la calidad del servicio que se brinda a los usuarios (se procura la eficiencia y eficacia en todos los casos)					

Cultural					
12. En la ODCI se procura permanentemente el cambio positivo de actitudes por parte de los trabajadores ( <i>frente al trabajo, las tareas, los usuarios</i> )					
13. En la ODCI se procura que las expectativas de los trabajadores y los usuarios sean alcanzadas.					
14. En la ODCI se practican valores de respeto, responsabilidad, honestidad, entre otros valores que ayudan a mejorar cada día la convivencia.					
15. En la ODCI se evalúa la relación entre los trabajadores y se busca canales para mejorar.					

## Validación de instrumentos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### INFORME DE OPINIÓN SOBRE INFORME DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Ramírez García, Gustavo  
 Institución donde labora : Docente de la UCV – Tarapoto  
 Especialidad : Doctor en Administración de la Educación  
 Instrumento de evaluación : Escala gráfica para medir la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín  
 Autor del instrumento : Mg. Cecilia Pilco Valles

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Muy deficiente (1)    Deficiente (2)    Aceptable (3)    Buena (4)    Excelente (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están relacionados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones, en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X

(Nota: tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

EL INSTRUMENTO ES VÁLIDO , PUEDE SER APLICADO.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 47

Tarapoto, 05/08/2019

**Dr. Gustavo Ramirez Garcia**  
 DNI. 01109463  
 CFP. 0348647



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INFORME DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Navarro Barrera, Yolanda  
 Institución donde labora : Docente Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Doctora en Ciencias de la Educación  
 Instrumento de evaluación : Escala gráfica para medir la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín  
 Autor del instrumento : Mg. Cecilia Pilco Valles

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están relacionados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones, en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	

(Nota: tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido, puede ser aplicado

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 47

Tarapoto, 05/08/2019

  
 Yolanda Navarro Barrera  
 DOCTORA EN CIENCIAS  
 DE LA EDUCACIÓN

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INFORME DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Delgado Bardales, José Manuel  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín/Universidad César Vallejo  
 Especialidad : Doctorado en Gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : Escala gráfica para medir la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín  
 Autor del instrumento : Mg. Cecilia Pilco Valles

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están relacionados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones, en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X

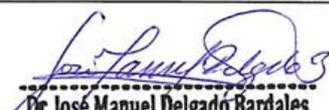
(Nota: tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

*El instrumento es válido, puede ser aplicado.*

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 47

Tarapoto, 05/08/2019



**Dr. José Manuel Delgado Bardales**  
 DOCENTE POS GRADO



## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INFORME DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

## I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Vilchez Vargas, Nilber  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín – MINEDU  
 Especialidad : Doctor en Educación  
 Instrumento de evaluación : Escala gráfica para medir la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín  
 Autor del instrumento : Mg. Cecilia Pilco Valles

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están relacionados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones, en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X

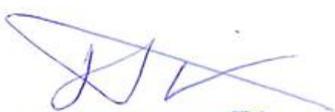
(Nota: tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

## III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido, puede ser aplicado.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 48

Tarapoto, 05 / 08 / 2019

  
 Dr. Nilber Vilchez Vargas  
 CPPe. 0363943

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INFORME DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Ramírez García, Gustavo  
 Institución donde labora : Docente de la UCV – Tarapoto  
 Especialidad : Doctor en Administración de la Educación  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín  
 Autor del instrumento : Mg. Cecilia Pilco Valles

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están relacionados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones, en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X

(Nota: tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

EL INSTRUMENTO ES VÁLIDO, PUEDE SER APLICADO.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

47

Tarapoto, 05/08/2019





INFORME DE OPINIÓN SOBRE INFORME DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Navarro Barrera, Yolanda  
 Institución donde labora : Docente Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Doctora en Ciencias de la Educación  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín  
 Autor del instrumento : Mg. Cecilia Pilco Valles

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están relacionados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones, en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	

