



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Modelo de planeamiento estratégico para la competitividad del  
recurso humano en una municipalidad provincial de la Región  
Lambayeque.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTOR:**

Adrianzen Padilla, Luis Cesar (ORCID: 0000-0002-1605-7322)

**ASESOR:**

Dr. Centurión Cabanillas, Carlos Alberto (ORCID: 0000-0002-5301-0291)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la Democracia, Liderazgo y Ciudadanía

CHICLAYO - PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

Dedico esta investigación a mi familia, en especial a mi madre, que día a día me muestran su afecto y apoyo incondicional.

## **Agradecimiento**

A los docentes que compartieron sus conocimientos y experiencia profesional para el desarrollo de esta Investigación.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vii
Resumen .....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	19
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	19
3.2. Variables y operacionalización.....	20
3.3. Población y muestra .....	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	22
3.5. Procedimientos .....	22
3.6. Método de análisis de datos .....	22
3.7. Aspectos éticos.....	22
IV. RESULTADOS.....	23
V. DISCUSIÓN .....	30
VI. CONCLUSIONES .....	38
VII. RECOMENDACIONES .....	39
VIII. PROPUESTA.....	40
REFERENCIAS .....	42
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1	Alfa de Cronbach de las dimensiones de las variables: planeamiento estratégico y competitividad.....	23
Tabla 2	Resultados de la validación del Modelo.....	29
Tabla 3	Matriz de consistencia.....	51
Tabla 4	Operacionalización de las variables de la investigación.....	52
Tabla 5	Resumen de procesamiento de casos.....	74
Tabla 6	Fiabilidad del Instrumento.....	74
Tabla 7	Estadísticos descriptivos de los indicadores de la competitividad de los trabajadores municipales.....	75
Tabla 8	Nivel de Innovación.....	76
Tabla 9	Nivel de calidad.....	76
Tabla 10	Nivel de ventaja competitiva.....	77
Tabla 11	El personal conoce la visión de la entidad.....	77
Tabla 12	La visión de la entidad está enfocada a las necesidades de la población.....	78
Tabla 13	Los colaboradores conocen la misión de la entidad.....	79
Tabla 14	Los colaboradores ponen en práctica la misión de la entidad	80
Tabla 15	Los colaboradores cultivan los valores establecidos por la Entidad.....	81
Tabla 16	Las sanciones establecidas por la entidad incentivan el cumplimiento de valores y principios éticos.....	82
Tabla 17	Los empleados conocen las oportunidades otorgadas a la municipalidad para mejorar su desarrollo.....	83
Tabla 18	Los empleados conocen los problemas externos que han afectado a la Entidad.....	84
Tabla 19	La entidad brinda una solución rápida a problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones.....	85
Tabla 20	La entidad cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo los objetivos de la municipalidad (personal capacitado, nivel profesional alcanzado).....	86
Tabla 21	Los objetivos de la Entidad están debidamente establecidos.	87
Tabla 22	La entidad involucra al personal para definir sus objetivos....	88

Tabla 23	Las estrategias aplicadas están en función a la visión de la entidad.....	89
Tabla 24	La aplicación de estrategias resuelve problemas de forma oportuna.....	90
Tabla 25	Los empleados conocen los resultados obtenidos por las estrategias aplicadas en el mejoramiento de la entidad....	91
Tabla 26	La entidad realiza seguimiento a las estrategias que se aplican en la actualidad.....	92
Tabla 27	La entidad realiza capacitaciones constantes para los colaboradores.....	93
Tabla 28	La entidad promueve el crecimiento profesional.....	94
Tabla 29	Los empleados aportan con propuestas de mejora para su área de trabajo.....	95
Tabla 30	Los empleados resuelven problemas buscando soluciones creativas.....	96
Tabla 31	Los empleados muestran un buen desempeño en su trabajo.	97
Tabla 32	Los empleados pueden desarrollar sus habilidades en su área de trabajo.....	98
Tabla 33	La entidad promueve la competitividad y el liderazgo en los empleados.....	99
Tabla 34	Los empleados son agentes de cambios.....	100
Tabla 35	La tecnología es una herramienta utilizada para ser más competitivos.....	101
Tabla 36	La entidad evalúa constantemente el desempeño de sus empleados.....	102
Tabla 37	El conocimiento de los empleados determina su nivel de ascenso dentro de la entidad.....	103
Tabla 38	Los valores y principios de los empleados determinan su promoción a puestos de confianza.....	104
Tabla 39	Evaluación de la propuesta.....	120

## Índice de figuras

Figura 1	Esquema del diseño de modelo.....	28
Figura 2	Estructura del modelo de planeamiento estratégico. ....	41
Figura 3	El personal conoce la visión de la entidad.....	78
Figura 4	La visión de la entidad está enfocada a las necesidades de la población.....	79
Figura 5	Los colaboradores conocen la misión de la entidad. ....	80
Figura 6	Los colaboradores ponen en práctica la misión de la entidad. ....	81
Figura 7	Los colaboradores cultivan los valores establecidos por la Entidad.....	82
Figura 8	Las sanciones establecidas por la entidad incentivan el cumplimiento de valores y principios éticos.....	83
Figura 9	Los empleados conocen las oportunidades otorgadas a la municipalidad para mejorar su desarrollo.....	84
Figura 10	Los empleados conocen los problemas externos que han afectado a la Entidad.....	85
Figura 11	La entidad brinda una solución rápida a problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones. ....	86
Figura 12	La entidad cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo los objetivos de la municipalidad (personal capacitado, nivel profesional alcanzado).....	87
Figura 13	Los objetivos de la Entidad están debidamente establecidos.....	88
Figura 14	La entidad involucra al personal para definir sus objetivos. ....	89
Figura 15	Las estrategias aplicadas están en función a la visión de la entidad. ....	90
Figura 16	La aplicación de estrategias resuelve problemas de forma oportuna. ....	91
Figura 17	Los empleados conocen los resultados obtenidos por las estrategias aplicadas en el mejoramiento de la entidad. ....	92
Figura 18	La entidad realiza seguimiento a las estrategias que se aplican en la actualidad. ....	93

Figura 19	La entidad realiza capacitaciones constantes para los colaboradores. ....	94
Figura 20	La entidad promueve el crecimiento profesional. ....	95
Figura 21	Los empleados aportan con propuestas de mejora para su área de trabajo. ....	96
Figura 22	Los empleados resuelven problemas buscando soluciones creativas. ....	97
Figura 23	Los empleados muestran un buen desempeño en su trabajo. ....	98
Figura 24	Los empleados pueden desarrollar sus habilidades en su área de trabajo. ....	99
Figura 25	La entidad promueve la competitividad y el liderazgo en los empleados. ....	100
Figura 26	Los empleados son agentes de cambios. ....	101
Figura 27	La tecnología es una herramienta utilizada para ser más competitivos. ....	102
Figura 28	La entidad evalúa constantemente el desempeño de sus empleados. ....	103
Figura 29	El conocimiento de los empleados determina su nivel de ascenso dentro de la entidad. ....	104
Figura 30	Los valores y principios de los empleados determinan su promoción a puestos de confianza. ....	105
Figura 31	Estructura del modelo de planeamiento estratégico .....	118
Figura 32	Estrategias de implementación .....	119



## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar un Modelo de planeamiento estratégico para la competitividad del recurso humano en una Municipalidad de la Región Lambayeque con el propósito de impulsar el compromiso de los trabajadores y mejorar la gestión que se realiza a través de las actividades operativas e inversiones. En relación a la metodología, se trabajará con un diseño no experimental, bajo el enfoque cuantitativo y alcance descriptivo; además, se contó con una población constituida por los trabajadores de la Municipalidad; mientras que, las técnicas utilizadas para el recojo de datos fueron el análisis documental y la encuesta; añadiendo que, para la muestra se utilizó de tipo no probabilística. Como resultado de la investigación se evidencia el bajo nivel de planeamiento estratégico en la institución así mismo la competitividad es un factor deficiente que se evidencia en la falta de innovación, calidad y ventaja competitiva; así mismo, estos factores permitieron evidenciar la poca motivación en el trabajador al momento de realizar sus deberes laborales por lo que brindan un servicio de baja calidad. Ante esta situación, la propuesta del modelo de planeamiento estratégico propone actividades en base a estrategias para impulsar la competitividad en los trabajadores municipales.

**Palabras clave:** Ventaja competitiva, gestión municipal, actividades operativas.

## **Abstract**

The objective of this research work is to develop a Strategic Planning Model for the competitiveness of human resources in a Municipality of the Lambayeque Region with the purpose of promoting the commitment of workers and improving the management that is carried out through operational activities. and investments. In relation to the methodology, we will work with a non-experimental design, under the quantitative approach and descriptive scope; In addition, there was a population constituted by the workers of the Municipality; while the techniques used for data collection were documentary analysis and survey; adding that, for the sample, a non-probabilistic type was used. As a result of the investigation, the low level of strategic planning in the institution is evidenced, as well as competitiveness is a deficient factor that is evidenced in the lack of innovation, quality, and competitive advantage; likewise, these factors made it possible to demonstrate the low motivation of the worker when performing their work duties, which is why they provide low-quality service. Given this situation, the proposal of the strategic planning model proposes activities based on strategies to promote competitiveness among municipal workers.

**Keywords:** Competitive advantage, municipal management, operational activities.

## I. INTRODUCCIÓN

La competitividad constituye una capacidad importante para el desarrollo de toda organización en base a innovaciones, uso de tecnología y eficiencia en el mercado de trabajo; por lo que, una mejora en este factor eleva el desempeño institucional local, regional y nacional. Es por ello, que se considera que una institución es competitiva cuando posee la capacidad de hacer frente a la competencia mediante la satisfacción de los consumidores procurando evidenciar una mejoría con respecto al precio, calidad e innovación (Comanescu et al., 2018).

Asimismo, los procedimientos que pretenden elevar el nivel de competitividad deben ser planificados, implementados y controlados sistemáticamente por la organización para así alcanzar un mayor índice de éxito (Kuźmiński et al., 2020). En este sentido, los problemas de competitividad del recurso humano se constituyen cada vez más en un desafío para las empresas mediante la competitividad del trabajador para la organización; puesto que, contribuye sosteniblemente en su crecimiento, de esta manera cuando el personal es altamente competitivo, la empresa también lo es y siempre estará un paso delante de sus más cercanos competidores (CaixaBank, 2020).

En esa misma línea, una constante capacitación del capital humano conlleva un mejor desempeño por lo que representa una de las herramientas relevantes para las organizaciones ya que con la mejora de dicho recurso existen mayores probabilidades de lograr las estrategias competitivas planificadas y en consecuencia mayor éxito a nivel organizacional (Osorio et al., 2019).

Una de las formas de asegurar la competitividad en una organización es el planeamiento estratégico, porque es una transformación que parte del análisis y detalle de un contexto determinado debido a distintos aspectos sociales, asimismo mejora el vínculo con el medio e instaurar una institución innovadora al servicio de las actividades ciudadano (Sánchez, 2022). Por tanto, una de las formas de alcanzar la competitividad para lograr el desarrollo en las organizaciones es la planeación estratégica con el firme propósito de alcanzar un mejor desarrollo sostenible.

En Colombia, el recurso humano es el elemento esencial para el direccionamiento estratégico en una organización y es el factor clave para el éxito organizacional en cuanto a la capacidad de adaptación y en la consolidación de una venta competitiva con lo que se pretende lograr un capital humano idóneo y comprometido con la organización (Andrade et al., 2019). Por otro lado, en Ecuador, la gestión del recurso humano es considerada necesaria para alcanzar la productividad organizacional puesto que abarca funciones esenciales que permiten desarrollar eficientemente las actividades de las instituciones y por consiguiente satisfacer los requerimientos de acuerdo a los intereses en común de la organización (Paredes & Bustamante, 2021).

En el contexto nacional, en 2018 el entonces gobierno aprobó la Política Nacional de Competitividad y Productividad - en la que se debe presentar un plan de crecimiento económico sostenible a mediano plazo. Sin embargo, en 2019, nuestro país ocupó el puesto 55 de 63 países en referente a la implementación adecuada de planeamiento estratégico (Cooperación Suiza en Perú y los Andes, 2019).

Por lo anteriormente mencionado, la competitividad es un factor deficiente en las organizaciones, así tenemos que en este municipio, existe desconocimiento por parte del personal con respecto a la realidad actual de su entorno laboral, no conocen sus verdaderas necesidades o carencias para mejorar el servicio que brindan, a ello se suma una deficiente administración de recursos, que respondan activa y proactivamente a su entorno, también se observa falta de estrategias para enfrentar situaciones adversas y complejas que afectan el servicio que se le otorga a los usuarios.

A nivel local, Castañeda (2022) mencionó que el desempeño de los trabajadores del Gobierno Regional de Lambayeque está estrechamente relacionado con las condiciones laborales; donde se demostró que, los servidores públicos mencionaron sobre la falta de implementación de actividades estratégicas que los involucren en el planeamiento estratégico para mejorar el servicio brindado hacia la comunidad en el proceso administrativo. Añadiendo a ello, se ha recomendado promover una mejor gestión en base a comportamientos justos, leales y transparentes que, como menciona Bonardo (2019) el recurso humano

junto con la gestión es fundamental para crear ventaja competitiva en una institución donde se logra el servicio efectivo. En esa misma línea, Aquino (2021) mencionó sobre la importancia de las innovaciones en la organización en el marco de la modernización del Estado en el gobierno local de la provincia de Lambayeque, donde se demostró que es necesario la implementación de la gestión por procesos para incrementar el bienestar social acorde a las políticas locales y nacionales en base al planeamiento estratégico.

De acuerdo a lo mencionado en los párrafos precedentes nos planteamos el siguiente problema general: ¿Cómo mejorar la Competitividad del Recurso Humano en la municipalidad de Lambayeque?, asimismo hemos propuesto los siguientes problemas específicos: ¿Cuál es la actual situación de la competitividad en el Recurso Humano de este municipio?, ¿Qué factores influyen en la competitividad del Recurso Humanos de la municipalidad?, y ¿Cómo mejorar la actual situación de la competitividad en el Recurso Humano de la municipalidad?

Así mismo, se consideró como objetivo general: Proponer un planeamiento estratégico para mejorar la competitividad del recurso humano en la municipalidad de Lambayeque; aunado a ello, para alcanzar esta finalidad se planteó los siguientes objetivos específicos: Diagnosticar el estado actual de la competitividad del recurso humano de esta municipalidad, Identificar los factores influyentes en la competitividad del recurso humano de esta municipalidad, y Diseñar un plan Estratégico para mejorar la competitividad del área de RR.HH de este municipio, el cual será validado por expertos en esta materia.

Se planteó la siguiente hipótesis general: La propuesta de planeamiento estratégico mejora la competitividad en el recurso humano de esta municipalidad. En ese sentido, la presente investigación se justifica porque desarrolla un marco conceptual acerca de la competitividad y el planeamiento estratégico que aseguran el desarrollo de las organizaciones o entidades públicas del Estado, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de la eficiencia y eficacia en la gestión municipal. Desde el punto de vista práctico presenta una propuesta sobre planeamiento estratégico para mejorar la competitividad del Recurso Humano en este municipio y de esta manera contribuir con un servicio de calidad en beneficios de los vecinos.

## II. MARCO TEÓRICO

En Irak; Anwar y Abdullah (2021) en su publicación se planteó como propósito como se puede analizar el impacto de la gestión de los recursos humanos en el desempeño de las organizaciones gubernamentales, para ello se formuló una serie de hipótesis que permitieron identificar los principales indicadores que intervienen en la gestión del recurso humano, presentando como muestra a 240 empleados pertenecientes al Ministerio de Municipios Regionales de recursos Hídricos de la región del Kurdistán; mediante sus resultados revelaron que el proceso de descentralización se asocia de manera positiva con el rendimiento de la organización puesto que posibilita facilidad y eficacia en la toma de decisiones, asimismo se concluye que una mejora en el sistema de gestión de recursos humanos representa un impacto positivo en el desempeño de los trabajadores.

Bracamontes, et al. (2020) desarrollaron un estudio con el fin de analizar si los grados de competitividad se manifiestan en el bienestar de la ciudadanía que residen en los municipios de la región frontera en el Estado de Sonora. Los hallazgos evidencian que la población de dicho lugar presenta un elevado índice de competitividad; no obstante, presenta una mayor proporción de población por lo que sus ingresos les limitan a obtener su bienestar económico; asimismo, se determinó que en la región la mayor parte de los ciudadanos poseen un ingreso que no les facilita que se adquiera la canasta alimentaria para que logre su bien mínimo. Concluyendo que, a pesar de que su nivel de competitividad sea alto, el bienestar de la comunidad se encuentra en un nivel bajo.

Por otro lado, en Rumania, Ciobanu & Androniceanu (2018) en su estudio proponen analizar la relación existente entre las actividades que conlleva la gestión de recursos humanos y el rendimiento laboral en las instituciones públicas rumanas; por lo que, en sus hallazgos se concluye que el rendimiento laboral está siendo afectado por la ausencia de un enfoque estratégico y una línea de acción a largo plazo, además se evidencia que existe un nivel bajo de motivación por parte de los empleados lo cual está afectando de manera directa a su desempeño laboral.

Asimismo, Mendoza et. al (2019) resaltan como repercute la corrupción como limitante para la competitividad en municipios en Sinaloa, México. La

investigación se enfocó en desarrollar un estudio construido por instituciones nacionales, así como internaciones que hacen posible que se brinden de una manera clara a la corrupción y competitividad. A la vez, mencionan sobre el impacto de las distintas tasas de la prevalencia de la corrupción acerca de los índices de competitividad urbana de las instituciones municipales de Sinaloa, lográndose concluir que el peso relevante de la corrupción se define como un obstáculo frente a la competitividad de las instituciones municipales y de las opciones de solución que traza la creación del Sistema Estatal y Municipal Anticorrupción que toma en cuenta la colaboración de los ciudadanos en la prevención y sanción frente a la corrupción.

Ante ello, se debe reforzar la confiabilidad y compromiso debido a que son los factores que se rige en la colaboración para mejorar la productividad del proyecto (Profundo et al., 2021). Por otro lado, Raicu et al. (2019) en su estudio con respecto a la infraestructura de transporte en Rumania; mencionan que, se debe incluir las externalidades negativas en la evaluación de proyectos y así optimizar tanto el financiamiento como el tiempo que se emplea en la ejecución de los proyectos para reducir los costos sociales durante y después de la implementación de la obra.

Es de suma importante que se señale, que con todo lo indicado, se hace una mayor incidencia de causalidad negativa que coexiste entre las variables estudiadas en Sinaloa, que, de 32 entidades, el Estado logró ocupar la posición del puesto 23, según lo hace saber el índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno del 2010, de Transparencia Mexicana (INCBG, 2010). Asimismo, para Cabadilla (2018) indica que existe una mejora en el desempeño de un municipio al estilo guayaquileño debido a la generación de recurso humano para una mejor gestión institucional, incrementar el capital de conocimiento de la ciudad y teniendo en cuenta la tecnología para una mejor calidad de vida para las personas.

La tecnología presenta una relación con el trabajo; debido a que, permite promover la conectividad a través de banda ancha completa para un gobierno digital con dispositivos móviles para captar la atención de los servicios públicos, lo que resulta una ciudad debidamente planificada. Aguirre (2019) determinó que la planeación estratégica incide en la productividad empresarial, dirigiendo acciones

correctivas que se deben desarrollar y aplicar a los empleados de la organización brindando un conjunto de herramientas para mejorar las habilidades y capacidades; así como, ayudar a dirigir las operaciones para lograr un incremento en el servicio. Además, los trabajadores no tienen el conocimiento sobre el plan estratégico dentro de una organización; lo cual, no permita que los empleados alcancen su máximo potencial.

Para el ámbito local, se propone un modelo de gestión de TI (Tecnologías de la Información) fundamentado en el Esquema de Mando Integral, con el objetivo de estimar el rendimiento de los procedimientos de TI en el Instituto Nacional de Estadística e Informática – ODEI Lambayeque. En la cual, a través de un mapa estratégico según la metodología de Kaplan y Norton y tomando en cuenta 5 perspectivas, como construcción a la orientación al futuro, el negocio, excelencia operacional, y los usuarios (internos y externos). Lo que permite elaborar 15 indicadores para el CMI. Junto a ello, el modelo de Delphi da como resultado que el modelo sustentado puede ser aplicado, ayudando en la administración de TI y en la mejora de los índices de rendimiento. Por ello, se recomienda que por medio de otros estudios se pueda evaluar otras posibles dimensiones, de esta manera poder obtener una mayor firmeza del modelo en mención (Guevara et al., 2018).

El uso de la tecnología en las industrias 4.0 permiten elaborar modelos de gestión que mejoran la responsabilidad social corporativa, la política gubernamental, el liderazgo de transformación y el desarrollo de los recursos humanos gracias a modelos computacionales que incrementan el nivel de éxito en la gestión de procesos (Luangpaiboon et al., 2020). Por ello tecnologías como el Big Data, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la computación en la nube y la minería de datos se adoptan para diseñar y optimizar el modelo de gestión financiera empresarial en la era del Internet de las cosas (Tsaramirsis et al., 2022; Bao, 2022).

Idin & Ismail (2022) presentan como objetivo explorar las relaciones entre la planificación estratégica, el liderazgo y la transferencia de tecnología (TTC) integrando específicamente el papel mediador de la gestión estratégica de la calidad (SQM); en base a ello, demuestran que el liderazgo en las empresas turcas que operan en una variedad de sectores se correlaciona positivamente con el tema



de SQM; por lo que, surge como un eslabón importante en la cual se transmite el impacto de gestión de calidad en la transferencia de tecnología en los mercados emergentes y presenta implicaciones prácticas donde el principal contenido gerencial de este estudio se relaciona con los importantes roles de liderazgo, SP y SQM en TTC.

Por otra parte, Plotnikova & Sheveleva (2021) definen cómo potenciar la competitividad de la organización, ya que factores externos, incertidumbres y riesgos obligan a la organización a buscar nuevos métodos y conceptos de gestión para asegurar el crecimiento futuro y potenciar la competitividad de la organización. Además, un análisis de causa y efecto revela la causa subyacente de los factores de riesgo; por lo que, analizan en detalle las razones relacionadas con el funcionamiento del dispositivo, procedimientos de diagnóstico y recursos humanos.

En base a lo anterior, Fadwa (2022) señala sobre los sistemas de información de gestión (MIS) y sus componentes en la mejora de la eficacia y la eficiencia de las estrategias de marketing electrónico en las empresas de telecomunicaciones en Jordania y explican el impacto de cómo se procesan y presentan los datos para ayudar a tomar las decisiones más adecuadas. Además, la capacidad para gestionar la tecnología tiene un impacto significativo en la eficacia de los sistemas de información de gestión en la gestión y organización.

Banmairuoy & Homsombat (2022) establecen que la innovación y la tecnología se encuentran entre los factores desafiantes que causan incertidumbre en Tailandia; por lo que, es importante el papel del liderazgo basado en el conocimiento y el desarrollo de recursos humanos en la ventaja competitiva sostenible de una organización utilizando datos de empleados en organizaciones innovadoras y de alta tecnología. El liderazgo basado en el conocimiento afecta directamente la ventaja competitiva sostenible, mientras que el desarrollo de recursos humanos no afecta directamente la ventaja competitiva sostenible. Para ello, Gorokhova, et. al. (2018) determina que existe diversas herramientas de gestión para la mejora de la gestión de recurso humano y, para ello, Leach (2020) propone el modelo Grow a través del coaching intelectual para mejorar la relación cordial entre empleado y empleador, lo que genera un mejor servicio brindado al público.

Además, Duminică (2019) menciona que el plan estratégico debe basarse en el recurso humano sin importar el tipo de actividad de la institución debido a que aporta a su rendimiento, rentabilidad y posicionamiento en el mercado. En base a ello, Mendez (2017) en la ciudad de Akureya determina la relación entre gestión estratégica y el desempeño organizacional. Según Chiu (2022) menciona que para la mejora de competitividad es necesario el buen desempeño y así aprovechar las habilidades esenciales para desarrollar estrategias óptimas y sostenibles para la floreciente industria de EE. UU; además, demuestran que los equipos de gestión deben prestar más atención a los recursos humanos, gestión de activos y el control de costos; ya que, el análisis del modelo SBM muestra una oportunidad para que las empresas de servicios ajusten su plantilla para lograr el número óptimo de empleados. A la vez, Sánchez (2022) menciona que se debe mejorar las competencias de los empleados en base a la revisión de los últimos desarrollos en gestión en todo el mundo y resaltar las implicaciones prácticas de las últimas investigaciones y estudios de casos. A su vez, el desarrollo de los empleados y el desarrollo de sus habilidades juegan un papel esencial en el aumento de la competitividad de la empresa.

Vinod (2022) demuestra una comparación entre la planificación maestra inteligente y planificación maestra heredada de las ciudades en India; donde, esta última es necesario porque las ciudades en desarrollo necesitan de área integrado ininterrumpido además de la protección de derechos de los pobladores. Añadiendo que, la inversión no logra ejecutarse debido a la escasa planificación como los proyectos denominados “Programa de Ciudades Inteligentes 100” y “La Misión de Renovación Urbana Jawaharlal Nehru” por la carencia de una planificación maestra y un esquema de planificación en infraestructura; ante ello, se recomienda analizar la oferta de candidatos a ciudades maestras de planificación y la demanda de planificadores en una ciudad. Dima et al. (2018) mencionan la metodología basada en análisis del marco legal y reglas de aplicación de Honduras a partir de una visión temporal para destacar los cambios ocurridos, empero además los que tienen que implementarse en el mediano y extenso plazo.

A nivel nacional, Serrano (2021) muestra cómo la planificación estratégica incide en la gestión del cambio de desempeño en una organización de

salud pública de Lima Sur, donde el 43% de los empleados dice encontrar muy a menudo la planificación estratégica a nivel, por otro lado, el 41% refiere la gestión del cambio es moderada y de igual forma el 47% cree que el desempeño de los trabajadores se logra a nivel de procesos. En esa misma línea, Villa (2018) demuestra la alta relación existente entre el plan estratégico institucional y la gestión municipal de Huarochirí debido a las capacidades de los colaboradores, mejorando el recurso humano de una municipalidad.

Al implementar diferentes prácticas de recursos humanos en diferentes áreas, la gerencia puede lograr los resultados deseados; por lo que, la combinación de estas prácticas individuales ofrece la oportunidad de tener un impacto positivo más fuerte en las habilidades de un empleado. Bravo y Sánchez (2022) demuestran que el capital intelectual presenta un impacto en el desempeño organizacional y también sobre la ventaja competitiva en el Perú, destacando la relación entre el capital de conocimiento y el desempeño organizacional; añadiendo que, se necesita crecer como parte de estrategia con la gestión enfocada en desarrollar y potenciar los activos intangibles como condición necesaria para mantener la competitividad y lograr un desempeño sobresaliente. A la vez, Yaseen, et. al. (2018) menciona la importancia de la gestión del talento humano para lograr la efectividad en una institución mediante sus capacidades y habilidades que permiten lograr los objetivos institucionales.