(Nota: tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es válido, puede ser aplicado

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 48

Tarapoto, 05/08/2019


---

**Yolanda Navarro Barrera**  
 DOCTORA EN CIENCIAS  
 DE LA EDUCACIÓN



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INFORME DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Delgado Bardales, José Manuel  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín/Universidad César Vallejo  
 Especialidad : Doctorado en Gestión Universitaria  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín  
 Autor del instrumento : Mg. Cecilia Pilco Valles

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están relacionados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones, en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X

(Nota: tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

*El instrumento es válido, puede ser aplicado.*

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 47

Tarapoto, 05 / 08 / 2019

*Jose Manuel Delgado*  
 -----  
 Dr. José Manuel Delgado Bardales  
 DOCENTE POS GRADO

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INFORME DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Morey Trigozo, Sixto Alejandro  
 Institución donde labora : Proyecto Geopolítico Bioceánico Perú – Brasil – Ferripeb  
 Especialidad : Doctor en Ciencia Política y Gobierno  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín  
 Autor del instrumento : Mg. Cecilia Pilco Valles

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están relacionados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones, en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X

(Nota: tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

*El instrumento es válido, puede ser aplicado.*

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 48

Tarapoto, 05/08/2019

  
 .....  
**Sixto Alejandro Morey Trigozo, Ph.D.**  
**DOCTOR EN CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO**

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INFORME DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Vilchez Vargas, Nilber  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín – MINEDU  
 Especialidad : Doctor en Educación  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario para medir el Desarrollo Organizacional en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín  
 Autor del instrumento : Mg. Cecilia Pilco Valles

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Muy deficiente (1) Deficiente (2) Aceptable (3) Buena (4) Excelente (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están relacionados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: en todas sus dimensiones, en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X

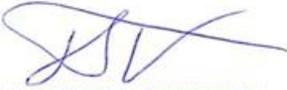
(Nota: tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

El instrumento es válido, puede ser aplicado.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 48

Tarapoto, 05/08/2019

  
**Dr. Nilber Vilchez Vargas**  
 CPPe. 0353943

## Índice de confiabilidad

### Análisis de confiabilidad del instrumento de medición “Productividad laboral”

Nº de colaboradores	Ítems									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	11
2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	13
3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10
4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	34
5	2	1	1	3	3	2	3	2	3	20
S	1.17	0.80	1.10	1.26	0.75	0.80	1.02	1.17	1.50	79.44
S <sup>2</sup>	1.08	0.56	1.12	1.76	1.78	3.05	3.83	5.89	7.28	26.34

Para la medición de la confiabilidad se ha utilizado el método de la incorrelación de los ítems, utilizando la fórmula de correlación propuesta por Cronbach, cuyo coeficiente se conoce bajo el nombre de coeficiente de alfa (Brown, 1980, p.105):

$$r = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

$$r = 0,7520$$

Dónde:

$S_i$ : desviación estándar poblacional de los ítems.

$S_i^2$ : varianza poblacional de los ítems.

n : Número de colaboradores que participaron en la aplicación del instrumento de medición.

El instrumento de medición adaptado por la investigadora de las Escalas Gráficas Discontinuas (Chiavenato, 2001, pp. 369,370), ha sido sometido al estudio del coeficiente de la consistencia interna de los ítems, a través del método de intercorrelación de los reactivos, cuando éstos no son valorados dicotómicamente.

Con un nivel de probabilidad del 95%, el grado de consistencia interna existente entre los resultados obtenidos de la escala discontinua de Chiavenato aplicado a una muestra piloto de 5 colaboradores sobre la productividad laboral es de 0,7520, el cual es superior al parámetro establecido de +0,70 (sugerido en el manual de evaluación como el coeficiente mínimo aceptable para garantizar la

efectividad de cualquier tipo de estimación sobre confiabilidad). Significando que el grado de consistencia interna existente entre los resultados obtenidos por los colaboradores de una muestra piloto, es altamente confiable en un 75,20%. Entonces se puede inferir que el instrumento de medición elaborado está apto a ser aplicados al grupo de colaboradores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, durante el año 2019.