Castro (2020) menciona cómo se relaciona la planificación estratégica y la gestión del recurso humano y su incidencia en el proceso laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Los Olivos; donde, los principales resultados determinó que el 50.4% de los colaboradores lograron percibir un adecuado nivel de planificación estratégica, el 64.5% señalaron que existe un nivel moderado en la gestión del talento humano en la entidad, y el 49.5% considera que el desempeño laboral también es regular; además, para que se contraste la hipótesis se llevó a cabo una prueba estadística de regresión lineal, concluyendo que según al pseudo cuadrado Nagelkerke la variable dependiente desempeño laboral se relaciona en un 56.8% con las variables independientes planificación estratégica y gestión del talento humano.

Por su parte, Castañeda (2021) determinó que la toma de decisiones en las diferentes instituciones municipales no se está llevando a cabo de una manera acertada, debiéndose a la falta de conocimiento acerca de los procesos para que se decidan de una manera acertada y de esta forma se asegure el buen éxito del organismo. El estudio se caracterizó por desarrollar un plan estratégico para que se optimice la toma de decisiones; demostrándose que, un 52.2% se encuentran totalmente de acuerdo en la decisión a través de procesos de un planeamiento estratégico y los indicadores determinan que en el organismo el planeamiento estratégico cuenta con componentes como es la visión, misión, valores y más. Además, en las propuestas es necesario que se enmarquen en los componentes que logren analizar el micro y macro ambiente del organismo.

Asimismo, Flores (2019) se centró en conocer cómo se relaciona el Plan estratégico institucional en la gestión pública de los servidores públicos de la municipalidad distrital de la Florida, Cajamarca; en base a ello, resultó ser favorable en donde se evidencia que la estrategia es exitosa y la cual es de suma importancia que se practique por demás organismos. Con relación a la incidencia del planeamiento estratégico en la gestión municipal, se estableció a través de aplicarse el post test, que conforme a que los trabajadores posean conocimiento y se logren sentir implicados con dicho plan estratégico del municipio, la gestión logrará mejorarse de una manera relevante.

Con relación al planeamiento estratégico para Flores (2022) demuestra que en la provincia de Castilla existe un cierto nivel de conexión directa entre las variables de una manera que es la eficiencia del plan estratégico mayor, y la calidad de la administración. Además, asesores y funcionarios creen que la calidad de la gestión está directamente relacionada con la efectividad del plan de estrategia institucional relacionada con el período potencial y el período estratégico. A la vez Ossorio (2018) menciona que fundamental poder saber “lo que está por venir” y ello se logra mediante el planeamiento estratégico debidamente estructurado para saber lo que se desea realizar en la institución desde el presente.

En Perú, mediante la Directiva N° 001 – 2017 – CEPLAN/PCD modificada en 2021 establece que el CEPLAN [Centro Nacional de Planificación Estratégica] es responsable de coordinar y reportar sobre el plan estratégico de desarrollo. En

teoría, el Decreto N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planificación Estratégica y del Centro Nacional de Planificación Estratégica indica que la planificación y el control constituyen un sistema articulado que abarca regiones y unidades vinculadas entre sí con el objetivo de facilitar el proceso de planificación para promover y contribuir al desarrollo del país.

Por otro lado, el Centro de Planificación Estratégica Nacional [CEPLAN] es una unidad técnica especializada que tiene como objetivo dirigir y coordinar el sistema de planificación nacional y tiene funciones como la elaboración y renovación del plan estratégico. armonía con las instituciones públicas; así como con los gobiernos regionales; Además de orientar a los gobiernos locales en la elaboración, seguimiento y evaluación de políticas y planes estratégicos de desarrollo, desarrollando técnicas y herramientas técnicas para mantener la estabilidad y vinculación con el plan nacional de desarrollo estratégico, que brinda asesoría a los gobiernos regionales e instituciones, así como orientar a los gobiernos locales en la elaboración, seguimiento y evaluación de las políticas y planes estratégicos de desarrollo para cumplir con los objetivos estratégicos de desarrollo nacional estipulados en el plan nacional de desarrollo estratégico.

Para el Plan Estratégico Institucional (PEI), según CEPLAN (2019), es una herramienta de gestión en la que se detallan los objetivos estratégicos y operativos de las unidades para un periodo de al menos 3 años, para cada meta y objetivo, el cual se destinados a contribuir a mejorar el bienestar de los ciudadanos. En cuanto a las características, muestra que en el largo plazo tiene en cuenta misión, visión, valores corporativos, objetivos, estrategias, políticas, evaluación ambiental, estrategia de desarrollo y estrategia física evaluación y progreso. (CEPLAN , 2019)

La implementación del plan estratégico tiene ventajas relacionadas con la capacidad de realizar la gestión de manera más efectiva, y de brindar talento y aporte humano, similares a la eficiencia, calidad de vida y óptimo desempeño laboral de los integrantes de la organización. El proceso estratégico posee tres procesos progresivos y para ello se utilizará los datos recopilados para elaborar estrategias de desarrollo, después de ello será necesario aplicarlas para luego ser evaluadas y así lograr conocer el efecto que se ha conseguido en la entidad. Las estrategias internas se formulan dentro de entidad para que a través de ellas se

elaboren las estrategias externas y en el momento de aplicarlas tengan mayor probabilidad de éxito.

Aunado a ello, Ricardo como se citó en Flores y De León (2019), establece la teoría de “Ventaja comparativa estática” en donde los países que más producen y que consiguen más riqueza son los que producen sus propios bienes y al mismo tiempo los venden. Gómez (2018) en México afirma que el trabajo está realizado con un enfoque metodológico cualitativo y se enmarca en la línea de investigación que se encontró que menos de la tercera parte de ellos expresaba una ciencia pedagógica cercana a la filosofía institucional; que en la mayoría de los casos hubo consenso entre las teorías implícitas de los funcionarios públicos y los procedimientos pedagógicos sobre sus delitos, y que los municipios no cuentan con una estrategia específica para lograr que la filosofía institucional llegue a los servidores públicos.

Alfaro (2019) sostiene que el objetivo del trabajo es brindar pautas para la asimilación del pensamiento estratégico entre los directivos, con base en la filosofía de las academias independientes del sector público, considerando que esto es fundamental para que el pensamiento estratégico de los líderes se alinee con una filosofía corporativa de saber claramente quiénes son, y en qué creen, y cuáles son sus principios; así como conocer sus obligaciones y responsabilidades, y todo ello, en base a misión, visión, valores y estrategia que suelen ser elementos visuales. La dirección cognitiva en la que se enmarca esta investigación se enmarca bajo el modelo positivista y el tipo de investigación es descriptivo.

Mariño (2019) en Perú brindó la siguiente información sobre su filosofía de la entidad donde establece un marco conceptual que representa la identidad, en sus elementos sobre la dirección del desarrollo y su proyección en su entorno social permite desarrollar sus operaciones en torno al logro de las metas que le plantea su misión. Así, los recursos, la organización, pero sobre todo el compromiso de sus integrantes está en línea con su filosofía empresarial. Además, la filosofía institucional es generalizada permitiendo que los miembros de la comunidad universitaria se conozcan y aumenten su sentido de pertenencia; por lo que, México necesita personas que, dentro de un contexto ético y global, puedan implementar y crear productos y servicios innovadores y competitivos.

Es importante que nuestros estudiantes universitarios sean competitivos en un mundo globalizado y puedan gestionar sus propias carreras. Cuantos más profesionales tengan la capacidad de gestionar de manera independiente, mayor será el valor del talento humano. El objetivo es capacitar a las personas que financian las instituciones y no a las personas que dependen de ellas. Además, la planificación es la actividad que vincula directamente a las personas con el futuro; además, nos enseña a elaborar un plan de acción con estándares flexibles y abiertos; de acuerdo con asevera que es necesario la visión estratégica hacia la acción concreta. Al igual que los contratos de futuros más deseables, los contratos de futuros se pueden explorar para elegir el más satisfactorio mediante la previsión estratégica lo ayuda a adquirir: flexibilidad estratégica, capacidad de respuesta estratégica, competencia dinámica y habilidades dinámicas (Ongaro, 2020).

Además, se determina que los trabajadores en la ciudad de San Jacinto, Trujillo desconocen la misión y visión de la ciudad, debido a la falta de publicación y planificación ya que los trabajadores no participan, todos los empleados que laboran en la ciudad no se dan cuenta que es una estrategia ya que no hay una participación activa de todos los trabajadores en el proceso de elaboración del plan estratégico. Del contexto anterior, puedo mostrar que tiene una similitud porque es un plan estratégico para mejorar la gestión de la ciudad, y también un plan útil para determinar la importancia del plan estratégico en la ciudad (De la Torre, 2021). La planificación estratégica, como la planificación social en general, tiene su antecesor histórico que data de 1953, luego de ver a Mannheim (1953) como una estrategia que trasciende la ideología y la utopía, y llama a la profundización de la democracia económica y política.

El concepto de planificación para la libertad de este autor se basa en la formación de una clase media educada y en ascenso que enfrentará desafíos para equilibrar la tensión entre las tendencias oligopólicas y la desintegración del poder político y económico. El planificador debe ser competente en el manejo técnico de las herramientas de su tarea; muestra lo sensible que a veces conduce el equilibrio de los abusos del mercado. Así, la planificación en el ámbito social comenzó a desarrollarse bajo el supuesto de que no era posible coordinar todos los procesos de planificación en una sociedad abierta.

Sin embargo, al mismo tiempo Sánchez (2021) también destacó la necesidad de la auto implementación para reducir las consecuencias que entran en conflicto con el sentido de justicia y la función del modelo económico racional de mercado, así como para construir un marco que indique estabilidad y competitividad de la economía. Del análisis anterior, puedo identificar la planificación estratégica como una herramienta de gestión social que reúne 13 principios básicos de formulación de políticas sociales tales como la participación de los ciudadanos de los grupos sociales involucrados en la política.

El aspecto más valioso de la planificación es que se desarrolla de manera colectiva, necesariamente con la participación de diferentes actores, en este caso directivos, estudiantes, empleados y miembros de la comunidad. Está orientado al crecimiento, pues busca crear una imagen internamente compatible y estable por parte de los diversos sectores sociales involucrados en el proceso, y no implica la simple suma de ideas, opiniones o actitudes de individuos o grupos. Brinda un compromiso con la acción, porque debe estar orientada a la transformación efectiva, por lo que debe fortalecer y cuidar a quienes juegan un papel importante en las acciones, se debe creer en una imagen de futuro y participar en su realización.

Purihuaman (2019) establece un objetivo común: proponer un plan de acción para mejorar la productividad en las instalaciones del Departamento de Gestión de Calidad de Hermanos Herrera, C.A. Cabe señalar que se refleja la importancia de desarrollar la organización desde un punto de vista fiscalizador. Por lo tanto, se recomienda utilizar indicadores de gestión para detectar desviaciones de fabricación con el fin de tomar acciones correctivas sobre el problema. Por otro lado, concluyó que para lograr la calidad operativa es necesario aplicar contingencias durante la planificación de la producción. El aporte de este estudio radica en observar indicadores de gestión tales como: metas alcanzadas, servicios prestados, número de grupos resueltos, número de reclamos de clientes y otros indicadores.

Esto es para identificar los aspectos mencionados y mejorar el desempeño del área de recuperación, otra encuesta fue consultada por Nieto (2018) diseña un plan operativo para mejorar las ventas de la empresa transnacional Société



Générale de Surveillance Holding, S.A. Estas acciones se toman para determinar qué tan motivado está el equipo de ventas para cumplir con sus responsabilidades. La investigación arrojó las conclusiones pertinentes, en las que se resaltó la importancia de documentar los procesos en el Manual de Normas y Procedimientos para la estandarización de las actividades. Como recomendación, el autor mencionado sugiere introducir nuevos insumos a nivel de TI, es decir, un software automatizado que agilice las operaciones y brinde capacitación a los empleados sobre políticas de ventas.

El Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2019) de República Dominicana menciona que el plan de estrategia institucional es una de las herramientas de gestión para respaldar la decisión de eficiencia, eficiencia, calidad de los bienes y servicios brindados a los beneficios de la población. Además, permite contribuir a mejorar las habilidades de grupos técnicos de unidades de planificación institucional en varias entidades del sector público y permitir el desarrollo de un ejercicio de construcción y establecer objetivos. La política se expresa de acuerdo con los resultados y las antigüedades y en la estrategia de desarrollo nacional, así como la creación de los registros de producción institucional necesarios para el nivel de estos objetivos, sobre la base del análisis de la situación para bienes, servicios prestados y el entorno de la organización.

Se dice que la planificación estratégica es una de las herramientas del Sistema Nacional de Inversión Pública, con el propósito de dirigir y facilitar la implementación de organizaciones del sector público y mejorarlas cuidadosamente. El proceso de planificación estratégica debe ser la base para dar objetivos institucionales con objetivos industriales y objetivos nacionales. Al mismo tiempo, facilita la definición de planes operativos y programación de presupuesto; además, es necesario conocer el escenario en donde se encuentra desarrollado el plan estratégico que pueden ser arquetipos diferentes como estrategias de posicionamiento, apalancamiento y oportunidades (Carrillo, 2021).

En base a la variable dependiente denominada “*competitividad*” presenta diferentes dimensiones como innovación y para Bănescu y Țițan (2022) el proceso tecnológico tiene como resultados que el comercio electrónico de los sectores industriales ha creado muchas nuevas oportunidades de trabajo para la economía.

Sin embargo, este sector está condicionado no solo por el grado de digitalización de cada país, sino también por la velocidad con la que se está integrando la tecnología en el entorno empresarial; por lo que, es necesario que el Estado brinde las herramientas necesarias para cada sector a través de la innovación.

En ese sentido, el sector generado por la tecnología puede compensar el desempleo impulsado por la tecnología; por lo que, el desarrollo del comercio electrónico y el aumento en la proporción de especialistas en recursos humanos técnicos contribuyen a un aumento en la tasa de actividad del mercado laboral. En consecuencia, se debe ayudar al mercado laboral a mantenerse al día con la tecnología reestructurando el sistema educativo u ofreciendo cursos que sigan siendo competitivos y en constante evolución.

Para Costa et al. (2022) los efectos de la tecnología en su desempeño en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) aún carecen del interés de los investigadores; por lo que, es necesario analizar cómo el equilibrio entre la tecnología de procesos y la percepción humana afecta la ejecución de los procesos en las PYMES; ya que, no existe un proceso de producción manual o automatizado superior para lograr competitividad, rompiendo el paradigma de desempeño superior de la producción automatizada frente a los procesos manuales que genera dificultades para las PYMES.

A medida que la tecnología aumenta la eficiencia de la producción, un enfoque que puede ser valioso en el desarrollo comercial mediante el uso comercial de este conocimiento para explorar otros modelos comerciales comunes y ser referente para que los gestores de las PYMES tomen decisiones sobre nuevas inversiones en producción y recursos; así como, promover políticas públicas y otras acciones desarrolladas por los servicios de apoyo a las pequeñas empresas. Además, un ambiente de trabajo cómodo está estrechamente relacionado con el desempeño laboral debido a que las percepciones de los empleados deben ser revisadas por las organizaciones para asegurar un excelente desempeño laboral (Makhbul et al., 2022).

Por otra parte, Muisyo, et al. (2022) analizan cómo las empresas pueden beneficiarse de una ventaja competitiva respetuosa en un medio gubernamental a

través de cuatro factores que impulsan una cultura verde, siendo un enfoque en el liderazgo, la credibilidad de los mensajes, la interacción entre pares y el empoderamiento de los empleados; además es necesario desarrollar un nuevo marco conceptual que los fabricantes pueden implementar para obtener una ventaja competitiva respetuosa con el medio ambiente.

Según Lin (2022) menciona que la innovación en la cual se está gestionando por la cadena de suministro electrónica verde (e-GSCM) hay poca investigación empírica que examine las arquitecturas y las consecuencias de implementar e-GSCM. Además, al incorporar los sistemas de información y las perspectivas de éxito basadas en recursos, este estudio tiene como objetivo examinar cómo los recursos de TI (es decir, la calidad del servicio) afectan la implementación de TI de e-GSCM y, por lo tanto, impactan el rendimiento comercial.

Candia (2018) demuestra que la competitividad puede presentarse bajo la forma de un concepto multifacético a partir del cual puede entenderse principalmente como la capacidad que tiene un determinado país o territorio para llevar su producción al mercado interno de manera sostenible a nivel nacional e internacional para mejorar la vida material y la calidad de vida de los vecinos. Esto implica analizar la creación y aprovechamiento de ventajas competitivas. Según Porter (2019) estos beneficios se caracterizan por ser creados y sostenidos a través de procesos altamente localizados donde los factores culturales, económicos e institucionales son fuentes potenciales de éxito.

Según el CEPAL (2018) la competitividad está determinada por la productividad con que se utiliza el capital humano y los recursos naturales, reconociendo que la productividad de las industrias locales es fundamental para la competitividad de un país. Como resultado, las regiones compiten para crear el entorno más eficiente posible para las empresas, lo que requiere la cooperación entre los sectores público y privado. Para ello, aprovechan las ventajas comparativas disponibles en cada lugar (en cuanto a las condiciones ambientales en términos de costes o incentivos) para obtener una ventaja competitiva que son las ventajas asociadas a un uso más eficiente de estos factores.

A la vez, según la Ley Servir es necesario la implementación del proceso de capacitación mediante procedimientos e instrumentos eficaces que fortalezcan la competitividad laboral en la entidad, para ello, se plantea acciones de capacitación como talleres, cursos, diplomados, pasantías y conferencias que pueden ser financiados mediante los recursos de la entidad y becas del sector público o privado. Todo ello, se lleva a cabo mediante la planificación donde se rige mediante fases que se comienza por la conformación del comité de planificación de la capacitación, seguidamente se procede a la sensibilización sobre la importancia de la capacitación para desarrollar el diagnóstico de necesidades en la capacitación, y, por último, elaborar el plan de desarrollo de personas (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2016).

En esa misma línea, Michael Porter propone un modelo de planeación estratégica basada en una etapa de filosofía donde se define la misión y visión de la identidad, análisis del entorno competitivo, operativa en base a objetivos estratégicos, estrategias y políticas y, por último, control donde se realiza la corrección, replanteamiento y mejoras. Además, se da énfasis en la segunda etapa para definir una rivalidad entre competidores, prever amenaza de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos y, poder de negociación con los proveedores y consumidores (Carrillo, 2021).

Ante ello, el Plan de Desarrollo de las Personas se muestra como un instrumento de gestión que está comprendida en aspectos generales y matriz que detalla las acciones de capacitación priorizadas en la entidad que comprende en una etapa de ejecución donde se realiza el registro de la matriz y el compromiso de capacitación, a la vez, los beneficiarios tendrán que cumplir con el compromiso de permanecer en la entidad, aprobar la calificación mínima, cumplir con lo establecido en los requerimientos y llevar a la práctica los conocimientos, caso contrario se someterán a las penalidades. Por otro lado, en la etapa de evaluación se mide la eficiencia de las actividades ejecutadas mediante una encuesta de satisfacción, herramienta de medición de aprendizaje propuesta por el capacitador, propuesta de aplicación y medición de impacto que la entidad determine (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2016).

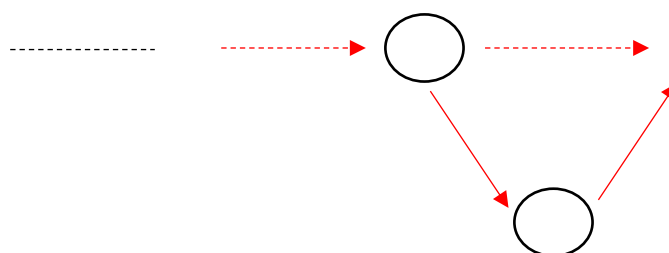
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación posee un enfoque cuantitativo puesto que se usó datos para probar hipótesis, con medición numérica y el análisis estadístico para determinar las relaciones entre las variables; es decir, los datos recolectados que servirán para un posterior análisis deben ser cuantificables (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El nivel de la presente investigación, es descriptivo – propositivo, porque reúne la información de un evento, diagnostica y evalúa. Posteriormente se analiza y fundamenta con la teoría concluyendo todo este proceso con una propuesta de mejora (Guillen & Elida, 2019). En esta investigación, se pretende analizar la realidad y con los resultados encontrados realizar un plan estratégico que ayude a resolver deficiencias encontradas en la competitividad los trabajadores de esta municipalidad.

Esta tesis es de tipo básica; debido a que, su desarrollo sirve como base para generar nuevos conceptos (Ñaupas et al., 2018). Entorno a ello, en la presente investigación se propone realizar un plan estratégico que mejore la competitividad en el recurso humano en una municipalidad de la región de Lambayeque.



Dónde:

M: muestra.

O: información relevante o de interés.

D: diagnóstico y evaluación.

tn: análisis y fundamentación de teorías necesarias para comprender el fenómeno.

P: propuesta de solución al problema, expresado en un plan.

En cuanto al diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que no se manipularon las variables, ni se generó ningún posible escenario, solo se observó situaciones existentes en su condición actual (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Así también se debe precisar que esta indagación es de corte transversal ya que se describió y analizó las variables en un momento y tiempo dado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). En el estudio se buscó analizar la competitividad de los trabajadores de esta municipalidad ejecutándose el instrumento en el año 2021.

### **3.2. Variables y operacionalización**

Se presenta como variable independiente al planeamiento estratégico que sirve como una herramienta de gestión que posibilita tomar las mejores decisiones para una institución u organización en base a la realidad de una localización y, permite saber cómo se tendrá que actuar a un futuro; además, brinda la posibilidad de obtener eficacia y eficiencia con respecto a los bienes y servicios que se brindan a una población beneficiaria (Instituto de Ciencias HEGEL, 2021). La variable presenta como dimensión a la filosofía de la entidad que se define como la ideología de la organización y es a base de los principios que permitirán el cumplimiento de la misión y el compromiso hacia la sociedad en base a la ética (Alfaro, 2019).

Como segunda dimensión se presenta el análisis FODA [Fortalezas, Oportunidades, Debilidad y Amenazas] que permite una mejor elaboración del planeamiento y tomar decisiones en base a los factores externos e internos de una organización para presentar una ventaja competitiva; además que, permite prevenir algún riesgo que no se haya considerado anteriormente (Raeburn, 2021). Por último, el proceso estratégico también forma parte de las dimensiones; debido a que, en base a ello se determina las políticas de la organización, acciones, objetivos, actividades y metas que aseguran el cumplimiento de la ejecución del presupuesto institucional, así como su misión (Ministerio del Ambiente, 2022).

Con respecto a la variable dependiente, se presenta a la competitividad que mantiene una relación directa con el desarrollo de una organización; puesto que, se considera que una organización o país es competente cuando utiliza sus recursos de manera óptima para lograr sus metas mejorando la calidad del servicio

brindado y aumentando el crecimiento de su producción (Medeiros et al., 2019). Como dimensiones presenta, la innovación que se refiere a los cambios significativos que son realizados dentro de una organización o institución con la finalidad de mejorar los resultados previstos en base al valor agregado (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos como se citó en Gestión, 2022).

Además, como segunda dimensión se presenta que la calidad mantiene una relación para el cumplimiento de las metas y brinda la conformidad de las actividades realizadas para el logro de los objetivos estratégicos; en base a ello, se debe presentar garantía para asegurar que se cumpla los requisitos que se desarrollarán a futuro, control para la inspección del debido proceso y gestión de calidad para lograr la ejecución de lo previsto con respecto al desempeño y confiabilidad (Correia, 2021). Como última dimensión de la variable dependiente, se menciona que la ventaja competitiva permite que una empresa o institución destaque en su sector; por lo que, permite que sea única en base a que los competidores no podrán superar a la organización, sostenible debido a que perdura en el tiempo, rentable ya que no se genera pérdidas (Quintana & Porter, 2020).

### **3.3. Población y muestra**

Según Cabezas, et. al. (2018) la población constituye un grupo finito o infinito de elementos que presentan características similares para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, demostrándose que, tanto el problema y los objetivos de estudio establecieron la población. La población de este estudio fue la cantidad de trabajadores con los que cuenta esta municipalidad, siendo 120 trabajadores en su totalidad.

Además, Cabezas, et. al. (2018) definen la muestra como el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población a estudiar, además estos resultados que se obtengan pueden ser generalizados a la población. Para la determinación de la muestra se tuvo en consideración a los trabajadores municipales que cuentan con estudios técnicos y/o universitarios que tengan los conocimientos para resolver el cuestionario y dar una respuesta eficiente (90 trabajadores). El muestreo de esta investigación es no probabilístico; debido a que

la selección de datos no se realizó siguiendo un análisis estadístico (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas que se aplicaron en el presente estudio es el análisis documental y la encuesta. La primera surgió de la revisión de fuentes actualizadas de información que le da sustento a esta investigación. La segunda consistió en la aplicación de un cuestionario cuyas preguntas están relacionadas con las variables de la investigación, la cual permitió recabar información y punto de vista de un grupo de personas, su validez depende de la claridad de las preguntas y de la pertinencia de sus alternativas de respuesta. (Arispe, et al., 2020)

### **3.5. Procedimientos**

Se aplicará un cuestionario con escala Likert donde los funcionarios públicos y personal administrativo que cuente con el conocimiento y expertos para responder objetivamente la encuesta formulada. Posteriormente se realizará una data en Excel con toda la información recogida de la aplicación del instrumento para luego ser proceda mediante el programa estadístico SPSS 26.

### **3.6. Método de análisis de datos**

El programa SPSS 26 permitirá analizar los resultados obtenidos por la encuesta dando a conocer el estado actual de la competitividad en los trabajadores de esta municipalidad con el resultado obtenido del análisis de los resultados se elaborará la propuesta de planeamiento estratégico que contribuya a elevar el nivel de competitividad en el factor humano de dicha entidad teniendo en cuenta su micro y macro entorno.

### **3.7. Aspectos éticos**

El presente estudio ha respetado los principios éticos; como, confidencialidad para garantizar el resguardo de la identidad de la institución y de los trabajadores que ayudaron en dicho estudio, objetividad, originalidad a través de la mención de la bibliografía utilizada para evidenciar que no exista plagio y, veracidad.



## IV. RESULTADOS

En este capítulo se darán a conocer todos los resultados luego de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos al área de recursos humanos de esta municipalidad.

### 4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

#### 4.1.1. Confiabilidad de los instrumentos de acuerdo a las dimensiones

Para verificar que las herramientas utilizadas fueron confiables, se hizo uso del programa estadístico SPSS, con la finalidad de determinar el rango de confiabilidad a través del Alfa de Cronbach a la muestra indicada, los resultados acerca de la confiabilidad para cada dimensión de ambas variables se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Alfa de Cronbach de las dimensiones de las variables: planeamiento estratégico y competitividad*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Filosofía de la entidad	,774	6
FODA	,744	4
Proceso estratégico	,774	6
Innovación	,770	4
Calidad	,850	4
Ventaja competitiva	,738	4

*Nota.* En la tabla se muestra el valor obtenido del Alfa de Cronbach para cada dimensión de las variables determinadas.

Los valores que más se aproximen al valor de 1, relacionados al coeficiente de Cronbach, demostrará una mayor fiabilidad. Teniendo en consideración cada valor de las dimensiones establecidas, se concluyó que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad.

#### 4.1.2. Resultados de objetivos según estadística inferencial

**Objetivo específico N°1: Diagnosticar el estado actual de la competitividad del recurso humano de esta municipalidad.**

A través de la recolección de datos y el cruce de información obtenida mediante la encuesta en una Municipalidad de la Región de Lambayeque se ha determinado por dimensión el valor que se obtiene. El 84,4% del total de la muestra encuestada indicaron que el *nivel de innovación* es bajo, un 14,4% denotaron que dicho nivel de innovación es medio, mientras que el 1,1% respondió que el nivel es alto (Véase Anexo 7, Tabla 7).

Los trabajadores municipales afirman en su gran mayoría que el nivel de innovación es deficiente debido a que esta comuna no invierte en realizar programas para agilizar los procesos internos de la entidad, los pocos programas con los que cuentan están desactualizados y a la fecha están inoperativos, es por ello que aún se realiza el control manual de la documentación lo que genera demora en el tiempo de atención y pérdida de documentos; así mismo, se necesita un sistema actualizado para la recaudación tributaria que permita analizar los datos generados por los ingresos propios de la comuna.

Ante esta situación, en un cuestionario aplicado por la municipalidad a sus colaboradores, sobre las herramientas de trabajos que permita agilizar los procesos del municipio proponen la creación de un sistema interno articulado con todas las áreas de la municipalidad para el trámite documentario que permita conocer el estado del expediente, el área donde se encuentra y el responsable de la atención. Así mismo este sistema serviría de plataforma para la atención de mesa de partes virtual sustituyendo el envío y recepción de documentos externos por correo institucional.

Por otro lado, los trabajadores también proponen la actualización de la página web de la municipalidad con la finalidad de brindar mayor información a los usuarios sobre el estado de sus deudas por tributos municipales y dar a conocer información sobre las tasas; así también, en este portal se encontraría los formatos de trámite lo que permite a los usuarios descargar estos modelos de solicitud sin necesidad de ir a la municipalidad por lo que se estaría facilitando la atención de los usuarios. Además, se espera que la municipalidad en el corto plazo realice lo propuesto por los trabajadores que contribuye a la mejora y eficiencia en la atención de los usuarios.

Con respecto a las capacitaciones que brinda la municipalidad, son pocos los cursos o talleres que brinda la municipalidad entre sus trabajadores; por lo que, es necesario un curso de ofimática que les permita utilizar las herramientas informáticas en el desarrollo de sus labores puesto que se evidencia tener un gran porcentaje de colaboradores con edades entre los 55 a 70 años que carecen de conocimientos sobre el manejo de programas como Word, Excel y Power Point. En ese sentido es urgente que la municipalidad brinde estas capacitaciones y de esta manera lograr que los trabajadores municipales realicen con mayor destreza y agilidad la atención de expedientes y solicitudes.

Además, es fundamental que la municipalidad considere en el PEI [Plan Estratégico Institucional] un objetivo estratégico que promueva la innovación en los servicios brindados para reducir la burocracia dentro de la institución; en base a ello, al encontrarse como objetivo estratégico dentro del PEI procederá a financiarse dentro del POI [Plan Operativo Institucional] y, mediante esta herramienta de gestión es necesario que se realice el seguimiento de su cumplimiento como AO [Actividad Operativa] de la municipalidad. Aquella articulación entre el PEI y POI permitirá que se mejora la calidad del servicio hacia la población.

Por otro lado, el 47,8% del total de la muestra encuestada indicaron que el *nivel de calidad* es medio, un 45,6% denotaron que dicho nivel de calidad es bajo, mientras que el 6,7% respondió que el nivel es alto (Véase Anexo 8, Tabla 10).

Los trabajadores municipales consideran en su mayoría que la calidad es un aspecto deficiente en esta comuna, dado que la entidad no promueve el desarrollo de las habilidades de sus colaboradores, lo que limita el buen desempeño en las actividades que realizan en la gestión municipal. Así mismo el liderazgo en esta comuna lo promueven algunos colaboradores que tratan de brindar nuevas ideas de mejora para los procesos internos de la municipalidad las cuales últimamente han sido considerados para que en función del presupuesto puedan ser implementadas en el corto tiempo.

En base a ello, los encuestados mencionan que para la realización del Planeamiento Estratégico Institucional se promueva la participación de los

trabajadores de la municipalidad para establecer Objetivos Estratégicos que cumplan con la posterior realización de Actividades Operativas y no solo se debe priorizar las inversiones; debido a que, si el capital humano de la institución carece de la preparación adecuada no se logrará cumplir con las mínimas aspiraciones y, es por ello que, los trabajadores de la municipalidad recomiendan un proceso de transformación de los sistemas de gestión; pero, es necesario presentar criterios de priorización para identificar las carencias de los aspectos sistemáticos de la gestión municipal.

A la vez, el 48,9% del total de la muestra encuestada indicaron que el *nivel de ventaja competitiva* es bajo, un 46,7% denotaron que dicho nivel de ventaja competitiva es medio, mientras que el 4,4% respondió que el nivel es alto (Véase Anexo 8, Tabla 11). En este municipio, la ventaja competitiva entre los trabajadores se encuentre en un nivel bajo en su mayoría, esto se explica por la carencia de conocimientos de ofimática y la falta de herramientas tecnológicas que impiden agilizar sus labores y otorgar una atención oportuna a los vecinos en sus trámites. Así mismo, la entidad no promueve en los trabajadores su desarrollo profesional, puesto que para tener la jefatura de una determinada área no se tiene en consideración el grado académico, diplomados, talleres ni experiencia en el sector público; las jefaturas

Son puestos de confianza que han sido otorgados por el alcalde; dejando de lado la posibilidad de que el capital humano de la municipalidad, por sus años de experiencia en la entidad y conocedores de su problemática puedan dar soluciones eficientes a las diversas deficiencias de la municipalidad desde alguna jefatura o gerencia.

**Objetivo específico N° 2: Identificar los factores influyentes en la competitividad de los trabajadores municipales.**

Los factores que tienen mayor influencia en la competitividad según la encuesta aplicada a los trabajadores son: Las capacitaciones, el planteamiento de propuestas de mejoras por parte de los trabajadores, el buen desempeño laboral y la tecnología. (Ver anexo 8, Tabla 9)

La entidad considera llevar a cabo capacitaciones sin embargo no están direccionadas al desarrollo de habilidades o a la adquisición de conocimiento necesario para desempeño de sus labores en su área de trabajo. Ante ello, la municipalidad debe realizar un diagnóstico para determinar los cursos y/o capacitaciones que necesita todo su personal o las necesidades de actualizar sus conocimientos según las actividades que realiza el colaborador. Por otro lado, los trabajadores proponen alternativas de solución con la finalidad de mejorar los procesos internos de la municipalidad, razón por la cual se ha previsto presupuestar la creación de software para trámite documentario y una actualización de su página web; además, el buen desempeño de los trabajadores municipales se mide en el grado de eficiencia y agilidad con el que se desempeña el trabajador evidenciándose que los trabajadores cuyas edades se encuentran entre 55 a 70 años muestran mayor dificultad en manejo de herramientas informática en comparación con los trabajadores más jóvenes.

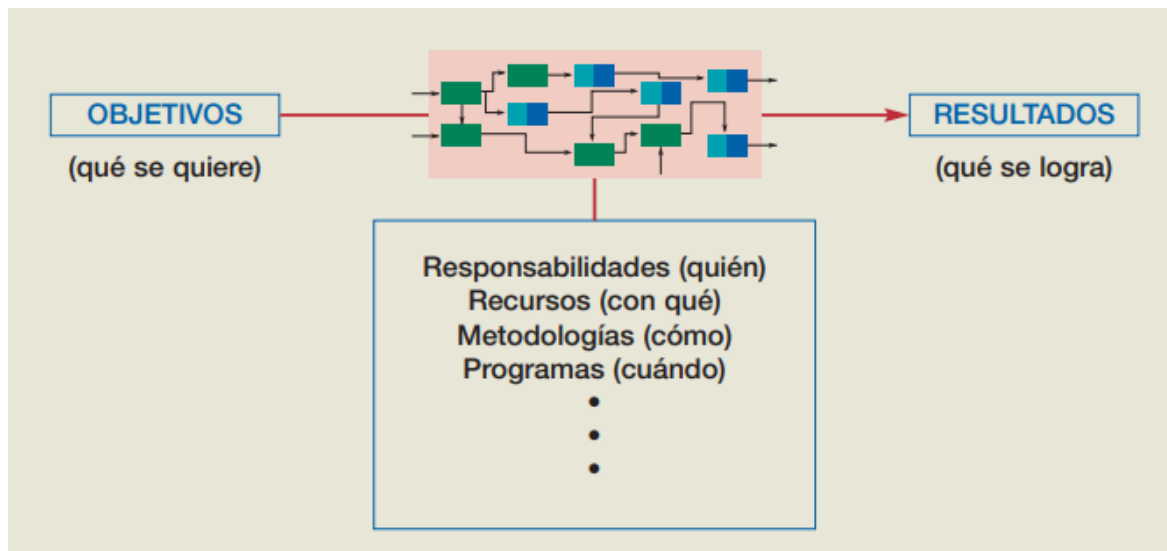
Además, dentro del planeamiento estratégico influye la falta de participación de los trabajadores como parte del proceso esencial de la organización; puesto que, todas las acciones para lograr los objetivos institucionales no se tienen que alejar de la realidad y, ante ello, se debe esquematizar los inconvenientes que presenta la institución dentro de su gestión para poder lograr crear actividades de cómo cumplir. Por lo tanto, la falta de conocimiento sobre las carencias de cada área dentro de la Municipalidad ocasiona una deficiencia en la gestión y la calidad de servicio brindado a la población carece de compromiso por parte de los trabajadores ante la falta de capacitación y escasos recursos.

Así mismo, las herramientas informáticas son el principal soporte para mejorar la competitividad laboral en los trabajadores municipales y agilizar los procesos internos, articulando todas las áreas de la municipalidad que permita un trabajo en equipo estableciendo procesos estructurados para la atención de los usuarios y generar medios electrónicos que permita mantener informado al contribuyente sobre el pago de sus arbitrios e impuestos municipales.

**Objetivo específico N°3: Diseñar un modelo de plan estratégico que contribuya e incentive la competitividad de los trabajadores municipales.**

El procedimiento utilizado para diseñar el modelo de gestión por procesos se realizó a través de la representación de la Figura 1.

**Figura 1**  
*Esquema del diseño de modelo*



*Nota.* En la figura se muestra el esquema del diseño de modelo de gestión por procesos en planeamiento estratégico. Tomado por Beltrán, et. al. (2016) *Guía para una gestión de procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología

Diversas instituciones y organizaciones se encuentran inmersos en la disciplina de gestión con la finalidad de obtener resultados mediante objetivos adecuados que logren mejorar el desempeño de los agentes involucrados. Para ello es necesario identificar lo que se requiere; además de, los procesos que ya se encuentran establecidos para verificar si se encuentran alineados a los OEI [Objetivos Estratégicos Institucionales (Beltrán et. al., 2016).

Posteriormente se crea un flujograma con la identificación de los involucrados, áreas en las que se necesita mayor innovación, recursos que se necesitarán para el logro de los resultados, metodologías que se emplearán en base a situación de la realidad en la institución y los programas a realizarse. Para ello, es necesario que se implemente la tecnología para optimizar los recursos; en base a ello, después del logro de los resultados es necesario realizar el seguimiento y control de lo previsto anteriormente para verificar el cumplimiento de cada fase como la gestión del tiempo mediante el aceleramiento de procesos y mejora del rendimiento, calidad mediante el cumplimiento de los estándares

mínimos, reducción de costos y capacidad para saber que ha generado la institución mediante el proceso (Beltrán et. al., 2016).

**Objetivo N° 04: Validar el plan estratégico para mejorar la competitividad del Recurso Humano en una Municipalidad.**

Se puede precisar que el Modelo ha sido validado mediante la ficha de juicio de expertos con experiencia amplia en la materia, para este caso se empleó el Método Delphi con la finalidad de verificar si cada uno de los elementos que contiene señalan a cumplir el objetivo, el formato de validación ha sido diseñado bajo la escala de Likert en la que cada experto expresó su juicio bajo cinco escalas: Deficiente, Regular, Buena, Muy Buena y Excelente.

**Tabla 2**  
*Resultados de la validación del Modelo*

Experto	Grado	Especialidad	Promedio de validación	Opinión de aplicabilidad
José Máximo Gómez Navarro	Doctor en Economía	Maestro en Ciencias con mención en Proyectos de Inversión	Excelente (98 punto)	Aplicable
Wilson Idrogo Rengifo	Doctor en Economía	Maestro en Ciencias con mención en Proyectos de Inversión	Excelente (98 puntos)	Aplicable
Luisa Esperanza Sevilla Castro	Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad	Maestra en Gestión Pública	Muy Buena (80 puntos)	Aplicable

*Nota.* Esta tabla muestra los Resultados de la validación del Modelo

En la tabla 3, se demuestra que la validación se realizó con 03 expertos de diversas especialidades con el grado de Doctor (a) por lo que los resultados fueron evaluados desde distintas perspectivas, donde 02 expertos consideraron a la propuesta como excelente, mientras tanto 01 experto consideró que es muy buena.

## **V. DISCUSIÓN**

Este proyecto de investigación tiene como objetivo principal presentar un modelo de un plan estratégico para la competitividad del recurso humano en una Municipalidad de la Región de Lambayeque; en ese sentido, el propósito de este estudio es desarrollar un marco conceptual acerca de la competitividad y el planeamiento estratégico que aseguran el desarrollo de las organizaciones o entidades públicas del Estado, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de la eficiencia y eficacia en la gestión municipal.

Con respecto al objetivo general de esta investigación, Villa (2018) afirma que existe una relación de alta significancia entre el Plan Estratégico Institucional y la gestión municipal según colaboradores de la municipalidad provincial de Huarochirí, es así que las características del Plan Estratégico Institucional se relacionan con las capacidades para la gestión municipal de los colaboradores. En consecuencia, podemos afirmar que un modelo de plan estratégico mejoraría la competitividad del recurso humano de una municipalidad, lo que reafirma lo propuesto en esta investigación.

En cuanto al objetivo específicos, de los resultados obtenidos se evidencia que la innovación y la ventaja competitiva están en un nivel bajo y la calidad en un nivel medio, esta situación responde al poco énfasis que se ha puesto en el desarrollo de la competitividad laboral en el municipio lo que ocasiona malestar en la atención de los usuarios y en los trabajadores de dicha comuna. En el diagnóstico realizado en esta comuna se encontró que la innovación y la ventaja competitiva son factores que tienen un nivel bajo; sin embargo, la calidad es considerada por los trabajadores municipales en término medio. Este comportamiento se explica dado que la municipalidad se preocupa por impartir capacitaciones a su personal; sin embargo, no está orientado al desarrollo de sus habilidades lo que impide que el trabajador genere nuevas habilidades que contribuyan con la eficiencia y eficacia de su desempeño laboral.

Así mismo, la importancia de la gestión del talento humano estriba en que tiene un impacto en la efectividad organizacional y está relacionado con la naturaleza del ser humano. Los empleados son considerados como el corazón de



la organización, debido a su importante papel en la correcta implementación de las estrategias y políticas de la organización; además, del impacto de sus capacidades, habilidades y creatividad para lograr los objetivos institucionales que se evidenciará sin lugar a dudas en la optimización de la realización de la tarea por parte de los colaboradores públicos (Yaseen, et. al., 2018). La evidencia es la Ley N° 28716 que regula las formas de control interno en el país; así como, la implementación del plan estratégico, por lo que es necesario ceñirse a lo indicado en el mismo plan durante su ejecución que es determinado por la Contaduría General de la República; debido a que, le corresponde al alcalde de la ciudad realizar la regulación, dirección y supervisión de los organismos de aplicación regulados al plan estratégico.

Entre las diversas teorías de la gestión, se ha logrado sentar precedentes en los asuntos de gestión; por lo que, cada vez tienen lineamientos para simplificar las cosas, pero todavía se necesitan de lineamientos adecuados que permiten un proceso estructurado a la medida de las necesidades de la administración general. Por lo tanto, la planificación es un término utilizado para referirse a un conjunto de acciones encaminadas a proporcionar un resultado preseleccionado, siempre que proporcionen un alto grado de certeza sobre la situación a desarrollar y el grado en que se establece. Un alto grado de control sobre los factores permitirán la búsqueda del objetivo; por su parte, la estrategia basada en el conocimiento busca la forma más adecuada de alcanzar los fines planteados mediante el uso de medios (Serrano, 2021).

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el trabajo en curso y sobre el camino que deben tomar las sociedades, organizaciones e instituciones en el futuro, no sólo para responder a los cambios y exigencias que les impone el entorno y así maximizar la eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para sugerir y definir las transformaciones que requiere el campo de investigación (Plotnikova & Sheveleva, 2021). El planeamiento permite saber “lo que está por venir” es una forma de mitigar la incertidumbre, así como sus efectos; además, aborda el problema del futuro desde diferentes ángulos y de diferentes maneras. Además, se puede construir una visualización del futuro posible como resultado de extender tendencias pasadas a través de la predicción de variables “objetivas” y el

uso de modelos deterministas y cuantitativos. Pensar en el futuro sugiere que la autoridad se ubica en el futuro deseado, estableciendo en él todos los valores, deseos e ideas para mirar el presente desde este ángulo (Ossorio, 2018).

En esa misma línea, la agenda futura incluirá la predicción y organización de programas, objetivos, acciones y medidas, ordenados en fases, consistentes con los objetivos alcanzados por el proponente y la implementación de la organización de la dirección hacia los objetivos deseados. La planificación estratégica reúne una nueva forma de pensar; donde, la acción incluye complejidad, es decir, factores de azar, oportunidad, iniciativa, decisión, percepción, percepción de deriva y variación. La formulación del concepto de planificación estratégica no es simplemente una adición a los dos conceptos; sino, una ruptura epistemológica, es decir, un cambio en los supuestos y principios filosóficos – teóricos - y en última instancia en los métodos y técnicas instrumentales. Por lo tanto, la planificación estratégica es un proceso continuo de adaptación de la aplicación de la energía social a las condiciones cambiantes, en un esfuerzo por mantener la dirección a la luz tenue de las condiciones que surgen en el mundo siendo un medio para lograr los objetivos establecidos.

Además, permite el reconocimiento de obstáculos, equilibrando dificultades concibiendo características de situaciones, ajustando las tasas de uso de recursos para adaptarse a las condiciones. Según Andrade et al. (2019), el recurso humano es el elemento esencial para el direccionamiento estratégico en una organización y es el factor clave para el éxito organizacional en cuanto a la capacidad de adaptación y en la consolidación de una ventaja competitiva con lo que se pretende lograr un capital humano idóneo y comprometido con la organización. Por otro lado, la gestión del recurso humano es considerada necesaria para alcanzar la productividad organizacional puesto que abarca funciones esenciales que permiten desarrollar eficientemente las actividades de las instituciones y por consiguiente satisfacer los requerimientos de acuerdo a los intereses en común de la organización (Paredes & Bustamante, 2021).

Según Bonardo (2019) entre los factores que impulsan el desarrollo local se encuentran la disponibilidad y calidad de los recursos humanos y su crucial aporte al conocimiento como ventaja competitiva. En este sentido, contar con una gran

cantidad de recursos humanos significativos en la gestión de la ciudad es un factor habilitador para el desarrollo local. Añadiendo que, un nivel adecuado de administración de la ciudad debe tener una capacidad de gestión que demuestre un servicio efectivo a la ciudadanía; y que, resuelva rápidamente los procesos y procedimientos administrativos relacionados con la ciudad; además de, demostrar la capacidad de absorber y aplicar recursos efectivos para el desarrollo económico local. Estos son los factores que determinan el atractivo que un determinado municipio puede aportar para el establecimiento de actividades económicas en su territorio.

La gestión de los recursos humanos en las organizaciones públicas es el resultado de un complejo proceso de toma de decisiones en el que interactúan cuestiones como: la influencia e intereses de diferentes grupos dentro y fuera de la gestión gubernamental. El desarrollo del sistema político determina las características de los altos mandos de las organizaciones; el marco legal o normativo que gestiona los servicios públicos como un sistema de recursos humanos; mientras que, la situación económica y financiera determina la gestión del presupuesto de gastos de personal.

Otro aspecto importante para mejorar la competitividad laboral es el grado de bienestar que presenta el trabajador dentro de la organización, cuando un trabajador está debidamente motivado y se siente reconocido por su empleador va otorgar un trato amable al usuario y formara un buen ambiente de trabajo. En ese orden de ideas Leach (2020) explora el modelo Grow como una estructura que apoya y habilita el proceso de cambio a través del coaching conductual. El Modelo Grow fue desarrollado en la década de 1980 por John Whitmore, Graham Alexander y Alan Fine como resultado de observar y reflexionar sobre las conversaciones de coaching con altos ejecutivos y notar un patrón subyacente en la estructura de estas conversaciones. La popularidad del enfoque conductual está estrechamente relacionada con los deseos de los gerentes y compradores de coaching organizacional que desean ver resultados tangibles del proceso de coaching.

De igual manera Duminică (2019) señala que el recurso humano es el factor más importante para las organizaciones, independientemente del tipo de actividad que proporciona a las organizaciones como la fuente de rendimiento, rentabilidad y

posicionamiento en el mercado. Esta es la razón por la que las organizaciones privadas o gubernamentales deben invertir todo tipo de recursos (tiempo, dinero, especialistas) en la capacitación del personal a fin de hacerlo más competitivo y que sus conocimientos vayan acorde de la innovación y tecnología del entorno actual. Bracamontes, et. al. (2020) mencionan que los municipios de la región frontera en el Estado de Sonora presentan un elevado índice de competitividad; no obstante, presentan una mayor proporción de población por lo que sus ingresos les limitan a obtener su bienestar económico, demostrándose la existencia de factores que le posicionan competentemente.

Además, según Castañeda (2021) menciona que la toma de decisiones en las diferentes instituciones municipales no se está llevando a cabo de una manera acertada, debido a la falta de conocimiento acerca de los procesos para que se decidan de una manera acertada y de esta forma se asegure el buen éxito del organismo. En este sentido, un plan estratégico optimiza la toma de decisiones y los indicadores determinan que tales el organismo cuenta con componentes como la visión, misión, valores y más. Además, en muchos casos, la información FODA se recopila en grupos focales o mediante entrevistas, y luego el análisis FODA se comparte en grupos más grandes para confirmar y revisar los hallazgos.

Para ello, se propone desarrollar un diagnóstico actualizado que incluya una revisión y análisis de los documentos de gestión existentes, así como del plan de desarrollo correspondiente, la efectividad de la misión y visión actual, así como los métodos y herramientas existentes utilizados, realizado a través de cuestionarios con el objetivo de recopilar información para desarrollar un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas - FODA. Según Gorokhova, et. al. (2018) en la actualidad existe una gran cantidad de diferentes herramientas de gestión que permiten mejorar la eficiencia de la gestión de recursos humanos de las empresas de diversas formas y tipos de actividades que ayudan a mejorar el estado emocional de los trabajadores, desarrollar sus habilidades y competencias.

Con el tiempo, la mayoría de los sistemas de gestión se han modificado para facilitar el crecimiento de los sistemas organizacionales que son de naturaleza compleja y, por lo tanto, se están adoptando con una frecuencia cada vez mayor. Ante ello, Mendez (2017) determina la relación entre la gestión estratégica y el

desempeño organizacional del personal administrativo en la ciudad de Akureya. Por otro lado, Cabadilla (2018) determinó la relación entre la tecnología y la eficacia en la gestión del personal administrativo en un Municipio de Guayaquil, donde se aplicó un cuestionario estructurado para conocer y evaluar la relación de las variables objeto de estudio, en el cual se pudo identificar una relación positiva y significativa entre ambas variables mediante la generación de recurso humano eficiente.

Por otro lado, se evidencia que los factores que influyen en la competitividad de los municipios son la tecnología, el liderazgo y las capacitaciones lo que amerita que se destine una parte del presupuesto público al desarrollo de estos aspectos. Además, la globalización actual brinda un acceso más simple a esa información y sus efectos invisibles para convertir la competitividad en un factor importante para el éxito o incluso la supervivencia, y la competitividad es la capacidad de crear y publicar opiniones, siendo uno de los campos analíticos de las ciudades, regiones o como las empresas en el caso de Portugal; en base a ello, las ciudades también atraen a empresas, inversiones en edificios, población y turistas, fondos públicos, eventos importantes o decisiones.

El número de autores, especialmente en la última década del siglo pasado, ha aumentado la conciencia de la importancia de los activos inacabados en la competitividad de las organizaciones; sin embargo, uno de los niveles comerciales más buscados es ahora una extensión de las áreas de aplicación de la investigación de gestión del conocimiento, como la gestión regional y la gestión de la ciudad (Fadwa, 2022). Además, se puede necesitar mejorar la comprensión de la necesidad de la gestión del conocimiento a las herramientas de gestión que pueden ser utilizadas por las ciudades y mostrar la presencia de un entorno de apoyo y factores favorables para el desarrollo. Además, CEPLAN (2019) menciona que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones a tomar decisiones sobre su trabajo actual y el rumbo que deben tomar en el futuro para adaptarse a los cambios y requisitos del entorno para alcanzar la eficiencia, la eficacia y la máxima calidad de servicios prestados.