### **Análisis de confiabilidad del instrumento de medición “Desarrollo organizacional”**

Nº de colaboradores	Ítems									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	1	3	3	1	2	4	2	3
2	3	3	4	3	2	4	2	2	3	3
3	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2
4	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2
5	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3
S	0.75	0.49	0.98	0.49	0.75	0.98	0.49	0.63	0.49	0.49
S <sup>2</sup>	0.56	0.24	0.96	0.24	0.56	0.96	0.24	0.40	0.24	0.24

Nº de colaboradores	Ítems					Total
	11	12	13	14	15	
1	3	2	2	2	2	35
2	4	3	3	3	3	45
3	2	2	2	1	2	28
4	2	1	2	3	1	35
5	4	3	2	3	3	42
S	0.89	0.75	0.40	0.80	0.75	35.60
S <sup>2</sup>	0.80	0.56	0.16	0.64	0.56	7.36

Para la medición de la confiabilidad se ha utilizado el método de la incorrelación de los ítems, utilizando la fórmula de correlación propuesta por Cronbach, cuyo coeficiente se conoce bajo el nombre de coeficiente de alfa (Brown, 1980, p.105):

$$r = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

$$r = 0,8499$$

Dónde:

$S_i$  : desviación estándar poblacional de los ítems.

$S_i^2$  : varianza poblacional de los ítems.

n : Número de colaboradores que participaron en la aplicación del instrumento de medición.

El instrumento de medición elaborado por la investigadora ha sido sometido al estudio del coeficiente de la consistencia interna de los ítems, a través del método de intercorrelación de los reactivos, cuando éstos no son valorados dicotómicamente.

Con un nivel de probabilidad del 95%, el grado de consistencia interna existente entre los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 5 colaboradores sobre el desarrollo organizacional es de 0,8499, el cual es superior al parámetro establecido de +0,70 (sugerido en el manual de evaluación como el coeficiente mínimo aceptable para garantizar la efectividad de cualquier tipo de estimación sobre confiabilidad). Significando que el grado de consistencia interna existente entre los resultados obtenidos por los colaboradores de una muestra piloto, es altamente confiable en un 84,99%. Entonces se puede inferir que el instrumento de medición elaborado está apto a ser aplicados al grupo de colaboradores de la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, durante el año 2019.

## Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación



MINISTERIO PÚBLICO  
Oficina Desconcentrada de Control Interno  
Distrito Judicial de San Martín  
Moyobamba

### CONSTANCIA

El Jefe de la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín;

#### HACE CONSTAR:

Que, la estudiante Mg. Cecilia Pilco Valles, del programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad César Vallejo, tiene autorización realizar la investigación de su tesis titulada: "Modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín, 2019", brindándole para ello las facilidades para el acopio de la información que requiera para cumplir con los objetivos y fines de dicha investigación.

Se expide la presente constancia, a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente.

Moyobamba, 05 de Julio de 2019



  
.....  
**Ismael Elvis Cueva Villanueva**  
**FISCAL SUPERIOR**  
Jefe de la Oficina Desconcentrada de Control Interno  
**SAN MARTÍN**

## Validación de la propuesta

### CUESTIONARIO

#### ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”

Estimado experto(a):.....YOLANDA NAVARRO BARRERA.....

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científicotécnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de la Propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”:

	C1 = 5	C2 = 4	C3 = 3	C4 = 2	C5 = 1				
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado				
Nº	Aspectos a valorar del Modelo				C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas				X				
2	Importancia de los componentes				X				
3	Fundamentación de cada componente					X			
4	Argumentos de la organización					X			
5	Relevancia del componente teórico					X			
6	Coherencia entre los componentes					X			
7	Importancia de la normatividad				X				
8	Importancia de los contenidos				X				

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos de la propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la propuesta, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica de la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín” refleja los principios teóricos que la sustentan.								X	
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.								X	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									X
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente de la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín”								X	
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.								X	
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín”, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									X
8	Valorar la contribución que realiza la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín” a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								X	



**CUESTIONARIO**

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA  
EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA  
DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”**

=====

Estimado experto(a):..... Gustavo Ramírez García. .....