La planificación estratégica es un método de intervención para provocar un cambio en la dirección de los acontecimientos. Por lo tanto, cuando se aplica al

comportamiento de una sociedad, está influenciado por las ideas que guían a esa sociedad y limitan las condiciones para su desarrollo. El Sistema Nacional de Planeación Estratégica (SINAPLAN) es un conjunto de órganos, subsistemas y relaciones funcionales que se agrupan y articulan; para ello, es necesario de una mayor coordinación y viabilización del proceso de planificación estratégica nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenible del país (CEPLAN, 2019)

Entre los objetivos de SINAPLAN se destaca la función de convertirse en un espacio institucional para una definición compleja de la visión de futuro. Asimismo, debe presentar claramente e integrar de manera coherente y simultánea las diferentes propuestas y visiones para la formulación del plan estratégico nacional de desarrollo, planes nacionales y sectoriales a nivel institucional y local, así como direcciones, métodos, procesos e instrumentos para la planificación estratégica, en la implementación. Asimismo, se deberá promover, coordinar y articular la propuesta de plan estratégico nacional de desarrollo con las autoridades estatales, los órganos constitucionales independientes, los gobiernos locales, los partidos políticos, la gobernación y las organizaciones representativas de la sociedad civil. La visión coordinadora orienta las políticas de Estado que integran el acuerdo nacional. Asimismo, las políticas de Estado están contenidas en el Plan Estratégico Nacional de Desarrollo, el cual es elevado al Consejo de ministros para su aprobación (CEPLAN, 2019).

Con base en políticas y planes, el Estado peruano, a través del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley N° 28411) y el Sistema Nacional de Gestión de Programas Plurianuales e Inversiones (Decreto Legislativo N° 1252) ha instrumentado la ejecución de la programación presupuestaria y de inversiones bajo el enfoque de presupuestación basada en resultados. En este proceso, el organismo responsable, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), se ve impulsado a lograr resultados que beneficien a la población, desde una perspectiva plurianual y de acuerdo a las prioridades identificadas en el plan y políticas y planes estratégicos para el sector, la región y la institución en el monitoreo o supervisión, la gestión tiene un enfoque basado en resultados.

Finalmente, el CEPLAN es responsable del seguimiento y evaluación de planes, políticas, programas, objetivos y proyectos, con capacidad de emitir informes periódicos; y, con respecto a la vinculación con los sectores los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Nacional de Desarrollo orientan la formulación de políticas nacionales, que se traducen en políticas sectoriales y multisectoriales, y a nivel local en políticas regionales y locales. Ante ello, es necesario la articulación de los Planes locales e institucionales con planes propios, plan especial multisectorial (PEM), Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), Planes Estratégicos Institucionales y Plan Operativo Institucional (PEI y POI) para identificar metas y logros específicos no solo a nivel externo de la institución sino también a nivel interno (CEPAL, 2019).

## VI. CONCLUSIONES

Al concluir la presente investigación y en relación a los objetivos trazados al inicio de la indagación se observa lo siguiente:

1. La competitividad del recurso humano actualmente en la municipalidad, según la encuesta aplicada a sus trabajadores, aseguran en su gran mayoría que la innovación y ventaja competitiva tiene un nivel bajo y la calidad tiene un nivel medio en una Municipalidad de la Región de Lambayeque; pues, para su análisis se ha considerado aspectos como tecnología, capacitaciones, liderazgo, motivación entre otros aspectos que no están siendo debidamente atendidos por la municipalidad lo que afecta la competitividad del trabajador municipal.
2. Los factores que mayormente influyen en la competitividad de los trabajadores municipales son: las capacitaciones, la capacidad para generar propuestas de mejoras, el buen desempeño de los trabajadores basado en el desarrollo de habilidades y el uso de tecnología. Ante ello, se concluye que es necesario la incorporación de los trabajadores dentro del proceso de gestión para obtener resultados adecuados y, así mejorar la calidad de los servicios administrativos brindados; puesto que, este rubro también necesita de inversión para cumplir con las actividades operativas propuestas en el Plan Estratégico Institucional.
3. El diseño del modelo de planeamiento estratégico propone un conjunto de actividades basadas en estrategias que permitan la efectividad de las medidas establecidas en la municipalidad a fin de evidenciar un alto nivel de competitividad en los trabajadores municipales que contribuya con mejoras en la atención a los ciudadanos. A la vez, se garantizará el éxito de la institución a través de la consistencia entre el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional; así como, un mayor compromiso por parte de los trabajadores en su momento de brindar un servicio a la población.



## VII. RECOMENDACIONES

1. Mediante la implementación de un modelo de Planeamiento Estratégico para la competitividad del Recurso Humano de una comuna permitirá la efectividad de las medidas adoptadas por la comuna a fin de establecer las estrategias adecuadas para evidenciar sus resultados en el desempeño laboral.
2. El estado actual estado de la competitividad en el recurso humano municipal presenta un bajo nivel de Innovación, calidad y ventaja competitiva, por lo que es necesario implementar medidas que puedan resolver las deficiencias encontradas, en este caso se deberá programar capacitaciones enfocadas al desarrollo de actividades, implementar programas para simplificar procesos y agilizar el desarrollo de actividades. Además, se recomienda identificar las operaciones que se realiza en la Municipalidad; así como, reconocer las necesidades del capital humano para el cumplimiento de su labor con la finalidad de crear perfiles de cada puesto en la institución y, poder tener en cuenta, las características necesarias al momento de realizar reclutamientos.
3. Así mismo, se debe dar énfasis en el transmitir a los trabajadores la misión, visión y valores de la institución, así también se deben analizar mediante el método FODA la realidad de la comuna con la finalidad de trabajar en las deficiencias y amenazas que nos permita el desarrollo de la comuna y de esta manera lograr el bienestar de los vecinos. Además, se cree conveniente generar ambientes laborales adecuados en base al compromiso, innovación y calidad para generar ventaja competitiva.

## **VIII. PROPUESTA**

La propuesta se basa en la reforma y modernización del Estado. Por lo que se pretende proponer un modelo de gestión de procesos que tenga como finalidad promover la competitividad en recursos humanos. Para ello, el modelo es enfocado en la cadena de valor basado en el ámbito municipal, en donde se describe la forma como una institución u organización genera valor al cliente final mediante el desarrollo consecutivo de las actividades estratégicas.

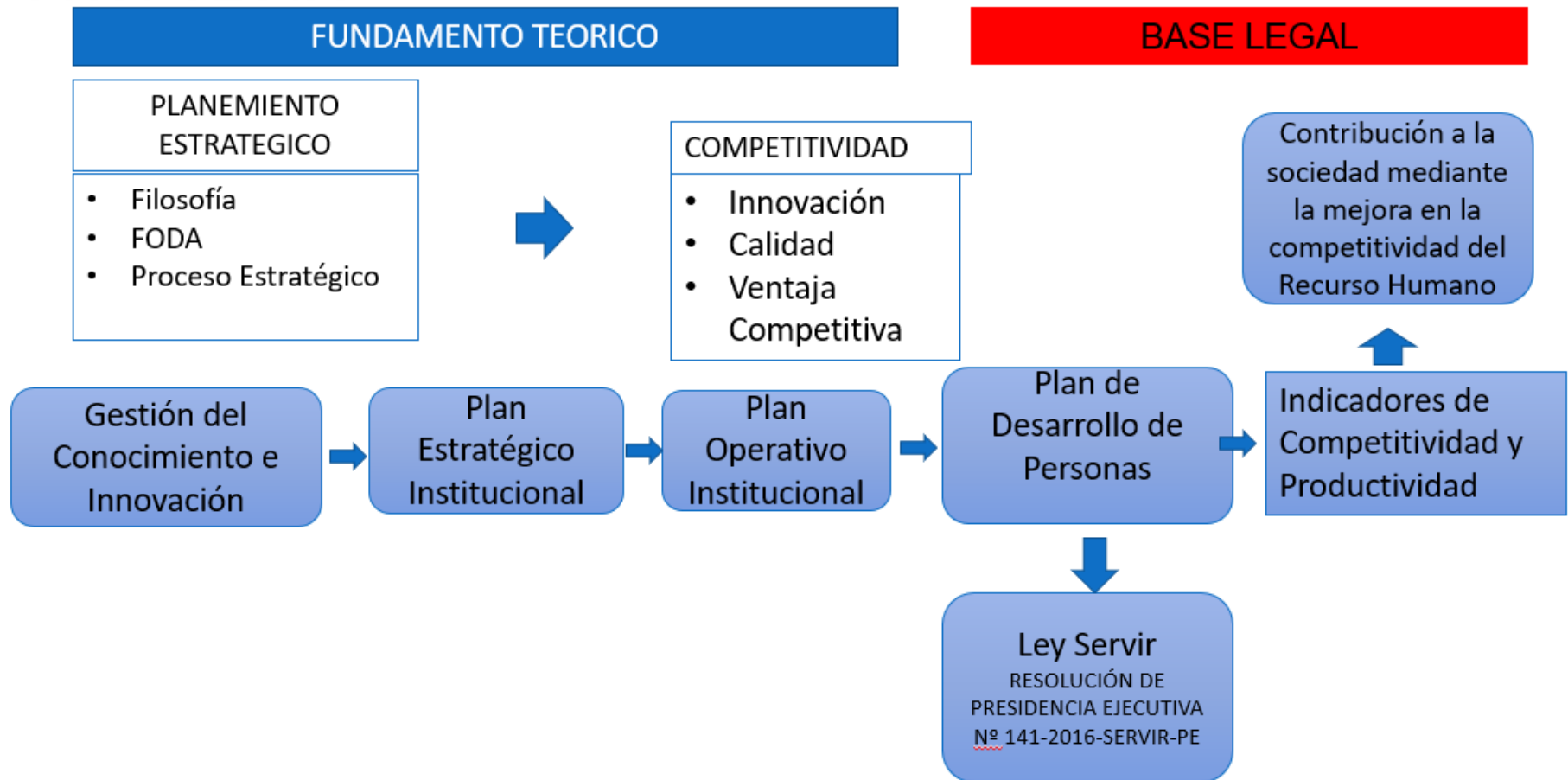
Este Modelo propone establecer un plan estratégico que impulse la competitividad laboral en los trabajadores municipales; además, se basa en la Ley Servir para el proceso de capacitación mediante procedimientos e instrumentos eficaces que fortalezcan la competitividad laboral en la entidad, para ello, se plantea acciones de capacitación como talleres, cursos, diplomados, pasantías y conferencias que pueden ser financiados mediante los recursos de la entidad y becas del sector público o privado (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2016).

Ante ello, el Plan de Desarrollo de las Personas se muestra como un instrumento de gestión que está comprendida en aspectos generales y matriz que detalla las acciones de capacitación priorizadas en la entidad que comprende en una etapa de ejecución donde se considera criterios de calidad de los servicios brindados por los proveedores de capacitación. Por otro lado, en la etapa de evaluación se mide la eficiencia de las actividades ejecutadas mediante una encuesta de satisfacción, herramienta de medición de aprendizaje propuesta por el capacitador, propuesta de aplicación y medición de impacto que la entidad determine (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2016).

Este plan estratégico está dirigida directamente a los trabajadores de las Municipalidades de la Región de Lambayeque que puede ser tomado como referencia de modelo aplicar en otras Municipalidades. Así mismo, debo precisar que este modelo de forma indirecta está dirigido a los vecinos; puesto que, al tener trabajadores altamente competitivos, los servicios que brinda la entidad serán más ágiles y eficientes.

**Figura 2**

*Estructura del modelo de planeamiento estratégico.*



*Nota.* Esta figura muestra la estructura del modelo de planeamiento estratégico para la competitividad del recurso humano.

## REFERENCIAS

- Aguirre J (2020) Inteligencia Estratégica: Fuente de Innovación Empresarial- Strategic Intelligence: Source of Business Innovation <https://books.google.com.pe/books?id=S2VUzQEACAAJ&dq=planeamiento+estrat%C3%A9gico+competitividad+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiy05vQoLj5AhXXr5UCHf0gDKo4ChDoAXoEACAcQAQ>
- Alfaro, M. (2019). *La filosofía institucional y la gestión administrativa por resultados en la Universidad Nacional del Centro del Perú*. Repositorio Institucional UNFV. <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3904/MARI%C3%91O%20ALFARO%20OSWALDO%20JES%C3%9AS%20-%20DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andrade, J., Mendoza, A., Sanchez, H., & Rivelino, F. (2019). The Organizational Development of Producer Associations in Southern Colombia. *TEM Journal*, 8(2), 538-544. doi:10.18421/TEM82-29
- Anwar, G., & Abdullah, N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(1). doi:10.22161/ijeem.5.1.4
- Aquino, M. (2021). *Las innovaciones organizativas incrementales en el contexto de modernización de la gestión del Estado: Caso del gobierno local de la provincia de Lambayeque*. Repositorio Institucional UNPRG. [https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9772/Aquino\\_Cavero\\_Mar%C3%ADa\\_Naid%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9772/Aquino_Cavero_Mar%C3%ADa_Naid%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Rivera, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). *La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2016). *Directiva "Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas"*. El Peruano.
- Bănescu, C. E., & Țițan, E. (2022, Mayo). The Impact of E-Commerce on the Labor Market. *Sustainability (Switzerland)*, 14. 10.3390/su14095086

- Banmairuroy,, W., & Homsombat,, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand 's new S- curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27, 200 - 209. 10.1016/j.apmr.2021.09.001
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2016). *Guía para una gestión basada en procesos*. Centros de Excelencia. <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- Bonardo, D. (2019). *Redalyc. LOS RECURSOS HUMANOS EN EL AMBITO MUNICIPAL Y EL DESARROLLO LOCAL*. Redalyc. Retrieved August 10, 2022, from <https://www.redalyc.org/pdf/3475/347532055001.pdf>
- Bravo Martinez,, A. O., & Sánchez Gómez, J. E. (2022, Mayo 09). Intellectual capital for organizational performance and competitiveness. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27, 150 - 166. 10.52080/rvgluz.27.7.11
- Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. In Oxford research encyclopedia : politics (pp. 1–26). <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.139>
- Bracamontes, J., Cambreros, M. y Llamas, L. (2020). Niveles de competitividad y bienestar de la población en municipios de la región Frontera en Sonora. RA XIMHAI – ISSN 1665-0441, julio-diciembre 2020. [https://www.researchgate.net/publication/346156240\\_Niveles\\_de\\_competitividad\\_y\\_bienestar\\_de\\_la\\_poblacion\\_en\\_municipios\\_de\\_la\\_region\\_Frontera\\_en\\_Sonora](https://www.researchgate.net/publication/346156240_Niveles_de_competitividad_y_bienestar_de_la_poblacion_en_municipios_de_la_region_Frontera_en_Sonora)
- Caixabank research. (2020). Cadenas de valor global: más robustas. <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/como-covid-19-cambiara-nuestra-manera-producir?201>
- Cabadilla, G. (2018). *Desempeño de municipios basados en modelos de competitividad*. SciELO Cuba. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100210](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100210)
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas

- ESPE. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/15424/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Candia Silva, R. (2018). *Incorporación de las municipalidades en la institucionalidad pública para el mejoramiento de la competitividad: justificaciones y propuestas*. Cepal. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/36640/S2014043\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/36640/S2014043_es.pdf)
- Castañeda, E. (2022). *Registro Nacional de Trabajos de Investigación: Gestión de recursos humanos y desempeño de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lambayeque, 2021*. Renati. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3124073>
- Carrillo, R. (2021). *Modelos de planeamiento estratégico y su aplicación en tiempos de incertidumbre. Caso de aplicación*. Repositorio | Universidad Nacional de Educación.
- Castañeda, J. (2021). Plan estratégico para la toma de decisiones en la municipalidad provincial de Chiclayo. Universidad César Vallejo.
- Castro, C. (2020). Planificación estratégica, gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño de los servidores públicos de la Municipalidad de los Olivos, 2020. Tesis doctoral. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59523/Castro\\_GCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59523/Castro_GCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- CEPLAN. (2021), Directiva para la formulación y actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Directiva N<sup>a</sup> 001-2017-CEPLAN/PCD, versión modificada a febrero de 2021, aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N<sup>o</sup> 00009-2021, CEPLAN/PCD con fecha 8 de febrero de 2021 <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1693125/Modificaci%C3%B3n%20de%20la%20Directiva%20N%C2%B0%20001-2017-CEPLAN/PCD%20-%20Versi%C3%B3n%20modificada%20a%20febrero%20de%202021.pdf>

- CEPLAN . (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional*. Lima. Obtenido de [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Guía-para-el-planeamiento-institucional-\\_26marzo2019w.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Guía-para-el-planeamiento-institucional-_26marzo2019w.pdf)
- Chiu, C.-N. (2022). Leveraging competitiveness to develop optimal strategies: evidence from the restaurant industry. *Competitiveness Review*, 32, 525 - 545. 10.1108/CR-04-2020-0058
- Ciobanu, A., & Androniceanu, A. (2018). Integrated human resources activities-the solution for performance improvement in Romanian public sector institutions. *Management Research and Practice*, 10(3), 60-79. Obtenido de <http://www.mrp.ase.ro/no103/f4.pdf>
- Comanescu, E., Ponea, I., Petre, C., & Ponea, M. (2018). Companies in the Competitive Environment-The Essential Question of Performance Management. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 24(1), 273-278. doi:10.1515/kbo-2018-0043
- Correia, M. (2021). *Conceptos de calidad: todo lo que usted necesita saber*. PariPassu. <https://www.paripassu.com.br/es/blog/conceptos-de-calidad>
- Costa Júnior, J. C., Nascimento, L. d. S., & Jerônimo,, T. d. B. (2022). Managing routines and keeping on track: technology, human cognition and performativity in SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33, 575 - 597. 10.1108/JMTM-08-2021-0326
- Duminică, D. (2019). Professional Training of Staff from Organizations through the GROW Method. In 2019 11th International Conference on Electronics, Computers and Artificial Intelligence (ECAI) (pp. 1-4). IEEE.
- Gorokhova, A. Gaisina, M., Gareev, E. S Shutov, V., & Shakirova, E. (2018). Application of Coaching Methods at Agricultural and Industrial Enterprises to improve the Quality of Young Specialists' Adaptation. *Quality-Access to Success*, 19(164). [https://www.researchgate.net/profile/Norasmah-Othman/publication/273181566\\_Empowering\\_Teaching\\_Learning\\_and\\_Supervision/links/55eeb19a08ae199d47bf1403/Empowering-Teaching-Learning-and-Supervision.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Norasmah-Othman/publication/273181566_Empowering_Teaching_Learning_and_Supervision/links/55eeb19a08ae199d47bf1403/Empowering-Teaching-Learning-and-Supervision.pdf)
- Fadwa, I. A. (2022). Influence of mis components on efficiency of e-marketing strategies: Evidence from telecommu-nication organizations in jordan.

- International Journal of Data and Network Science*, 6, 127 - 136.  
10.5267/J.IJDNS.2021.9.015
- Flores, E. (2019). Plan estratégico para una empresa en San Ignacio, 2019. Universidad Señor de Sipán.
- Flores, F. (2022). *Eficacia de plan estratégico institucional y su relación con la calidad de la gestión en a Municipalidad Distrital de Castilla, 2020*. Universidad Nacional de Piura. <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/3174/FCAD-FLO-VEL-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flores, M. y Del León, L. (2019). Competitividad de las Frutillas en México, a través de la Ventaja Comparativa Revelada. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 4(8), 96-105  
<https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/download/128/112/>
- Gestión. (2022). *Qué es la innovación | Qué significa realmente Innovar TENDENCIAS*. Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/que-es-la-innovacion-que-significa-realmente-innovar-nnda-nnlt-noticia/>
- Guevara, M., & Naval Juárez, D. R. (2018). *Propuesta de cuadro de mando integral de tecnologías de la información en el Instituto Nacional de Estadística e Informática – ODEI Lambayeque*. Repositorio de Tesis USAT. Retrieved July 17, 2022, from <http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/1452>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de [http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92\\_95.pdf](http://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf)
- Idin, B., & Ismail, G. (2022). Unlocking the relationships between strategic planning, leadership and technology transfer competence: the mediating role of strategic quality management. *Journal of Knowledge Management*, 26, 89-113. 10.1108/JKM-12-2020-0897
- Instituto de Ciencias HEGEL. (2021). *Planeamiento Estratégico en el Estado o sector público Perú*. Instituto de Ciencias HEGEL. <https://hegel.edu.pe/blog/planeamiento-estrategico-en-el-estado-o-sector-publico-en-peru/>



- Kuźmiński, Ł., Jalowiec, T., Maśloch, P., Wojtaszek, H., & Miciuła, I. (2020). Analysis of Factors Influencing the Competitiveness of Manufacturing Companies . *European Research Studies Journal*, 13, 217-227. doi:10.35808/ersj/1590
- La Cooperación Suiza en Perú y los Andes. (2019). *Gobierno Peruano presentó Plan de Competitividad y Productividad y el Plan de Infraestructura, convocando al sector público y privado a trabajar por la Competitividad del país – Cooperación Suiza en Perú*. Cooperación Suiza. <https://www.cooperacionsuiza.pe/gobierno-peruano-presento-plan-de-competitividad-y-productividad-y-el-plan-de-infraestructura-convocando-al-sector-publico-y-privado-a-trabajar-por-la-competitividad-del-pais/>
- Leach, S. (2020). Behavioural coaching: The GROW model. In *The Coaches' Handbook* (pp. 176-186). Routledge.
- Lin, H. F. (2022, Febrero). IT resources and quality attributes: The impact on electronic green supply chain management implementation and performance. *Technology in Society*, 68. 10.1016/j.techsoc.2021.101833
- Luangpaiboon, P., Charoenwiriyaikul, C., & Koolrojanapu, S. (2020). Hybrid computing and decision technologies in improving accuracy of structural equation model for sustainable environmentally friendly product management. *International Journal of Environmental Science and Development*, 11(9), 432 - 437. 10.18178/ijesd.2020.11.9.1286
- Mannheim, K. (1953) *Libertad, poder y planificación democrática*. México Fondo de cultura económica.
- Makhbul, Z. K. M., Shukor, M. S., & Muhamed, A. A. (2022, marzo). Ergonomics workstation environment toward organisational competitiveness. *International Journal of Public Health Science*, 11, 157 - 169. 10.11591/ijphs.v11i1.20680
- Mariño, O. (2019). *La filosofía institucional y la gestión administrativa por resultados en la Universidad Nacional del Centro del Perú*. Repositorio Institucional UNFV.
- Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

- [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129\\_Medeiros.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf)
- Mendez, Y. (2017). *Gestión estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria - año 2015*. Repository. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1333>
- Mendoza, J., León, M. y Lizárraga, R. (2019). La corrupción como límite para la competitividad de municipios en Sinaloa, México. Universidad Autónoma de Occidente, México. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7832510>
- MEPyM. (2019). *Plan Estratégico Institucional*. MEPyD. Retrieved August 10, 2022, from <https://mepyd.gob.do/wp-content/uploads/drive/DIGEDES/Publicaciones/Manual%20formulacio%CC%81n%20PEI%20diagramado.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2022). *Procesos Estratégicos | Manual de Procedimientos*. server [www.minam.gob.pe](http://www.minam.gob.pe). <https://www.minam.gob.pe/manual-de-procedimientos/procesos-estrategicos/>
- Muisyo,, P., Julius,, M. M., & Usmani, M. S. (2022, febrero 23). Implications of green HRM on the firm's green competitive advantage: the mediating role of enablers of green culture. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33, 308 - 333. 10.1108/JMTM-01-2021-0033
- Nieto, E. (2001). Teoría de la competitividad y estrategias competitivas. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-competitividady-estrategias-competitivas/>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2018). *Metodología de la investigación. Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá - México: Ediciones de la U. Obtenido de [https://www.academia.edu/59660793/METODOLOG%C3%8DA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACI%C3%93N\\_5TA\\_EDICI%C3%93N](https://www.academia.edu/59660793/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N_5TA_EDICI%C3%93N)
- Ongaro, E. (2020). *Filosofía y administración pública: una introducción*. Universidad del Valle. <https://www.univalle.edu.co/lo-que-pasa-en-la-u/filosofia-y-administracion-publica-una-introduccion>
- Ossorio, A. (2018). *Planeamiento Estratégico*. Biblioteca Nacional de Maestros.

- [http://www.bnm.me.gov.ar/redes\\_federales/bera/encuentros/nacionales/2008\\_ref/docs/cecilia\\_corda2.pdf](http://www.bnm.me.gov.ar/redes_federales/bera/encuentros/nacionales/2008_ref/docs/cecilia_corda2.pdf)
- Osorio, A., Naranjo, J., & Calderón, G. (2019). Training and its influence on competitive strategy implementation. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 1-24. doi:10.1002/hrdq.21381
- Paredes, P., & Bustamante, J. (2021). HUMAN TALENT MANAGEMENT AND JOB SATISFACTION IN BANKS OF GUAYAQUIL. *Journal of the Academy*(5), 44-61. doi:10.47058/joa5.4
- Purihuamán, C. (2019). *Sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001-2015 en el procesamiento de granos secos para incrementar la productividad en la empresa AGROBEANS SRL Chiclayo, 2018*. Repositorios latinoamericanos. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3204777?show=full>
- Plotnikova, I., & Sheveleva, E. (2021). Application of the System for Electrical Equipment Diagnostics and Its Analysis. *Studies in Systems, Decision and Control*, 433, 111-119. 10.1007/978-3-030-99060-2\_11
- Profundo, S., Gajendran, T., & Jefferies, M. (2021). A systematic review of 'enablers of collaboration' among the participants in construction projects. *International Journal of Construction Management*, 21(9), 919-931. <https://doi.org/10.1080/15623599.2019.1596624>
- Quintana, C., & Porter, M. (2020). *Ventaja competitiva: definición, tipos, estrategias y ejemplos*. Oberlo. <https://www.oberlo.com.pe/blog/ventaja-competitiva>
- Raeburn, A. (2021). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)* • Asana. <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Raicu, S., Costescu, D., & Popa, M. (2019). Including negative externalities during transport infrastructure construction in assessment of investment projects. *European Transport Research Review*, 11(24). 10.1186/s12544-019-0361-9
- Sanchez, W. (2021). Journal of Cultural Marketing Strategy. *Marketing culturalmente relevante: conceptualización de un enfoque pedagógico crítico para la estrategia de marketing multicultural*, 6(1), 61 - 72. 20568002

- Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico de Perú (CEPAL). (2019). Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico de Perú | Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. Retrieved August 10, 2022, from <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-nacional-de-planeamiento-estrategico-de-peru>
- Sánchez, K. (2022). Improving employee competencies through human resource practices: Bundling can maximize the impact. *Human Resource Management International Digest*, 30, 17-19. 10.1108/HRMID-03-2022-0044
- Serrano, J. (2021). Planeamiento estratégico y gestión del cambio en el desempeño laboral en la dirección de redes integradas de Lima Sur 2020. Tesis doctoral. Universidad César Vallejo.
- Villa, A. (2018). Plan estratégico institucional y gestión municipal según colaboradores de la municipalidad provincial de Huarochirí – 2018 [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo] [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29063/Villa\\_MAM.PDF?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29063/Villa_MAM.PDF?sequence=1)
- Vinod, K. (2022). Smarter Master Planning. *Advances in 21st Century Human Settlements*, 3 -79. 10.1007/978-981-19-2386-9\_1
- Yaseen, H., Shatnawi, Y. & Obeidat, B. (2018). Reviewng the literature of the effect of talent management on organizational effectiveness. *Journal of Social Sciences*, 7(2), 139-156. Recuperado de <http://centrefexcellence.net/index.php/JSS/article/view/jss.2018.7.2.139.156>

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de consistencia de variables

**Tabla 3**

*Matriz de consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS PRINCIPAL	VARIABLES
<p><b>Problema Principal</b></p> <p>¿Cómo mejorar la Competitividad en el Recurso Humano de esta municipalidad?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Realizar una Propuesta de Planeamiento Estratégico para mejorar la Competitividad del Recurso Humano de esta municipalidad.</p>	<p><b>Ho:</b> La propuesta de planeamiento estratégico mejora la competitividad en el Recurso Humano de esta municipalidad</p>	<p><b>Variable 1:</b> Planeamiento estratégico</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Cuál es la actual situación de la competitividad en el Recurso Humano de esta municipalidad?</p> <p>¿Qué factores influyen en la competitividad del Recurso Humanos de esta municipalidad?</p> <p>¿Cómo mejorar la actual situación de la competitividad en el Recurso Humano de esta municipalidad?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Diagnosticar el estado actual de la Competitividad del Recurso Humano de esta municipalidad.</p> <p>Identificar los factores influyentes en la Competitividad del Recurso Humano de esta municipalidad.</p> <p>Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la Competitividad del Área de RR. HH de esta municipalidad.</p>	<p><b>H1:</b> La propuesta de Planeamiento estratégico no mejora la competitividad en el Recurso Humano de esta municipalidad</p>	<p><b>Variable 2:</b> Competitividad</p>

## Anexo 2. Operacionalización de las variables

**Tabla 4**

*Operacionalización de las variables de la investigación*

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Es un proceso en el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Es la forma como los funcionarios y servidores publicas perciben el planeamiento estratégico puesto en marcha por la Institución.	FILOSOFIA DE LA ENTIDAD	Visión
				Misión
				Valores
			FODA	Análisis externo
				Análisis Interno
			PROCESO ESTRATEGICO	Formulación estratégica
	Implementación estratégica			
			Evaluación estratégica	
VARIABLE DEPENDIENTE: COMPETITIVIDAD	La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Obteniendo así una posición destacada en su entorno.	Conjunto de actividades efectuadas por los trabajadores municipales	INNOVACIÓN	Aprendizaje
				Valor agregado
			CALIDAD	Proactividad
				Liderazgo
			VENTAJA COMPETITIVA	Mejora continua
				Diferenciación

### Anexo 3

*Informe de validación del instrumento.*

#### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Propuesta de planeamiento estratégico para mejorar la competitividad en el recurso humano de una municipalidad de la región de Lambayeque.

#### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para medir la competitividad en el recurso humano de esta municipalidad.

#### III. TESISISTAS:

ADRIANZEN PADILLA, LUIS

#### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

#### OBSERVACIONES:

.....  
.....  
.....

APROBADO: SÍ

NO

Chiclayo, 30 diciembre del 2021.

EXPERTO: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

## Anexo 4. Validaciones de los instrumentos por los diferentes expertos

Ficha N ° 1 de evaluación con juicio de expertos – Dra. María Magdalena Barrantes Quiroz.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	POBLACIÓN	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones y/o recomendaciones
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	Filosofía de la Entidad	Visión	Trabajadores del Área de Recursos Municipalidad de Lambayeque	El personal conoce la visión de la entidad	X		X		X		X		
				La visión de la entidad está enfocada a las necesidades de la población	X		X		X		X		
		Misión		Los colaboradores conocen la misión de la entidad	X		X		X		X		
				Los colaboradores ponen practica la misión de la entidad	X		X		X		X		
		Valores		Los colaboradores cultivan los valores establecidos por la Entidad	X		X		X		X		
				Las sanciones establecidas por la entidad incentivan el cumplimiento de valores y principios éticos	X		X		X		X		
	FODA	Análisis externo		Los empleados conocen las oportunidades otorgadas a la municipalidad para mejorar su desarrollo	X		X		X		X		
				Los empleados conocen los problemas externos que han afectado a la entidad	X		X		X		X		
		Análisis Interno		La entidad brinda una solución rápida a problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones	X		X		X		X		





	Proceso Estratégico	Formulación estratégica	La entidad cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo los objetivos de la municipalidad (personal capacitado, nivel profesional alcanzado)	X		X		X		X		
			Los objetivos de la Entidad están debidamente establecidos	X		X		X		X		
			La entidad involucra al personal para definir sus objetivos	X		X		X		X		
		Implementación estratégica	Las estrategias aplicadas están en función a la visión de la entidad	X		X		X		X		
			La aplicación de estrategias resuelve problemas de forma oportuna	X		X		X		X		
		Evaluación estratégica	Los empleados conocen los resultados obtenidos por las estrategias aplicadas en mejora de la entidad	X		X		X		X		
			La entidad realiza seguimiento a las estrategias que se aplican en la actualidad	X		X		X		X		



ARIBLE DEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	POBLACIÓN	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN									
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones y/o recomendaciones	
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
Competitividad	Innovación	Aprendizaje	Trabajadores del Área de Recursos Municipalidad de Lambayeque	La entidad realiza capacitaciones constantes para los colaboradores	X		X		X		X			
		Valor agregado		La entidad promueve el crecimiento profesional	X		X		X		X			
				Los empleados aportan con propuestas de mejora para su área de trabajo	X		X		X		X			
	Calidad	Proactividad		Los empleados resuelven problemas buscando soluciones creativas	X		X		X		X			
				Los empleados muestran un buen desempeño en su trabajo	X		X		X		X			
		Liderazgo		Los empleados pueden desarrollar su habilidades en su área de trabajo	X		X		X		X			
				La entidad promueve la competitividad y el liderazgo en los empleados	X		X		X		X			



	Ventaja Competitiva	Mejora continua	Los empleados son agentes de cambios en la entidad	X		X		X		X		
			La tecnología es una herramienta utilizada para ser más competitivos	X		X		X		X		
			La entidad evalúa constantemente el desempeño de sus empleados	X		X		X		X		
		Diferenciación	El conocimientos de los empleados determina su nivel de ascenso dentro de la entidad	X		X		X		X		
			Los valores y principios de los empleados determinan su promoción a puestos de confianza	X		X		X		X		

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL RECURSO HUMANO DE UNA MUNICIPALIDAD DE LA REGIÓN DE LAMBAYEQUE.

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD EN EL RECURSO HUMANO DE ESTA MUNICIPALIDAD.

### III. TESISISTAS:

ADRIANZEN PADILLA, LUIS

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.


### OBSERVACIONES:

.....  
.....  
.....

APROBADO: SÍ  NO

Lambayeque, 30 de diciembre del 2021

EXPERTO: DRA. MARIA MAGDALENA BARRANTER QUINDEZ.

Firma:   
16402634

Ficha N ° 2 de evaluación con juicio de expertos – Dr. Víctor Manuel García Mesta.

FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	POBLACIÓN	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones y/o recomendaciones
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	Filosofía de la Entidad	Visión	Trabajadores del Área de Recursos Municipalidad de Lambayeque	El personal conoce la visión de la entidad	X		X		X		X		
				La visión de la entidad está enfocada a las necesidades de la población	X		X		X		X		
		Misión		Los colaboradores conocen la misión de la entidad	X		X		X		X		
				Los colaboradores ponen practica la misión de la entidad	X		X		X		X		
		Valores		Los colaboradores cultivan los valores establecidos por la Entidad	X		X		X		X		
				Las sanciones establecidas por la entidad incentivan el cumplimiento de valores y principios éticos	X		X		X		X		
	FODA	Análisis externo		Los empleados conocen las oportunidades otorgadas a la municipalidad para mejorar su desarrollo	X		X		X		X		
				Los empleados conocen los problemas externos que han afectado a la entidad	X		X		X		X		
		Análisis Interno		La entidad brinda una solución rápida a problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones	X		X		X		X		





	Proceso Estratégico	Formulación estratégica	La entidad cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo los objetivos de la municipalidad (personal capacitado, nivel profesional alcanzado)	X		X		X		X		
			Los objetivos de la Entidad están debidamente establecidos	X		X		X		X		
			La entidad involucra al personal para definir sus objetivos	X		X		X		X		
		Implementación estratégica	Las estrategias aplicadas están en función a la visión de la entidad	X		X		X		X		
			La aplicación de estrategias resuelve problemas de forma oportuna	X		X		X		X		
		Evaluación estratégica	Los empleados conocen los resultados obtenidos por las estrategias aplicadas en mejora de la entidad	X		X		X		X		
			La entidad realiza seguimiento a las estrategias que se aplican en la actualidad	X		X		X		X		



ARIBLE DEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	POBLACIÓN	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones y/o recomendaciones
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Competitividad	Innovación	Aprendizaje	Trabajadores del Área de Recursos Municipalidad de Lambayeque	La entidad realiza capacitaciones constantes para los colaboradores	X		X		X		X		
		Valor agregado		La entidad promueve el crecimiento profesional	X		X		X		X		
				Los empleados aportan con propuestas de mejora para su área de trabajo	X		X		X		X		
				Los empleados resuelven problemas buscando soluciones creativas	X		X		X		X		
	Calidad	Proactividad		Los empleados muestran un buen desempeño en su trabajo	X		X		X		X		
				Los empleados pueden desarrollar su habilidades en su área de trabajo	X		X		X		X		
		Liderazgo		La entidad promueve la competitividad y el liderazgo en los empleados	X		X		X		X		



Ventaja Competitiva	Mejora continua	Los empleados son agentes de cambios en la entidad	X		X		X		X		
		La tecnología es una herramienta utilizada para ser más competitivos	X		X		X		X		
	Diferenciación	La entidad evalúa constantemente el desempeño de sus empleados	X		X		X		X		
		El conocimientos de los empleados determina su nivel de ascenso dentro de la entidad	X		X		X		X		
		Los valores y principios de los empleados determinan su promoción a puestos de confianza	X		X		X		X		



## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL RECURSO HUMANO DE UNA MUNICIPALIDAD DE LA REGIÓN DE LAMBAYEQUE.

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD EN EL RECURSO HUMANO DE ESTA MUNICIPALIDAD.

### II. TESISISTAS:

ADRIANZEN PADILLA, LUIS

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

### OBSERVACIONES:

.....  
.....  
.....

APROBADO: SÍ  NO

Lambayeque, 30 de diciembre del 2021

EXPERTO: DR. VÍCTOR MANUEL GARCÍA MESTA

  
Firma: Victor Manuel Garcia Mesta  
DR. CIENCIAS AMBIENTALES

DNI: 17536800

Ficha N ° 3 de evaluación con juicio de expertos – Dr. Marino Eneque Gonzales.



FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	POBLACIÓN	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones y/o recomendaciones
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	Filosofía de la Entidad	Visión	Trabajadores del Área de Recursos Municipalidad de Lambayeque	El personal conoce la visión de la entidad	X		X		X		X		
				La visión de la entidad está enfocada a las necesidades de la población	X		X		X		X		
		Misión		Los colaboradores conocen la misión de la entidad	X		X		X		X		
				Los colaboradores ponen practica la misión de la entidad	X		X		X		X		
		Valores		Los colaboradores cultivan los valores establecidos por la Entidad	X		X		X		X		
				Las sanciones establecidas por la entidad incentivan el cumplimiento de valores y principios éticos	X		X		X		X		
	FODA	Análisis externo		Los empleados conocen las oportunidades otorgadas a la municipalidad para mejorar su desarrollo	X		X		X		X		
				Los empleados conocen los problemas externos que han afectado a la entidad	X		X		X		X		
		Análisis Interno		La entidad brinda una solución rápida a problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones	X		X		X		X		



	Proceso Estratégico	Formulación estratégica	La entidad cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo los objetivos de la municipalidad (personal capacitado, nivel profesional alcanzado)	X		X		X		X		
			Los objetivos de la Entidad están debidamente establecidos	X		X		X		X		
			La entidad involucra al personal para definir sus objetivos	X		X		X		X		
		Implementación estratégica	Las estrategias aplicadas están en función a la visión de la entidad	X		X		X		X		
			La aplicación de estrategias resuelve problemas de forma oportuna	X		X		X		X		
		Evaluación estratégica	Los empleados conocen los resultados obtenidos por las estrategias aplicadas en mejora de la entidad	X		X		X		X		
			La entidad realiza seguimiento a las estrategias que se aplican en la actualidad	X		X		X		X		



ARIBLE DEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	POBLACIÓN	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN									
					Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		Observaciones y/o recomendaciones	
					Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
Competitividad	Innovación	Aprendizaje	Trabajadores del Área de Recursos Municipalidad de Lambayeque	La entidad realiza capacitaciones constantes para los colaboradores	X		X		X		X			
		Valor agregado		La entidad promueve el crecimiento profesional	X		X		X		X			
				Los empleados aportan con propuestas de mejora para su área de trabajo	X		X		X		X			
	Calidad	Proactividad		Los empleados resuelven problemas buscando soluciones creativas	X		X		X		X			
				Los empleados muestran un buen desempeño en su trabajo	X		X		X		X			
		Liderazgo		Los empleados pueden desarrollar su habilidades en su área de trabajo	X		X		X		X			
				La entidad promueve la competitividad y el liderazgo en los empleados	X		X		X		X			



Ventaja Competitiva	Mejora continua	Los empleados son agentes de cambios en la entidad	X		X		X		X		
		La tecnología es una herramienta utilizada para ser más competitivos	X		X		X		X		
	Diferenciación	La entidad evalúa constantemente el desempeño de sus empleados	X		X		X		X		
		El conocimientos de los empleados determina su nivel de ascenso dentro de la entidad	X		X		X		X		
		Los valores y principios de los empleados determinan su promoción a puestos de confianza	X		X		X		X		



## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN EL RECURSO HUMANO DE UNA MUNICIPALIDAD DE LA REGIÓN DE LAMBAYEQUE.

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD EN EL RECURSO HUMANO DE ESTA MUNICIPALIDAD.

### II. TESISTAS:

ADRIANZEN PADILLA, LUIS

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

### OBSERVACIONES:

.....  
.....  
.....

APROBADO: SÍ  NO

Lambayeque, 30 de diciembre del 2021

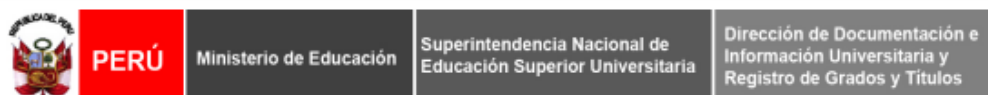
EXPERTO: Dr. MARINO ENEQUE G

Firma: 

16676879

## Anexo 5. Constancia de inscripción en la SUNEDU de los diversos expertos en la validación del instrumento

Ficha N ° 1 de constancia de inscripción en la SUNEDU – Dra. María Magdalena Barrantes Quiroz.



### CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

#### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **BARRANTES QUIROZ**  
Nombres **MARIA MAGDALENA**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **16402634**

#### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO**  
Rector **JORGE AURELIO OLIVA NUÑEZ**  
Secretario General **WILMER CARBAJAL VILLALTA**  
Directora **OLINDA LUZMILA VIGO VARGAS**

#### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTORA EN ECONOMIA**  
Fecha de Expedición **25/03/19**  
Resolución/Acta **82-2019-CU**  
Diploma **UNPRG-EPG-2019-0268**  
Fecha Matrícula **16/09/2014**  
Fecha Egreso **25/06/2017**

Fecha de emisión de la constancia:  
**08 de Agosto de 2022**



CÓDIGO VIRTUAL 0000852601

**JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA**  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 08/08/2022 08:26:10-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde Internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	GARCIA MESTA
Nombres	VICTOR MANUEL
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	17536800

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO
Rector	JORGE AURELIO OLIVA NUÑEZ
Secretario General	MANUEL AUGENCIO SANDOVAL RODRIGUEZ
Director	SAUL ALBERTO ESPINOZA ZAPATA

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTOR EN CIENCIAS AMBIENTALES
Fecha de Expedición	16/01/17
Resolución/Acta	13-2017-CU
Diploma	UNPRG-EPG-2017-136
Fecha Matrícula	13/07/2013
Fecha Egreso	27/09/2015

Fecha de emisión de la constancia:  
08 de Agosto de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000852595

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.  
Fecha: 08/08/2022 08:24:25-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.





PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **ENEQUE GONZALES**  
Nombres **MARINO**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **16676879**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO**  
Rector **JORGE AURELIO OLIVA NUÑEZ**  
Secretario General **WILMER CARBAJAL VILLALTA**  
Directora **OLINDA LUZMILA VIGO VARGAS**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTOR EN ECONOMIA**  
Fecha de Expedición **04/02/20**  
Resolución/Acta **6-2020-CU**  
Diploma **UNPRG-EPG-2020-0012**  
Fecha Matriculación **16/09/2014**  
Fecha Egreso **25/06/2017**

Fecha de emisión de la constancia:  
08 de Agosto de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0000852592

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA  
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.

Fecha: 08/08/2022 08:22:35-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

## Anexo 6. Autorización de las instituciones.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE

"Lambayeque, Cuna del Primer Grito Libertario en el Norte del Perú."



"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"

Lambayeque, 10 de enero 2022.

### CARTA N° 016-2022/MPL-GRH

**Dra.**

**MERCEDES ALEJANDRINA COLLAZOS ALARCÓN**

Jefa de unidad de Postgrado Chiclayo Universidad Cesar Vallejos.

**Presente.**

**ASUNTO** :SE AUTORIZA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACION (tesis).

**REF.** :NOTA DE ENVIO N° 308/2022-ATD.

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para saludarlo en nombre de la Gerencia que represento y por medio de la presente informar lo siguiente:

Que se **AUTORIZA** al señor *Adrianzen Padilla Luis Cesar*, estudiante del Programa de Doctorado cursado en la Universidad Cesar Vallejos, con la finalidad de desarrollar su trabajo de investigación PARA PROYECTO DE TESIS denominado "*Propuesta de planeamiento estratégico para mejorar la competitividad en el Recurso Humano de la Municipalidad Provincial de Lambayeque*", contactándose con la suscrita, quien le brindará las facilidades requeridas.

Asimismo se le comunico que al término de su trabajo de investigación deberá remitir informe a esta gerencia.

Sin otro particular, me despido cordialmente

**Atentamente**

  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE  
Abby Sara Cecilia Villegas Serrano  
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

C.c. Archivo.  
SCVS/imgq

Lambayeque, Ciudad  
Generosa y Benemérita.

*¡Año del Bicentenario!*  
27 dic. 1820 / 2020

Calle Bolívar N° 400  
(074) 281911  
[www.munilambayeque.gob.pe](http://www.munilambayeque.gob.pe)

## **Anexo 7. Prueba de confiabilidad del instrumento – Alfa de Cronbach**

Con el fin de determinar el coeficiente de Cronbach, se procederá a encontrar la correlación entre cada ítem con respecto a otros para poder establecer el valor promedio de los coeficientes de correlación. Ello se da con el propósito de conocer la viabilidad si se aplicara el instrumento y su posterior análisis. Para ello se realizó el estudio con 42 usuarios que fueron la muestra, en las siguientes tablas se muestra el resultado obtenido en el programa de SPSS.

**Tabla 5**

*Resumen de procesamiento de casos*

	<b>N</b>	<b>%</b>
Valido	15	100,0
Casos Excluido	0	,0
Total	15	100,0

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

Los datos establecen que en conjunto se presenta una fiabilidad de 0,933 resultando un valor alto teniendo en cuenta lo que los autores mencionan. El valor obtenido en el Alfa de Cronbach demuestra que el instrumento es altamente confiable.

**Tabla 6**

*Fiabilidad del Instrumento*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de Ítems</b>
,933	28

*Nota.* En la tabla se muestra la fiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach.

**Tabla 7**

*Estadísticos descriptivos de los indicadores de la competitividad de los trabajadores municipales.*

	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
La entidad realiza capacitaciones constantes para los colaboradores	90	3,22	,700
La entidad promueve el crecimiento profesional	90	2,36	,692
Los empleados aportan con propuestas de mejora para su área de trabajo	90	3,22	,700
Los empleados resuelven problemas buscando soluciones creativas	90	2,36	,692
Los empleados muestran un buen desempeño en su trabajo	90	3,22	,700
Los empleados pueden desarrollar sus habilidades en su área de trabajo	90	2,47	,690
La entidad promueve la competitividad y el liderazgo en los empleados	90	2,47	,690
Los empleados son agentes de cambios en la entidad	90	2,47	,690
La tecnología es una herramienta utilizada para ser más competitivos	90	3,22	,700
La entidad evalúa constantemente el desempeño de sus empleados	90	1,48	,502
El conocimiento de los empleados determina su nivel de ascenso dentro de la entidad	90	1,48	,502
Los valores y principios de los empleados determinan su promoción a puestos de confianza	90	1,48	,502

*Nota.* En la anterior tabla se presenta los resultados de la estadística de los elementos teniendo en cuenta el nivel de correlación si se suprime uno de los ítems,

es importante analizar el nivel de correlación y el alfa de Cronbach si se suprime algunos de ellos y su implicancia en la confiabilidad del instrumento.

## **Anexo 8. Resultados**

A través de la recolección de datos y el cruce de información obtenida mediante la encuesta en una Municipalidad de la Región de Lambayeque se ha determinado por dimensión el valor que se obtiene. Como se aprecia en la Tabla 10, el 84,4% del total de la muestra encuestada indicaron que el *nivel de innovación* es bajo, un 14,4% denotaron que dicho nivel de innovación es medio, mientras que el 1,1% respondió que el nivel es alto.

**Tabla 8**  
*Nivel de Innovación*

<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Alto	1	1,1	1,1	1,1
Medio	13	14,4	14,4	15,6
Bajo	76	84,4	84,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra que la dimensión de la variable dependiente denominada “nivel de innovación” presenta un nivel bajo.

Por otro lado, el 47,8% del total de la muestra encuestada indicaron que el *nivel de calidad* es medio, un 45,6% denotaron que dicho nivel de calidad es bajo, mientras que el 6,7% respondió que el nivel es alto.

**Tabla 9**  
*Nivel de calidad*

<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Alto	6	6,7	6,7	6,7
Medio	43	47,8	47,8	54,4
Bajo	41	45,6	45,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra que la dimensión de la variable dependiente denominada “nivel de calidad” presenta un nivel medio.

A la vez, el 48,9% del total de la muestra encuestada indicaron que el *nivel de ventaja competitiva* es bajo, un 46,7% denotaron que dicho nivel de ventaja competitiva es medio, mientras que el 4,4% respondió que el nivel es alto.

**Tabla 10**

*Nivel de ventaja competitiva.*

<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Alto	4	4,4	4,4	4,4
Medio	42	46,7	46,7	51,1
Bajo	44	48,9	48,9	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* En la tabla se muestra que la dimensión de la variable dependiente denominada “nivel de ventaja competitiva” presenta un nivel bajo.

**Tabla 11**

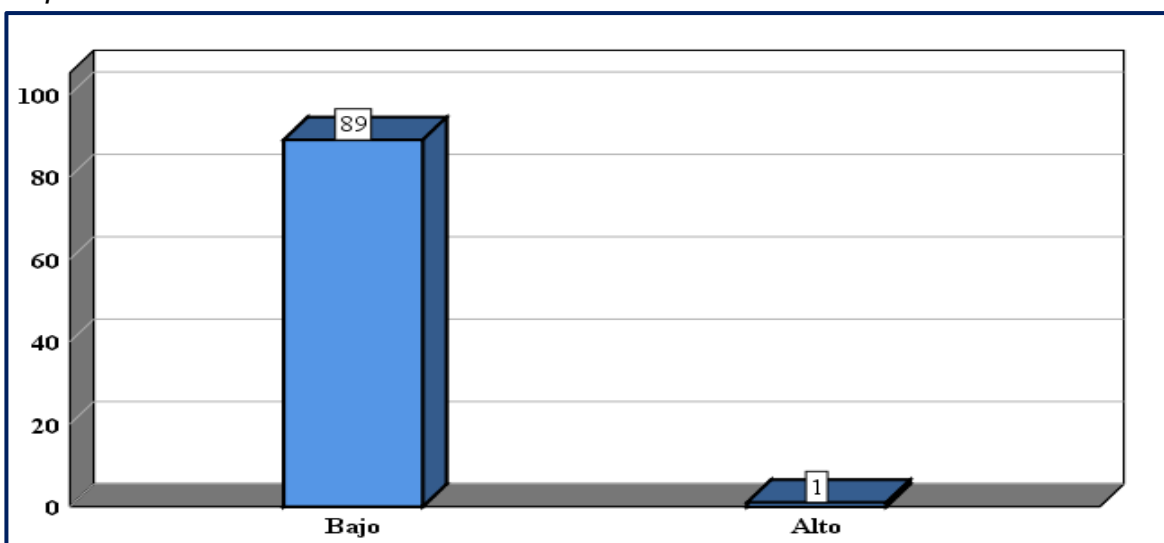
*El personal conoce la visión de la entidad.*

<b>Valoración</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Porcentajes válidos</b>	<b>Porcentajes acumulados</b>
Bajo	89	98,9	98,9	98,9
Alto	1	1,1	1,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla, el 98,9% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que el personal conoce la visión de la entidad, mientras que el 1,1% se encuentra en un nivel alto al expresar sus respuestas.

**Figura 3**

*El personal conoce la visión de la entidad*



*Nota.* Como se aprecia en la figura, el 98,9% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que el personal conoce la visión de la entidad, mientras que el 1,1% se encuentra en un nivel alto al expresar sus respuestas.