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científicotécnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de la Propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”:

	C1 = 5	C2 = 4	C3 = 3	C4 = 2	C5 = 1				
	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado				
N°	Aspectos a valorar del Modelo				C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas			X					
2	Importancia de los componentes			X					
3	Fundamentación de cada componente	X							
4	Argumentos de la organización			X					
5	Relevancia del componente teórico			X					
6	Coherencia entre los componentes	X							
7	Importancia de la normatividad			X					
8	Importancia de los contenidos			X					

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos de la propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la propuesta, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica de la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín” refleja los principios teóricos que la sustentan.								X	
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.								X	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									X
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente de la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín”								X	
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín”, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.								X	
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.								X	
8	Valorar la contribución que realiza la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín” a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									X



**CUESTIONARIO**

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA  
EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA  
DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”**

Estimado experto(a):..... Nilber Vilchez Vargas .....

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científicotécnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de la Propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”:

C1 = 5	C2 = 4	C3 = 3	C4 = 2	C5 = 1
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas	X				
2	Importancia de los componentes	X				
3	Fundamentación de cada componente		X			
4	Argumentos de la organización		X			
5	Relevancia del componente teórico	X				
6	Coherencia entre los componentes	X				
7	Importancia de la normatividad	X				
8	Importancia de los contenidos		X			

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos de la propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la propuesta, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica de la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín” refleja los principios teóricos que la sustentan.								X	
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									X
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									X
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente de la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín”									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.								X	
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín”, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.								X	
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.								X	
8	Valorar la contribución que realiza la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín” a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									X



**CUESTIONARIO**

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA  
EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA  
DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”**

Estimado experto(a):.....SIXTO ALEJANDRO MOREY TRIGOZO.....

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científicotécnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCONECENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de la Propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCONECENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”:

C1 = 5	C2 = 4	C3 = 3	C4 = 2	C5 = 1
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas	X				
2	Importancia de los componentes	X				
3	Fundamentación de cada componente	X				
4	Argumentos de la organización		X			
5	Relevancia del componente teórico		X			
6	Coherencia entre los componentes	X				
7	Importancia de la normatividad	X				
8	Importancia de los contenidos		X			

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos de la propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la propuesta, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica de la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín” refleja los principios teóricos que la sustentan.									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									X
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								X	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente de la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín”									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.								X	
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín”, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.								X	
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									X
8	Valorar la contribución que realiza la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín” a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									X



**CUESTIONARIO**

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA  
EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA  
DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”**

Estimado experto(a): JOSÉ MANUEL DELGADO BARDALES

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científicotécnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta la propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar de la Propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”:

C1 = 5	C2 = 4	C3 = 3	C4 = 2	C5 = 1
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas	X				
2	Importancia de los componentes		X			
3	Fundamentación de cada componente		X			
4	Argumentos de la organización	X				
5	Relevancia del componente teórico		X			
6	Coherencia entre los componentes		X			
7	Importancia de la normatividad	X				
8	Importancia de los contenidos	X				

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos de la propuesta de “MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA OFICINA DESCONCENTRADA DE CONTROL INTERNO DE SAN MARTÍN”, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la propuesta, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica de la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín” refleja los principios teóricos que la sustentan.									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.								X	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								X	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente de la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín”									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín”, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.								X	
8	Valorar la contribución que realiza la Propuesta de “Modelo de Desarrollo Organizacional para Mejorar la Productividad Laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno de San Martín” a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.									X