**Tabla 12**

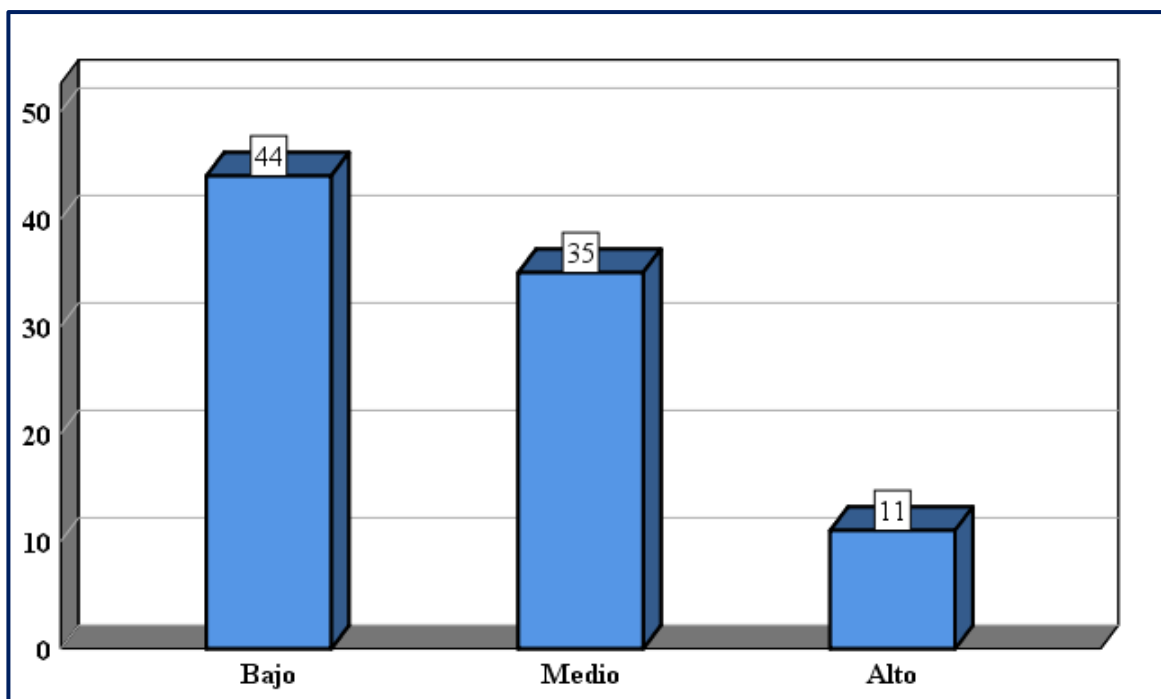
*La visión de la entidad está enfocada a las necesidades de la población.*

Valoración	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	44	48,9	48,9	48,9
Medio	35	38,9	38,9	87,8
Alto	11	12,2	12,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla, el 48,9% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la visión de la entidad está enfocada a las necesidades de la población, un 38,9% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 12,2% se encuentra en un nivel alto.

**Figura 4**

*La visión de la entidad está enfocada a las necesidades de la población.*



*Nota.* Como se aprecia en figura, el 48,9% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la visión de la entidad está enfocada a las necesidades de la población , un 38,9% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 12,2% se encuentra en un nivel alto.

**Tabla 13**

*Los colaboradores conocen la misión de la entidad*

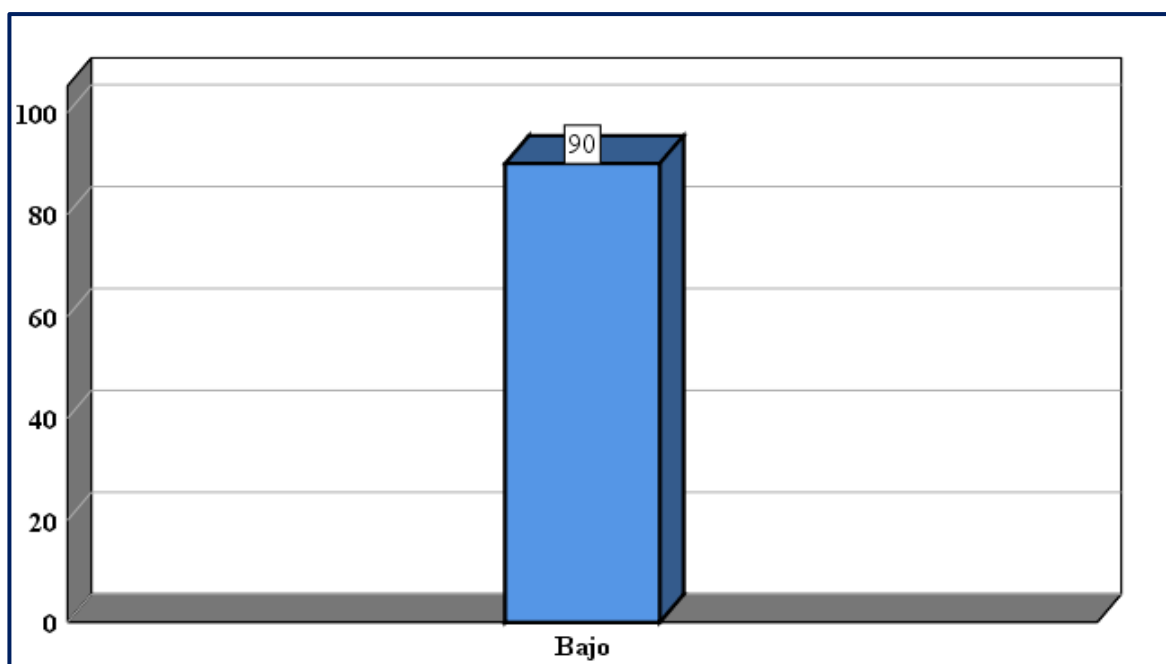
Valoración	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	90	100,0	100,0	100,0

*Nota.* Como se aprecia en la tabla, el 100% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los colaboradores conocen la misión de la entidad.



**Figura 5**

*Los colaboradores conocen la misión de la entidad.*



*Nota.* Como se aprecia en la figura, el 100% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los colaboradores conocen la misión de la entidad.

**Tabla 14**

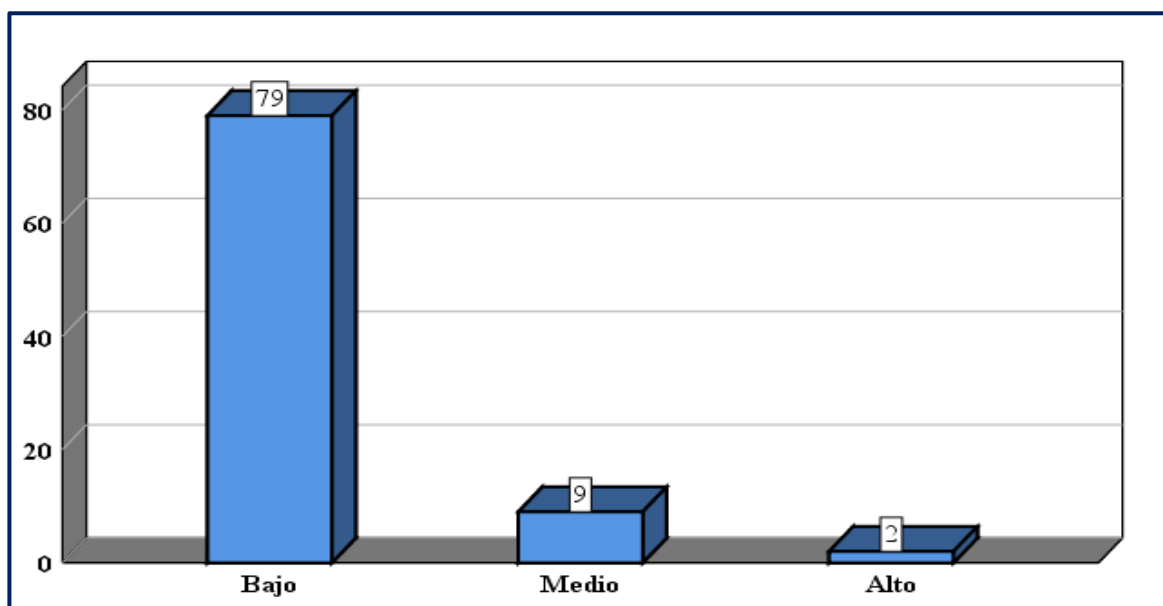
*Los colaboradores ponen en práctica la misión de la entidad.*

Valoración	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	79	87,8	87,8	87,8
Medio	9	10,0	10,0	97,8
Alto	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla, el 87,8% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los colaboradores ponen en práctica la misión de la entidad , un 10,0% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 2,2% se encuentra en un nivel alto.

**Figura 6**

*Los colaboradores ponen en práctica la misión de la entidad.*



*Nota.* Como se aprecia en la figura, el 87,8% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los colaboradores ponen en práctica la misión de la entidad , un 10,0% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 2,2% se encuentra en un nivel alto.

**Tabla 15**

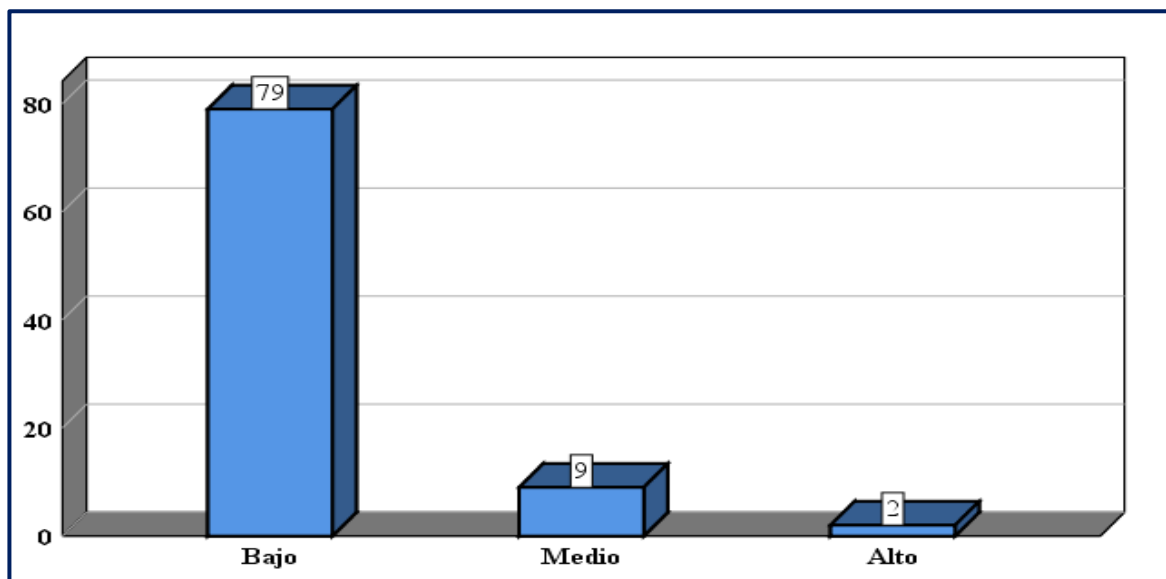
*Los colaboradores cultivan los valores establecidos por la Entidad.*

Valoración	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	79	87,8	87,8	87,8
Medio	9	10,0	10,0	97,8
Alto	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla, el 87,8% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los colaboradores cultivan los valores establecidos por la Entidad , un 10,0% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 2,2% se encuentra en un nivel alto.

**Figura 7**

*Los colaboradores cultivan los valores establecidos por la Entidad.*



*Nota.* Como se aprecia en la figura, el 87,8% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los colaboradores cultivan los valores establecidos por la Entidad , un 10,0% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 2,2% se encuentra en un nivel alto.

**Tabla 16**

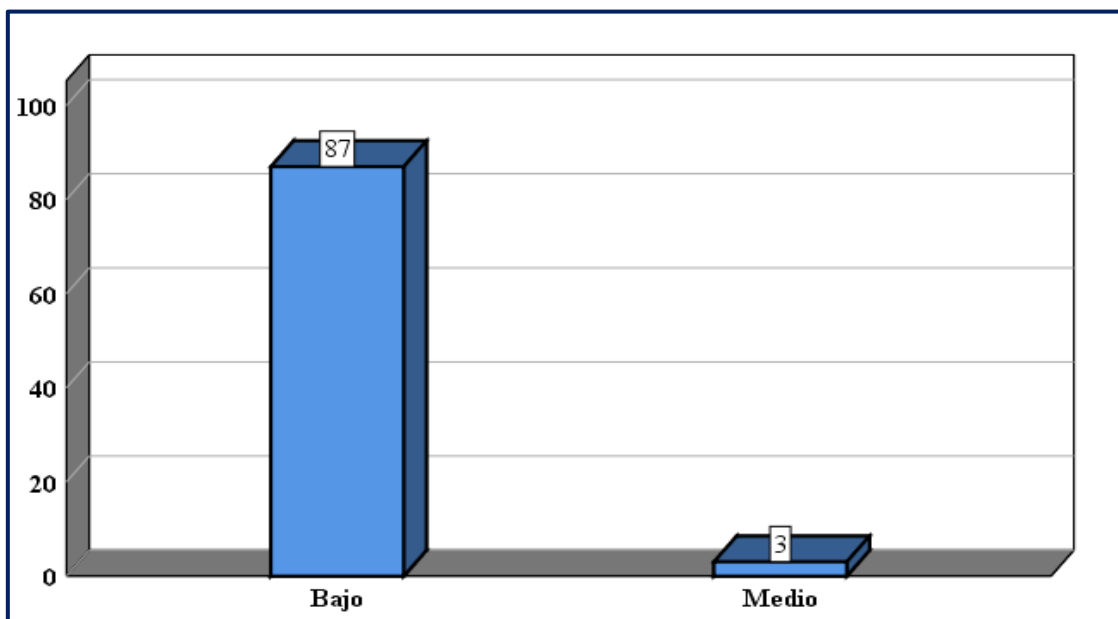
*Las sanciones establecidas por la entidad incentivan el cumplimiento de valores y principios éticos.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	87	96,7	96,7	96,7
Medio	3	3,3	3,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla el 96,7% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que las sanciones establecidas por la entidad incentivan el cumplimiento de valores y principios ético, mientras que el 3,3% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Figura 8**

*Las sanciones establecidas por la entidad incentivan el cumplimiento de valores y principios éticos.*



*Nota.* Como se aprecia en la figura, el 96,7% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que las sanciones establecidas por la entidad incentivan el cumplimiento de valores y principios ético, mientras que el 3,3% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Tabla 17**

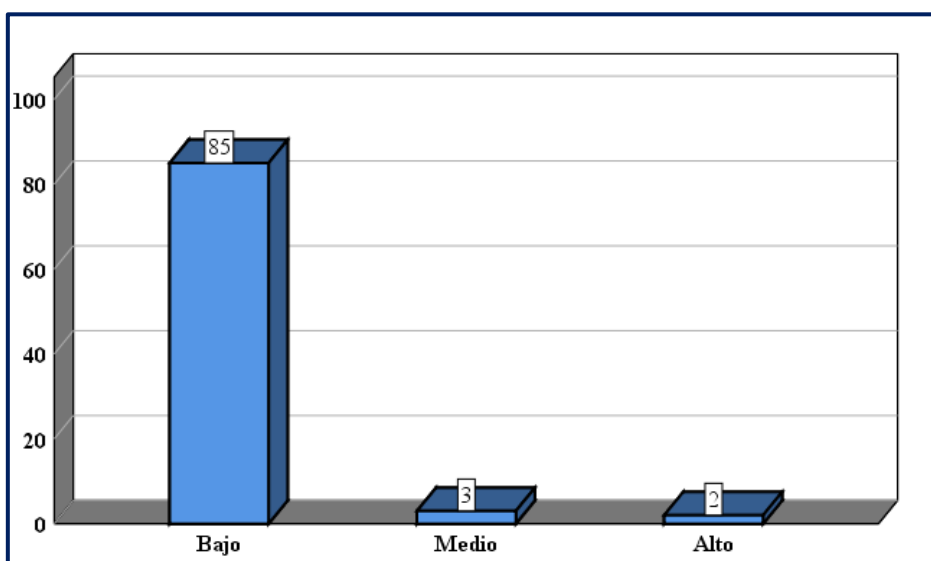
*Los empleados conocen las oportunidades otorgadas a la municipalidad para mejorar su desarrollo.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	85	94,4	94,4	94,4
Medio	3	3,3	3,3	97,8
Alto	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla, el 94,4% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados conocen las oportunidades otorgadas a la municipalidad para mejorar su desarrollo, un 3,3% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 2,2% se encuentra en un nivel alto.

**Figura 9**

*Los empleados conocen las oportunidades otorgadas a la municipalidad para mejorar su desarrollo.*



*Nota.* Como se aprecia en la figura, el 94,4% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados conocen las oportunidades otorgadas a la municipalidad para mejorar su desarrollo, un 3,3% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 2,2% se encuentra en un nivel alto.

**Tabla 18**

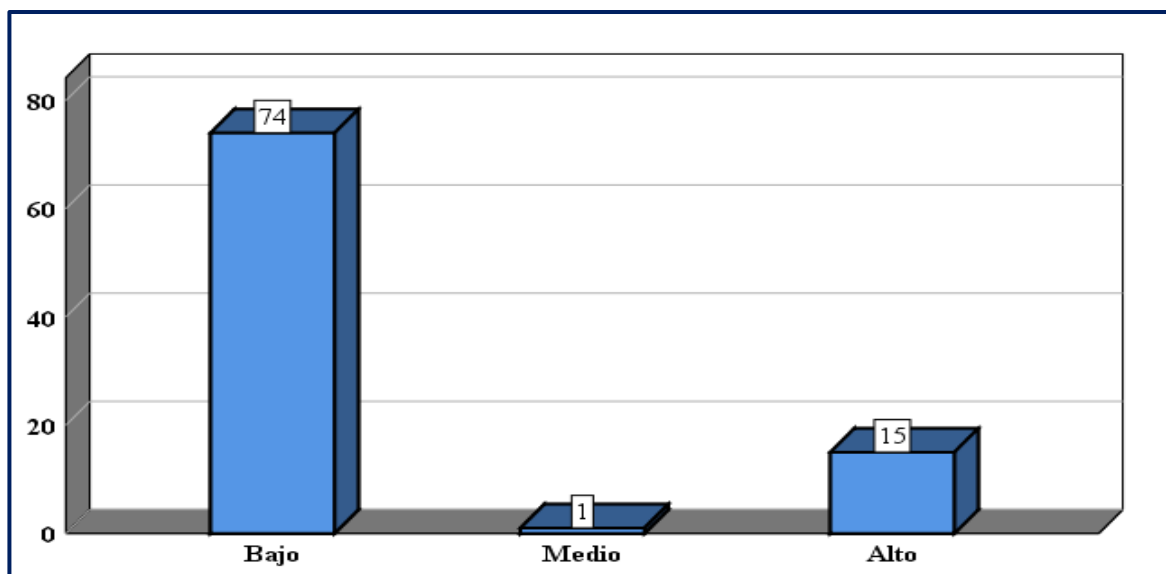
*Los empleados conocen los problemas externos que han afectado a la Entidad.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	74	82,2	82,2	82,2
Medio	1	1,1	1,1	83,3
Alto	15	16,7	16,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla, el 82,2% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados conocen los problemas externos que han afectado a la Entidad, un 16,7% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel superior, mientras que el 1,1% se encuentra en un nivel medio.

**Figura 10**

*Los empleados conocen los problemas externos que han afectado a la Entidad.*



*Nota.* Como se aprecia en la figura, el 82,2% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados conocen los problemas externos que han afectado a la Entidad, un 16,7% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel superior, mientras que el 1,1% se encuentra en un nivel medio.

**Tabla 19**

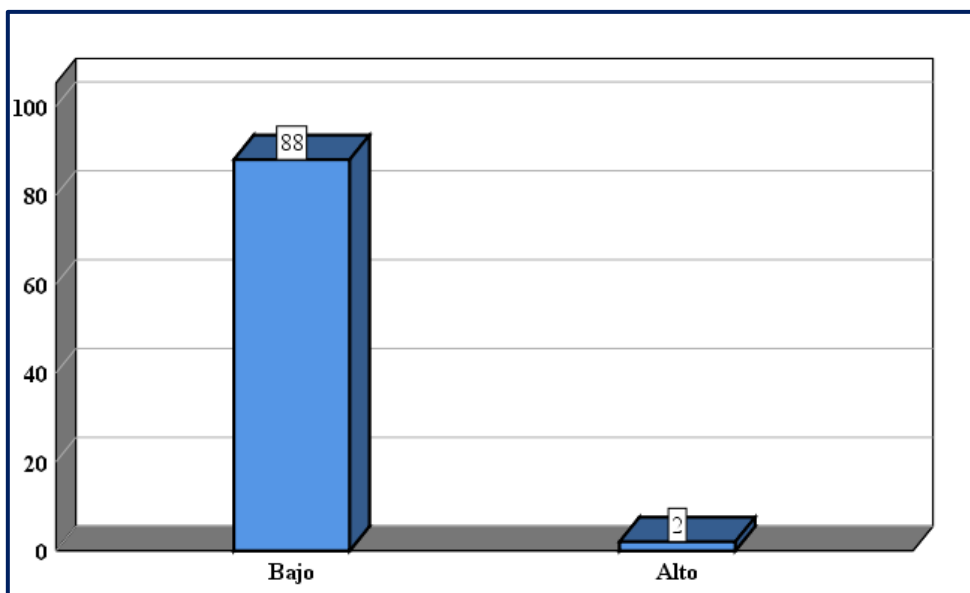
*La entidad brinda una solución rápida a problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	88	97,8	97,8	97,8
Medio	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla, el 97,8% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad brinda una solución rápida a problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones, mientras que el 2,2% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Figura 11**

*La entidad brinda una solución rápida a problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones.*



*Nota.* Como se aprecia en la figura, el 97,8% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad brinda una solución rápida a problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones, mientras que el 2,2% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Tabla 20**

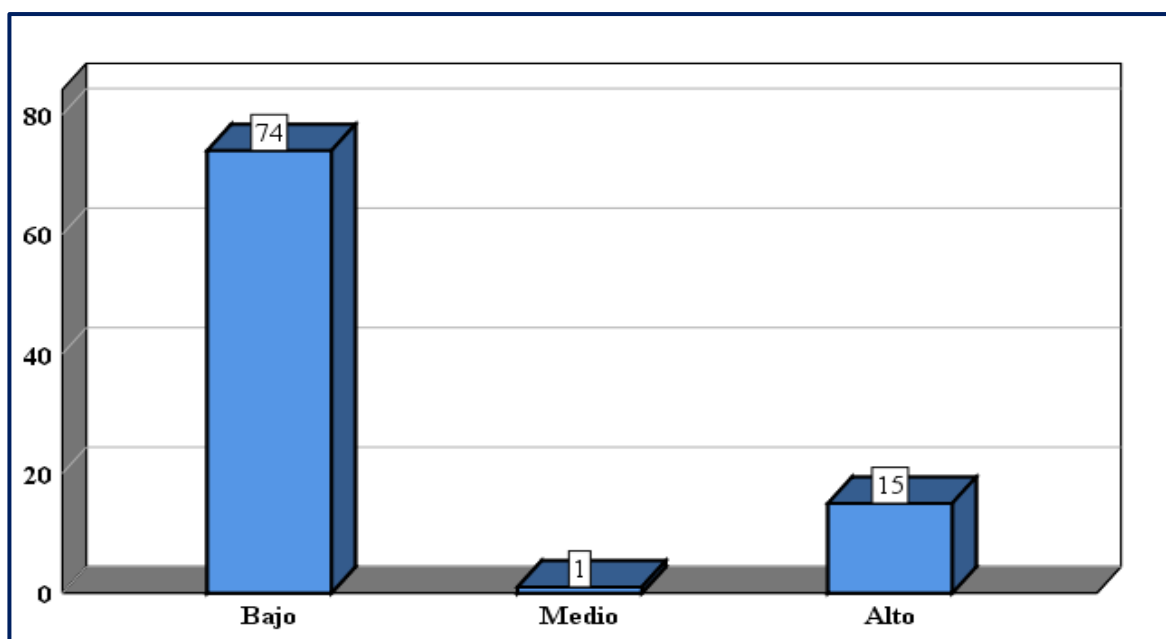
*La entidad cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo los objetivos de la municipalidad (personal capacitado, nivel profesional alcanzado).*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	74	82,2	82,2	82,2
Medio	1	1,1	1,1	83,3
Alto	15	16,7	16,7	100,0
Total	90	<b>100,0</b>	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla el 82,2% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo los objetivos de la municipalidad (personal capacitado, nivel profesional alcanzado), un 16,7% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel superior, mientras que el 1,1% se encuentra en un nivel medio.

**Figura 12**

*La entidad cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo los objetivos de la municipalidad (personal capacitado, nivel profesional alcanzado).*



*Nota.* Como se aprecia en la figura, el 82,2% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo los objetivos de la municipalidad (personal capacitado, nivel profesional alcanzado), un 16,7% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel superior, mientras que el 1,1% se encuentra en un nivel medio.

**Tabla 21**

*Los objetivos de la Entidad están debidamente establecidos.*

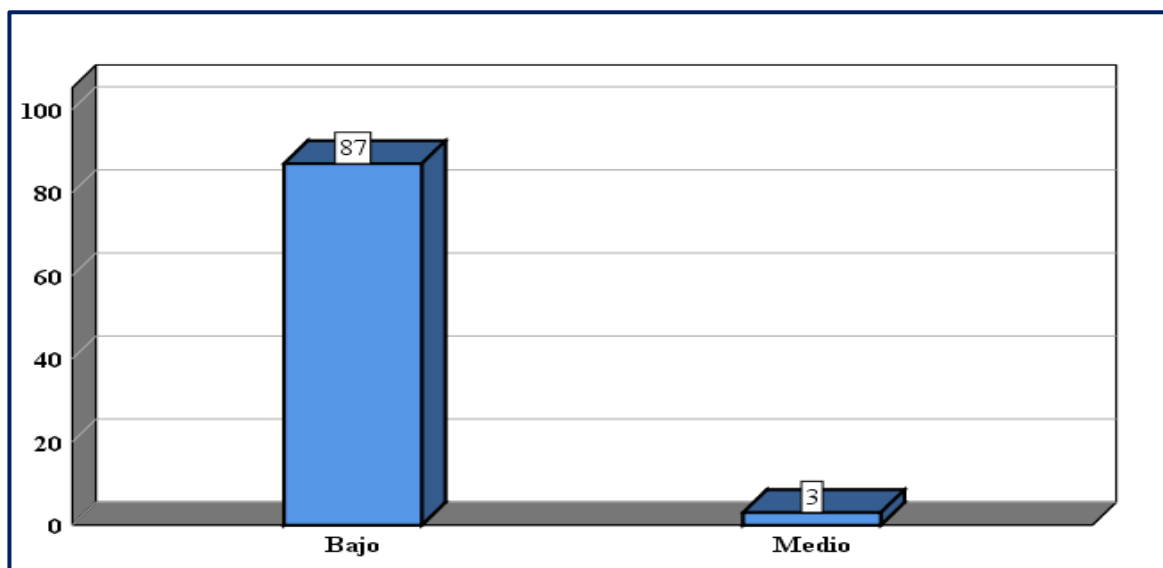
	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	87	96,7	96,7	96,7
Medio	3	3,3	3,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla, el 96,7% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los objetivos de la Entidad están debidamente establecidos, mientras que el 3,3% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.



**Figura 13**

*Los objetivos de la Entidad están debidamente establecidos.*



Nota. Como se aprecia en la figura, el 96,7% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los objetivos de la Entidad están debidamente establecidos, mientras que el 3,3% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Tabla 22**

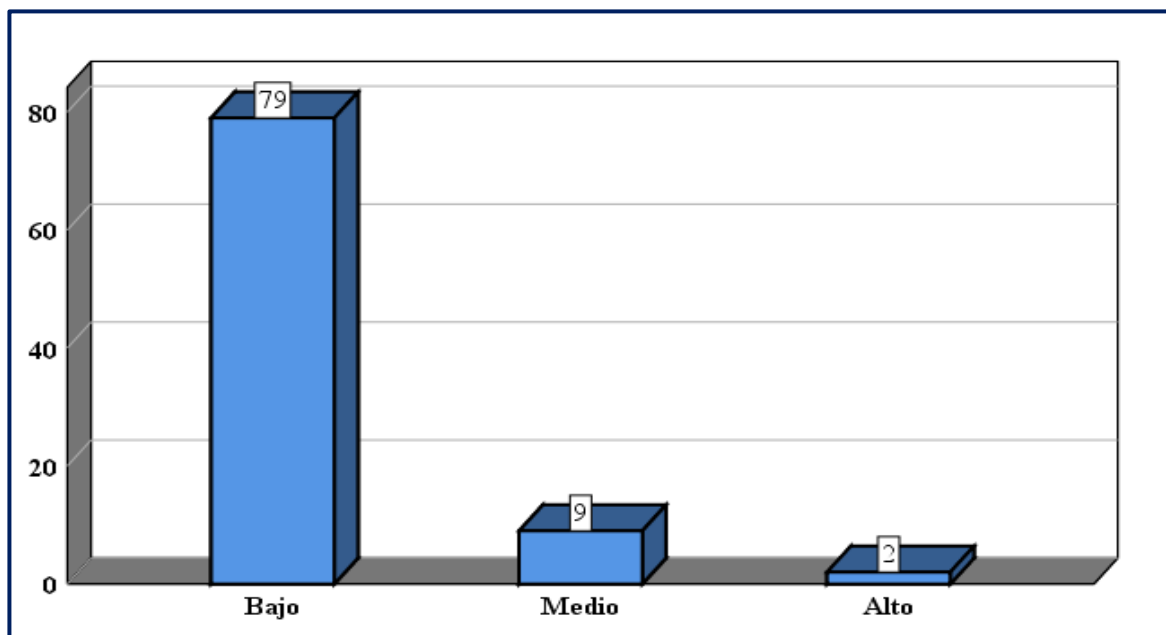
*La entidad involucra al personal para definir sus objetivos.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	79	87,8	87,8	87,8
Medio	9	10,0	10,0	97,8
Alto	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Nota. Como se aprecia en la tabla el 87,8% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad involucra al personal para definir sus objetivos, un 10,0% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 2,2% se encuentra en un nivel superior.

**Figura 14**

*La entidad involucra al personal para definir sus objetivos.*



Nota. Como se aprecia, el 87,8% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad involucra al personal para definir sus objetivos, un 10,0% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 2,2% se encuentra en un nivel superior.

**Tabla 23**

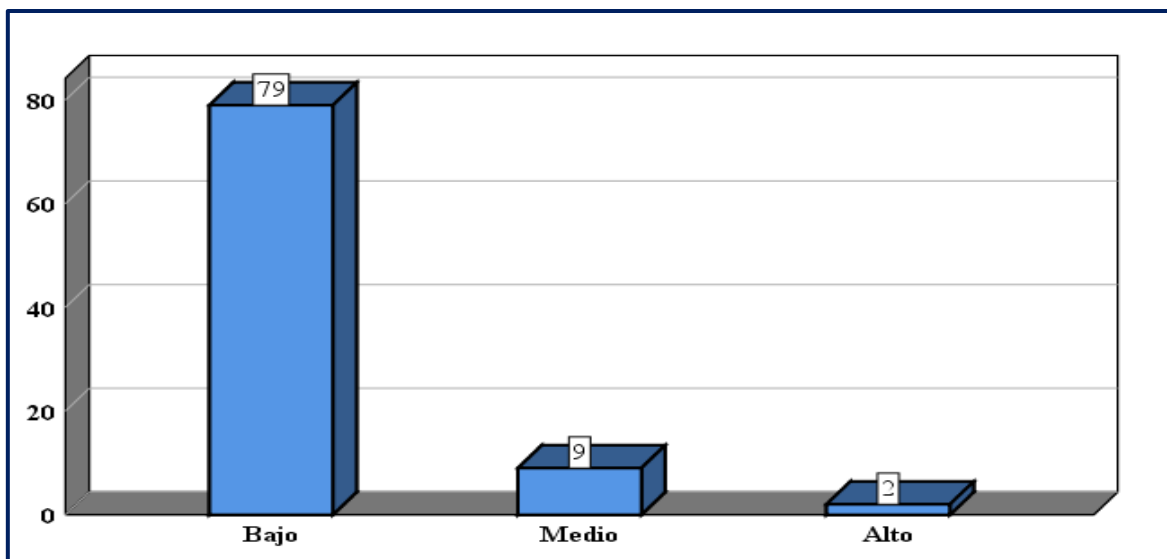
*Las estrategias aplicadas están en función a la visión de la entidad.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	79	87,8	87,8	87,8
Medio	9	10,0	10,0	97,8
Alto	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Nota. Como se aprecia en la tabla, el 87,8% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que las estrategias aplicadas están en función a la visión de la entidad, un 10,0% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 2,2% se encuentra en un nivel superior.

**Figura 15**

*Las estrategias aplicadas están en función a la visión de la entidad.*



*Nota.* Como se aprecia, el 87,8% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que las estrategias aplicadas están en función a la visión de la entidad, un 10,0% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 2,2% se encuentra en un nivel superior.

**Tabla 24**

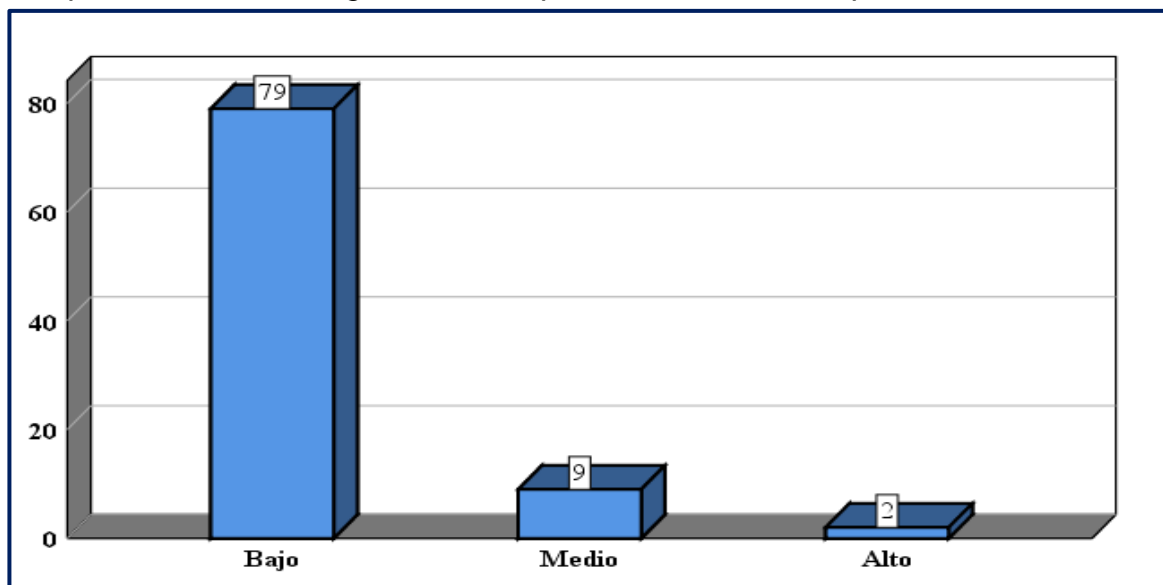
*La aplicación de estrategias resuelve problemas de forma oportuna.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	79	87,8	87,8	87,8
Medio	9	10,0	10,0	97,8
Alto	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla el 87,8% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la aplicación de estrategias resuelve problemas de forma oportuna, un 10,0% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 2,2% se encuentra en un nivel superior.

**Figura 16**

*La aplicación de estrategias resuelve problemas de forma oportuna.*



Nota. Como se aprecia el 87,8% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la aplicación de estrategias resuelve problemas de forma oportuna, un 10,0% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 2,2% se encuentra en un nivel superior.

**Tabla 25**

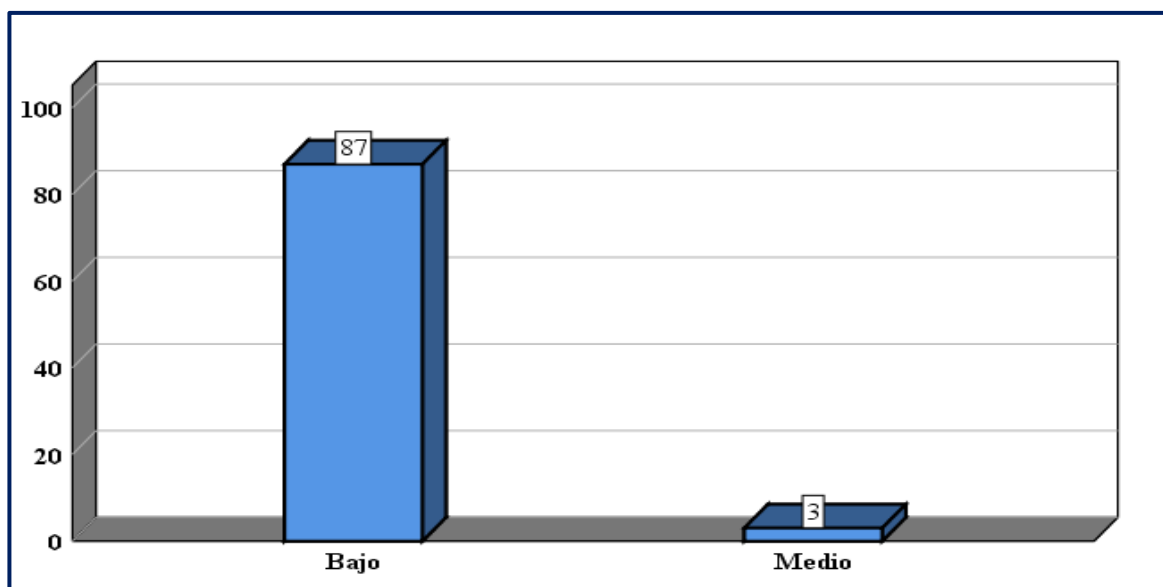
*Los empleados conocen los resultados obtenidos por las estrategias aplicadas en el mejoramiento de la entidad.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	87	96,7	96,7	96,7
Medio	3	3,3	3,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Nota. Como se aprecia en la tabla, el 96,7% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados conocen los resultados obtenidos por las estrategias aplicadas en el mejoramiento de la entidad, mientras que el 3,3% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Figura 17**

*Los empleados conocen los resultados obtenidos por las estrategias aplicadas en el mejoramiento de la entidad.*



Nota. Como se aprecia, el 96,7% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados conocen los resultados obtenidos por las estrategias aplicadas en el mejoramiento de la entidad, mientras que el 3,3% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Tabla 26**

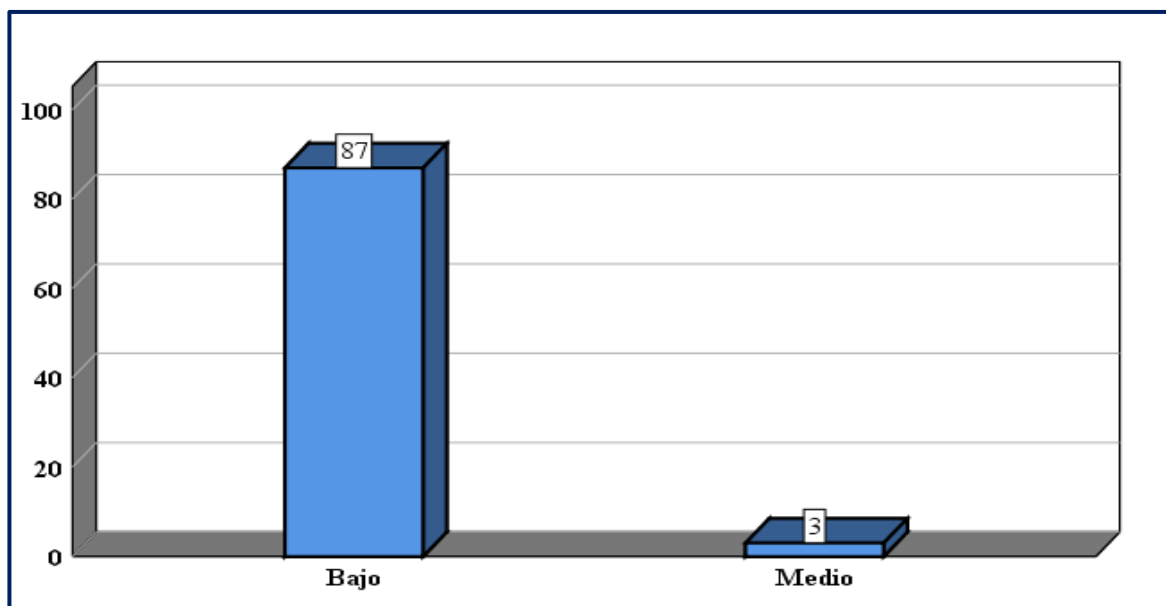
*La entidad realiza seguimiento a las estrategias que se aplican en la actualidad.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	87	96,7	96,7	96,7
Medio	3	3,3	3,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Nota. Como se aprecia en la tabla el 96,7% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad realiza seguimiento a las estrategias que se aplican en la actualidad, mientras que el 3,3% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Figura 18**

*La entidad realiza seguimiento a las estrategias que se aplican en la actualidad.*



Nota. Como se aprecia en la figura, el 96,7% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad realiza seguimiento a las estrategias que se aplican en la actualidad, mientras que el 3,3% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Tabla 27**

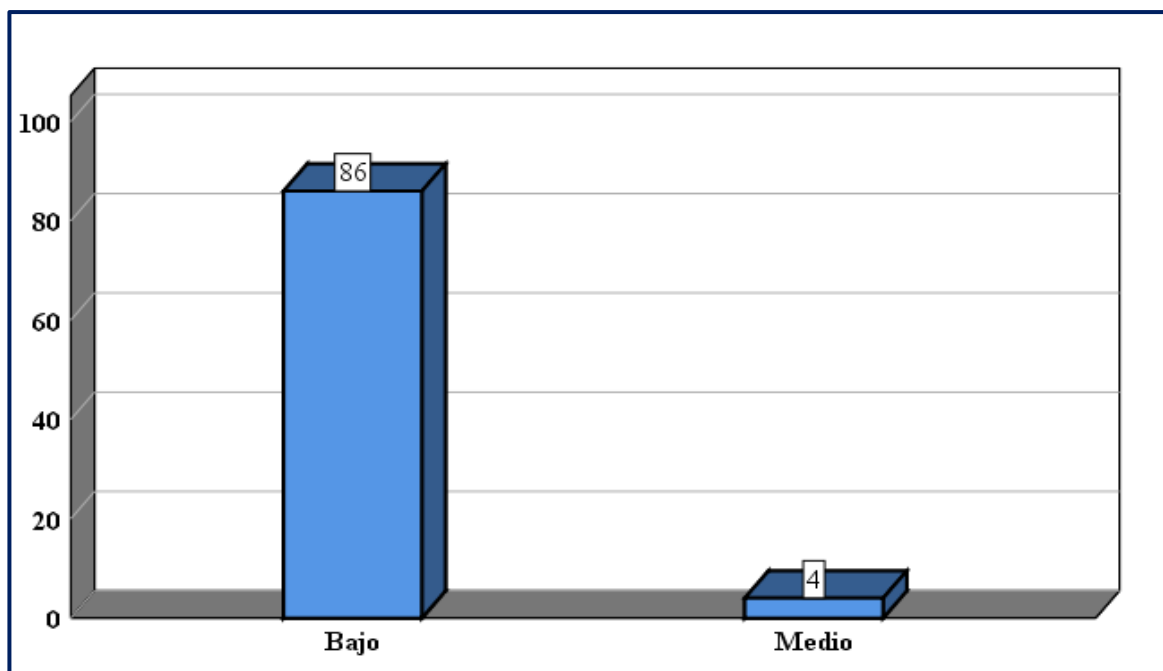
*La entidad realiza capacitaciones constantes para los colaboradores.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	86	95,6	95,6	95,6
Medio	4	4,4	4,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Nota. Como se aprecia en la tabla el 95,6% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad realiza capacitaciones constantes para los colaboradores, mientras que el 4,4% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Figura 19**

*La entidad realiza capacitaciones constantes para los colaboradores.*



*Nota.* Como se aprecia , el 95,6% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad realiza capacitaciones constantes para los colaboradores, mientras que el 4,4% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Tabla 28**

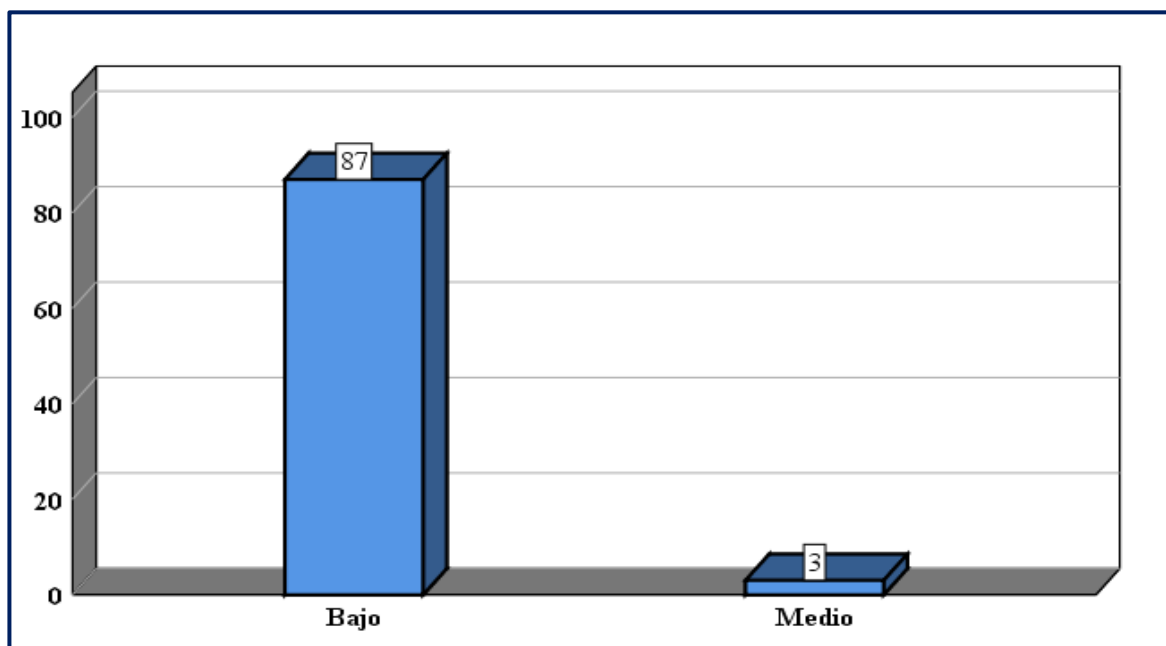
*La entidad promueve el crecimiento profesional.*

	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Porcentajes válidos</b>	<b>Porcentajes acumulados</b>
Bajo	87	96,7	96,7	96,7
Medio	3	3,3	3,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla el 96,7% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad promueve el crecimiento profesional, mientras que el 3,3% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Figura 20**

*La entidad promueve el crecimiento profesional.*



Nota. Como se aprecia el 96,7% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad promueve el crecimiento profesional, mientras que el 3,3% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Tabla 29**

*Los empleados aportan con propuestas de mejora para su área de trabajo.*

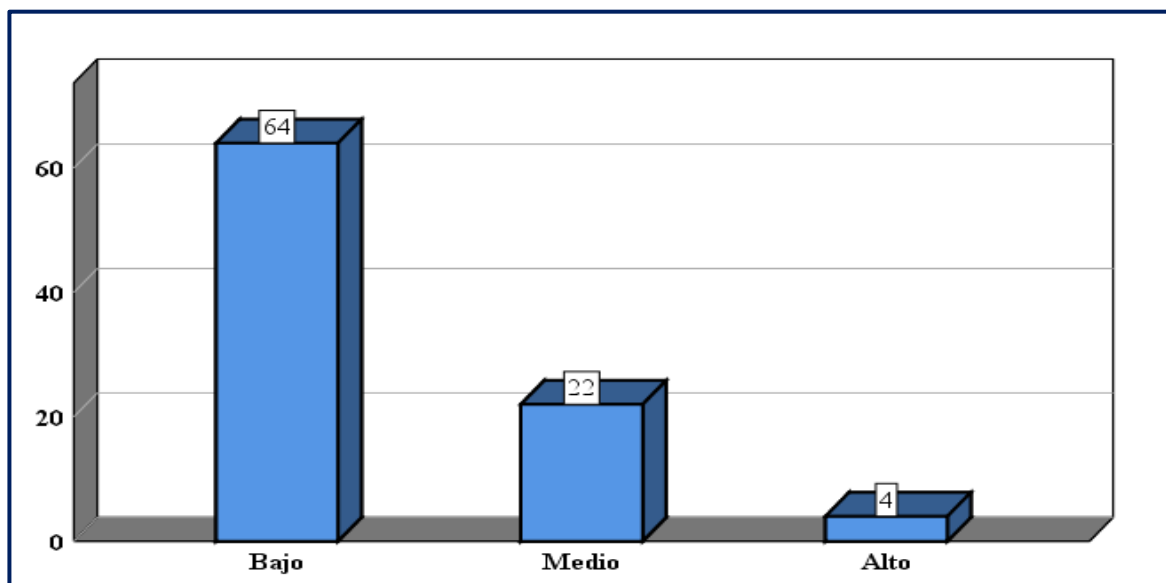
	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	64	71,1	71,1	71,1
Medio	22	24,4	24,4	95,6
Alto	4	4,4	4,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Nota. Como se aprecia en la tabla el 71,1% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados aportan con propuestas de mejora para su área de trabajo, un 24,4% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 4,4% se encuentra en un nivel superior.



**Figura 21**

*Los empleados aportan con propuestas de mejora para su área de trabajo.*



*Nota.* Como se aprecia el 71,1% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados aportan con propuestas de mejora para su área de trabajo, un 24,4% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 4,4% se encuentra en un nivel superior.

**Tabla 30**

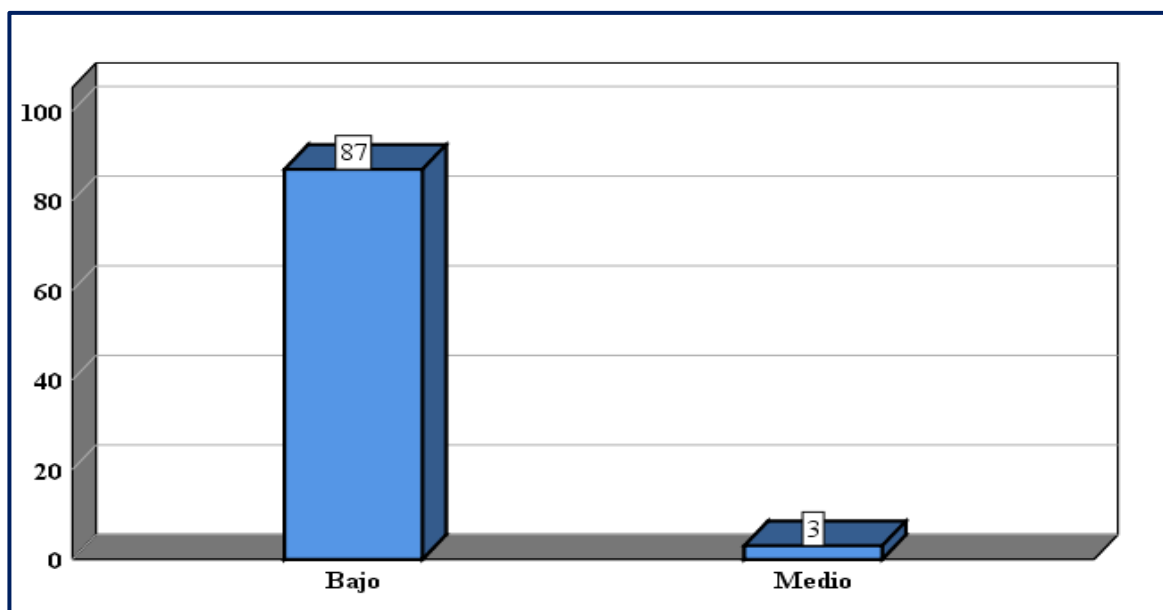
*Los empleados resuelven problemas buscando soluciones creativas.*

	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Porcentajes válidos</b>	<b>Porcentajes acumulados</b>
Bajo	87	96,7	96,7	96,7
Medio	3	3,3	3,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla el 96,7% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados resuelven problemas buscando soluciones creativas, mientras que el 3,3% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Figura 22**

*Los empleados resuelven problemas buscando soluciones creativas.*



*Nota.* Como se aprecia el 96,7% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados resuelven problemas buscando soluciones creativas, mientras que el 3,3% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Tabla 31**

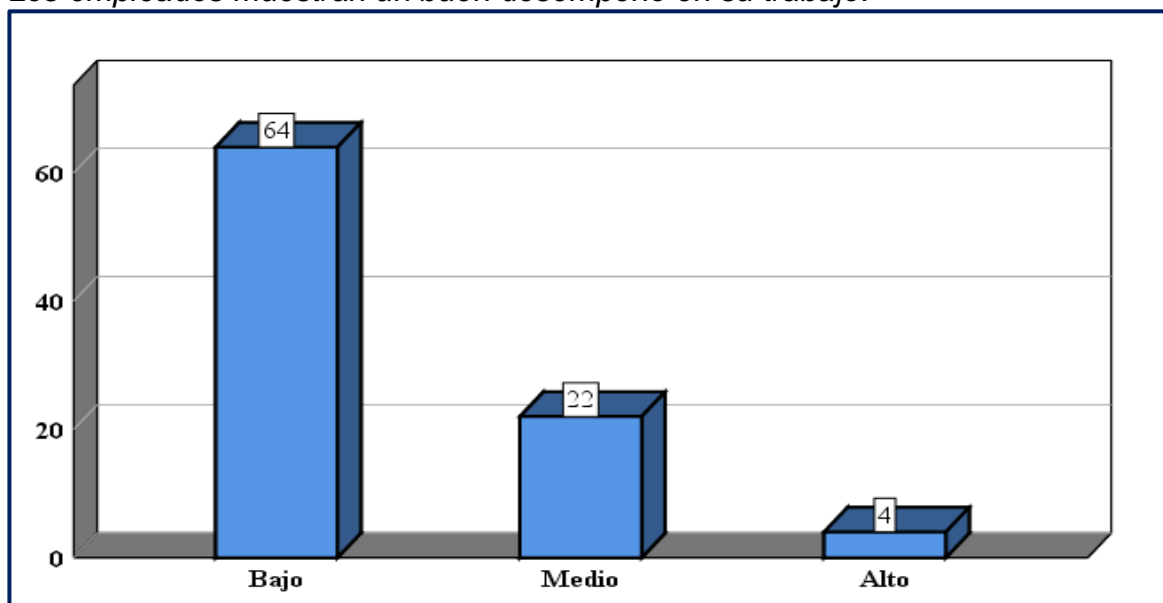
*Los empleados muestran un buen desempeño en su trabajo.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	64	71,1	71,1	71,1
Medio	22	24,4	24,4	95,6
Alto	4	4,4	4,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla el 71,1% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados muestran un buen desempeño en su trabajo, un 24,4% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 4,4% se encuentra en un nivel superior.

**Figura 23**

*Los empleados muestran un buen desempeño en su trabajo.*



*Nota.* Como se aprecia el 71,1% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados muestran un buen desempeño en su trabajo, un 24,4% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 4,4% se encuentra en un nivel superior.

**Tabla 32**

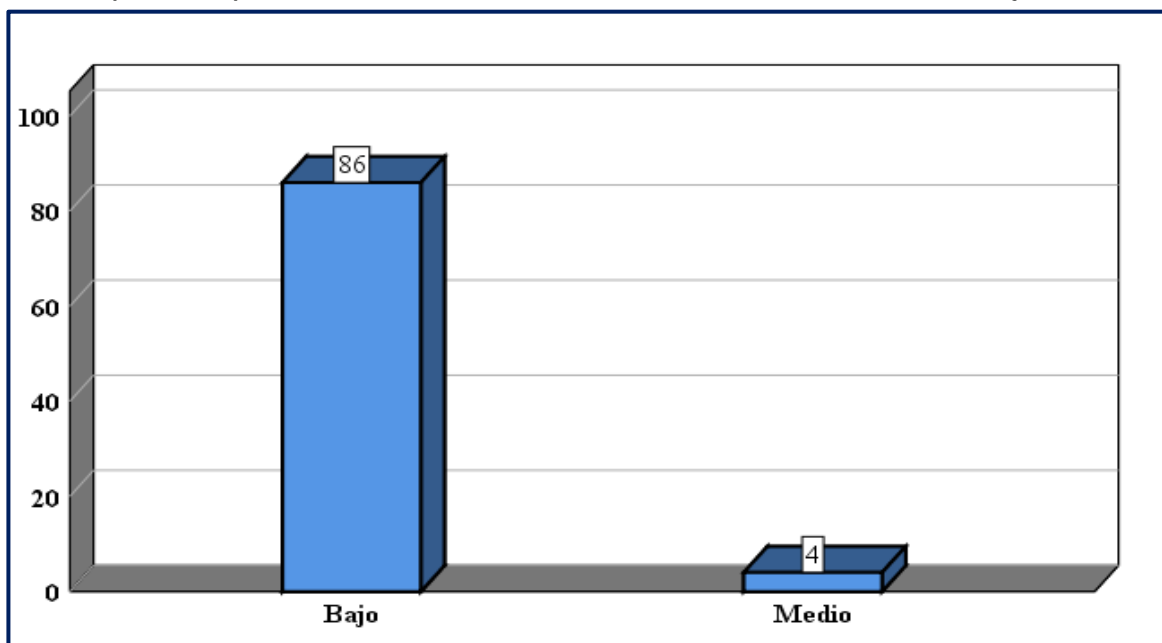
*Los empleados pueden desarrollar sus habilidades en su área de trabajo.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	86	95,6	95,6	95,6
Medio	4	4,4	4,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla el 95,6% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados pueden desarrollar sus habilidades en su área de trabajo, mientras que el 4,4% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Figura 24**

*Los empleados pueden desarrollar sus habilidades en su área de trabajo.*



*Nota.* Como se aprecia el 95,6% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados pueden desarrollar sus habilidades en su área de trabajo, mientras que el 4,4% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Tabla 33**

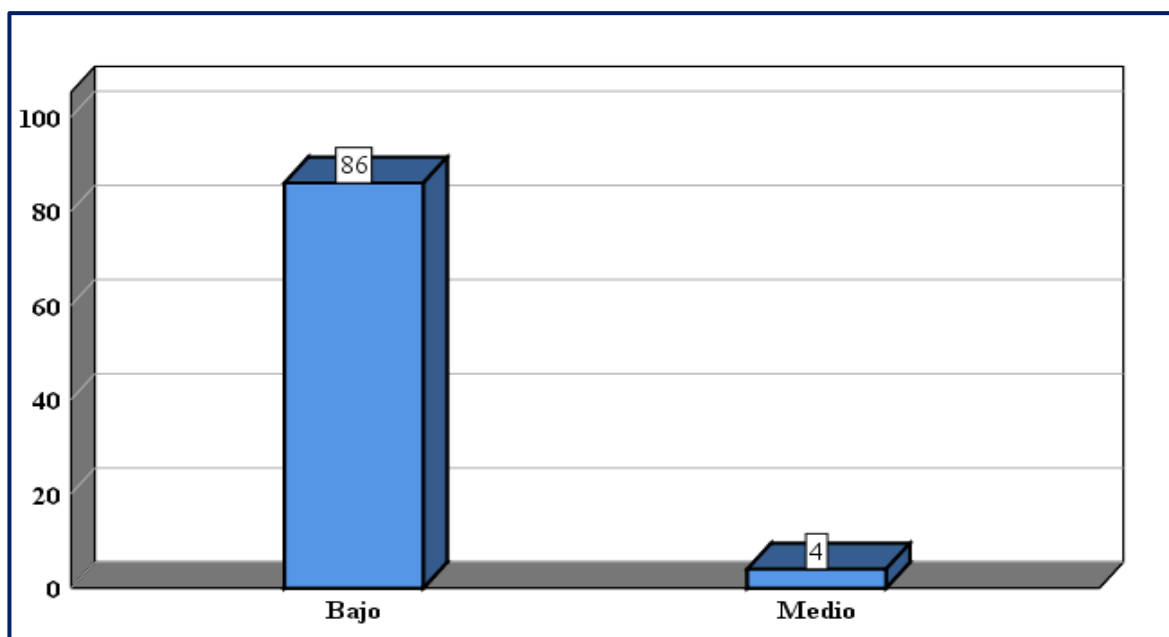
*La entidad promueve la competitividad y el liderazgo en los empleados.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	86	95,6	95,6	95,6
Medio	4	4,4	4,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla el 95,6% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad promueve la competitividad y el liderazgo en los empleados, mientras que el 4,4% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Figura 25**

*La entidad promueve la competitividad y el liderazgo en los empleados.*



*Nota.* Como se aprecia el 95,6% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad promueve la competitividad y el liderazgo en los empleados, mientras que el 4,4% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Tabla 34**

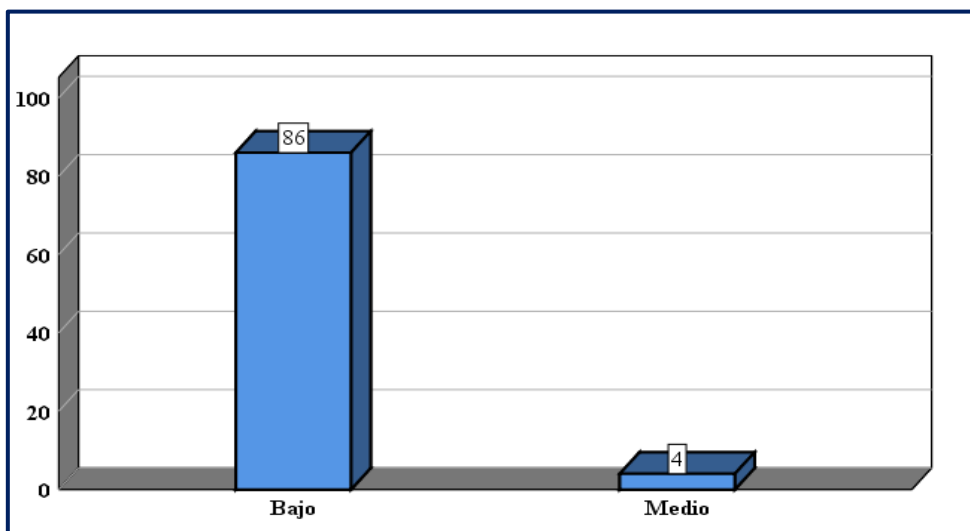
*Los empleados son agentes de cambios.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	86	95,6	95,6	95,6
Medio	4	4,4	4,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla el 95,6% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados son agentes de cambios, mientras que el 4,4% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Figura 26**

*Los empleados son agentes de cambios.*



*Nota.* Como se aprecia el 95,6% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que los empleados son agentes de cambios, mientras que el 4,4% se encuentra en un nivel medio al expresar sus respuestas.

**Tabla 35**

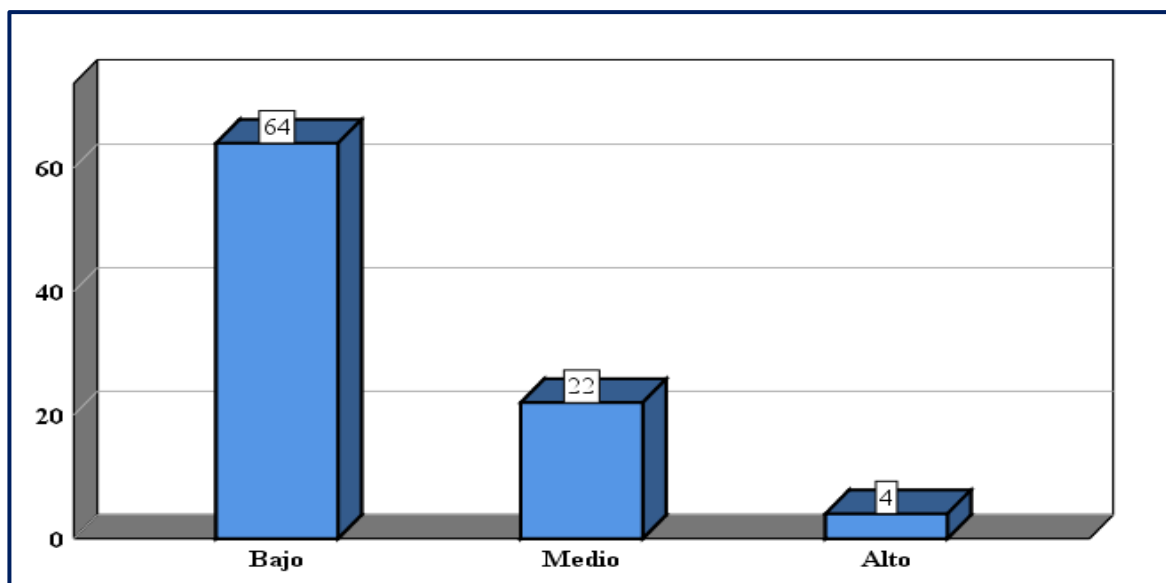
*La tecnología es una herramienta utilizada para ser más competitivos.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	64	71,1	71,1	71,1
Medio	22	24,4	24,4	95,6
Alto	4	4,4	4,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla el 71,1% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la tecnología es una herramienta utilizada para ser más competitivos, un 24,4% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 4,4% se encuentra en un nivel superior.

**Figura 27**

*La tecnología es una herramienta utilizada para ser más competitivos.*



Nota. Como se aprecia el 71,1% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la tecnología es una herramienta utilizada para ser más competitivos, un 24,4% al expresar sus respuestas se encuentra en un nivel medio, mientras que el 4,4% se encuentra en un nivel superior.

**Tabla 36**

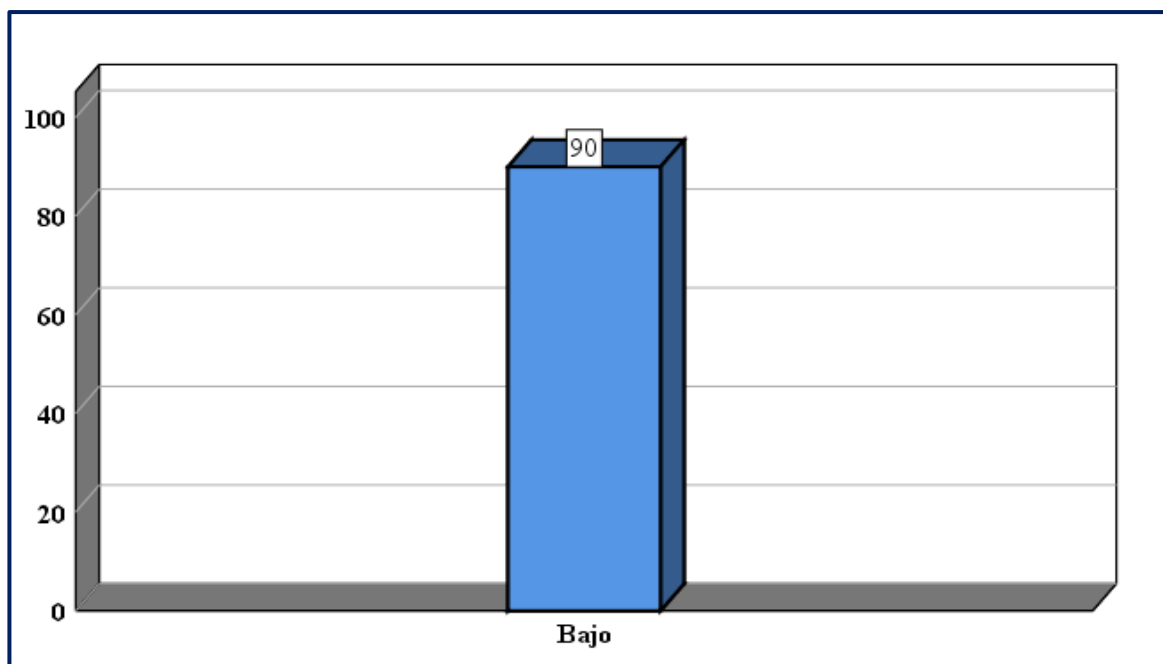
*La entidad evalúa constantemente el desempeño de sus empleados.*

	Frecuencias	Porcentajes	Porcentajes válidos	Porcentajes acumulados
Bajo	90	100,0	100,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Nota. Como se aprecia en la tabla, el 100% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad evalúa constantemente el desempeño de sus empleados.

**Figura 28**

*La entidad evalúa constantemente el desempeño de sus empleados.*



*Nota.* Como se aprecia, el 100% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que la entidad evalúa constantemente el desempeño de sus empleados.

**Tabla 37**

*El conocimiento de los empleados determina su nivel de ascenso dentro de la entidad.*

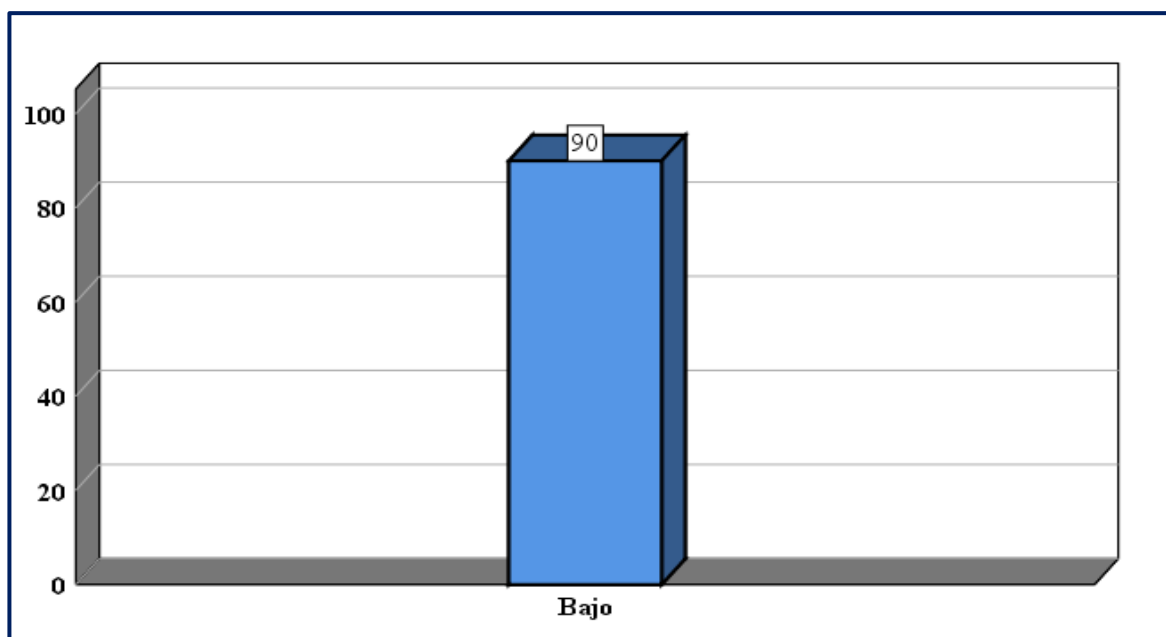
	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Porcentajes válidos</b>	<b>Porcentajes acumulados</b>
Bajo	90	100,0	100,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla 35 el 100% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que el conocimiento de los empleados determina su nivel de ascenso dentro de la entidad.



**Figura 29**

*El conocimiento de los empleados determina su nivel de ascenso dentro de la entidad.*



*Nota.* Como se aprecia el 100% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que el conocimiento de los empleados determina su nivel de ascenso dentro de la entidad.

**Tabla 38**

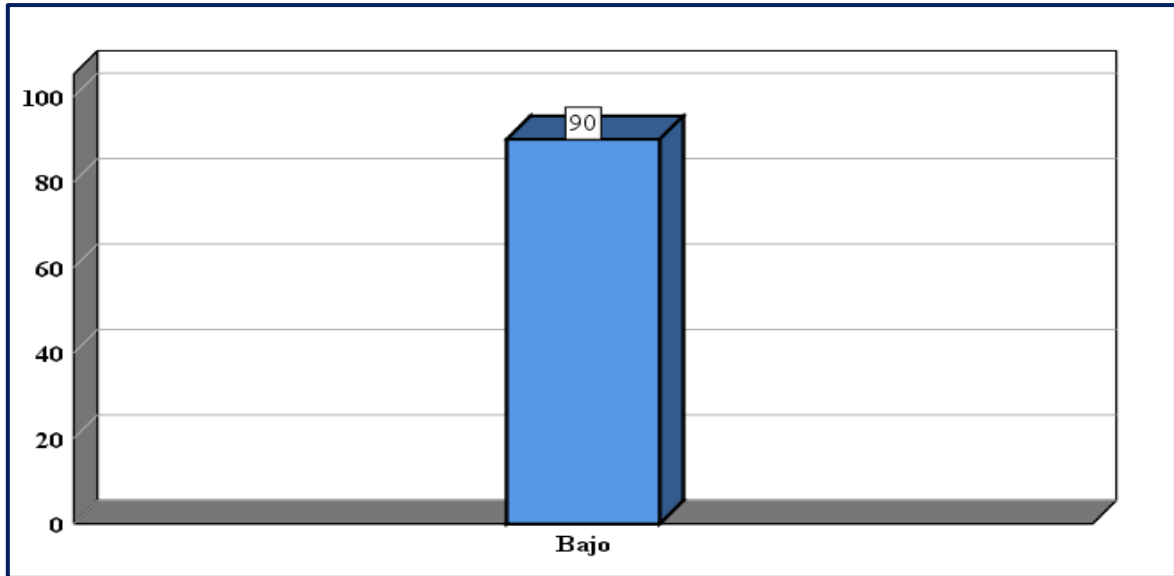
*Los valores y principios de los empleados determinan su promoción a puestos de confianza.*

	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Porcentajes válidos</b>	<b>Porcentajes acumulados</b>
Bajo	90	100,0	100,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

*Nota.* Como se aprecia en la tabla el 100% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que Los valores y principios de los empleados determinan su promoción a puestos de confianza.

**Figura 30**

*Los valores y principios de los empleados determinan su promoción a puestos de confianza.*



*Nota.* Como se aprecia el 100% del total de la muestra encuestada está en un nivel bajo al indicar que Los valores y principios de los empleados determinan su promoción a puestos de confianza.

## Anexo 9. Validación de los expertos para la propuesta

Ficha N° 1. Ficha de validación de propuesta por expertos – Dra. Luisa Esperanza Sevilla Castro



### FICHA DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN			
<b>Título de la investigación</b>	MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD DEL RECURSO HUMANO EN UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE.		
<b>Autor(a)</b>	Adrianzen Padilla, Luis César	<b>Programa</b>	Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad
<b>Línea de investigación</b>	Reforma y Modernización del Estado		
<b>Variable a ser evaluada</b>	Variable independiente: Modelo de planeamiento estratégico.		
<b>Denominación de la propuesta</b>	Modelo de planeamiento estratégico para la competitividad del recurso humano en una municipalidad provincial de la Región Lambayeque.		

DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO			
<b>Nombre del profesional experto</b>	Luisa Esperanza Sevilla Castro		
<b>Profesión</b>	Contador Público	<b>Grado académico</b>	Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad
<b>Institución en la que labora</b>	Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo		
<b>Tiempo de experiencia laboral</b>	25 años		

**INSTRUCCIONES:** Estimado Doctor(a), solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia de la PROPUESTA que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio.

Criterios	Descripción	Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 – 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 – 100				RECOMENDACIONES.
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Generalidades de la Propuesta	Denominación de la propuesta															X						
	Secciones que comprende															X						
	Jerarquización de cada sección															X						
	Interrelación o articulación entre componentes															X						
Estructuración de representación gráfica	Presenta de manera notable el tema eje															X						
	Incluye los componentes necesarios de un modelo o plan															X						
	Existe coherencia entre todos los elementos incluidos en la propuesta (Etapas, tema eje, estrategias, fundamentos, teóricos, pilares, principios y más)															X						
	Se aprecia articulación lógica entre los componentes															X						
	Incluye los componentes necesarios de acuerdo a la complejidad de la propuesta															X						
Contenido de la propuesta	La Introducción expone el tema central de la propuesta															X						
	Formulación de objetivos en coherencia con los propósitos de la propuesta															X						
	Incluye fundamentos teóricos vinculados con el tema eje															X						
	Descripción detallada de la propuesta															X						
	Incluye pilares que garantizan sostenibilidad de la propuesta															X						
	Incluye principios que contribuyen el desarrollo óptimo de la propuesta															X						
	Actividades propuestas en coherencia con el tema eje y orientadas a solucionar el problema.															X						



Ficha N° 2. Ficha de validación de propuesta por expertos – Dr. Wilson Idrogo Rengifo.



### FICHA DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN			
<b>Título de la investigación</b>	MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD DEL RECURSO HUMANO EN UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE		
<b>Autor(a)</b>	Adrianzen Padilla, Luis César	<b>Programa</b>	Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad
<b>Línea de investigación</b>	Reforma y Modernización del Estado		
<b>Variable a ser evaluada</b>	Variable independiente: Modelo de planeamiento estratégico.		
<b>Denominación de la propuesta</b>	Modelo de planeamiento estratégico para la competitividad del recurso humano en una municipalidad provincial de la Región Lambayeque.		

DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO			
<b>Nombre del profesional experto</b>	WILSON IDROGO RENGIFO		
<b>Profesión</b>	Economista	<b>Grado académico</b>	Doctor
<b>Institución en la que labora</b>	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE		
<b>Tiempo de experiencia laboral</b>	24 años		

**INSTRUCCIONES:** Estimado Doctor(a), solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia de la PROPUESTA que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio.

Criterios	Descripción	Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 – 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 – 100				RECOMENDACIONES.
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Generalidades de la Propuesta	Denominación de la propuesta															X						
	Secciones que comprende															X						
	Jerarquización de cada sección															X						
	Interrelación o articulación entre componentes															X						
Estructuración de representación gráfica	Presenta de manera notable el tema eje															X						
	Incluye los componentes necesarios de un modelo o plan															X						
	Existe coherencia entre todos los elementos incluidos en la propuesta (Etapas, tema eje, estrategias, fundamentos, teóricos, pilares, principios y más)															X						
	Se aprecia articulación lógica entre los componentes															X						
	Incluye los componentes necesarios de acuerdo a la complejidad de la propuesta															X						
																X						
Contenido de la propuesta	La Introducción expone el tema central de la propuesta															X						
	Formulación de objetivos en coherencia con los propósitos de la propuesta															X						
	Incluye fundamentos teóricos vinculados con el tema eje															X						
	Descripción detallada de la propuesta															X						
	Incluye pilares que garantizan sostenibilidad de la propuesta															X						
	Incluye principios que contribuyen el desarrollo óptimo de la propuesta															X						
	Actividades propuestas en coherencia con el tema eje y orientadas a solucionar el problema.															X						







### FICHA DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN			
<b>Título de la investigación</b>	MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COMPETITIVIDAD DEL RECURSO HUMANO EN UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE		
<b>Autor(a)</b>	Adrianzen Padilla, Luis César	<b>Programa</b>	Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad
<b>Línea de investigación</b>	Reforma y Modernización del Estado		
<b>Variable a ser evaluada</b>	Variable independiente: Modelo de planeamiento estratégico.		
<b>Denominación de la propuesta</b>	Modelo de planeamiento estratégico para la competitividad del recurso humano en una municipalidad provincial de la Región Lambayeque.		

DATOS DEL PROFESIONAL EXPERTO			
<b>Nombre del profesional experto</b>	JOSÉ MÁXIMO GOMEZ NAVARRO		
<b>Profesión</b>	Economista	<b>Grado académico</b>	Doctor
<b>Institución en la que labora</b>	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE		
<b>Tiempo de experiencia laboral</b>	36 años		

**INSTRUCCIONES:** Estimado Doctor(a), solicito que en el siguiente formato evalúe la pertinencia, coherencia de la PROPUESTA que se está validando marcando en los niveles de ejecución la puntuación que considere pertinente para cada criterio.

Criterios	Descripción	Deficiente 0 – 20				Regular 21 – 40				Buena 41 – 60				Muy Buena 61 – 80				Excelente 81 – 100				RECOMENDACIONES.
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
Generalidades de la Propuesta	Denominación de la propuesta															X						
	Secciones que comprende															X						
	Jerarquización de cada sección															X						
	Interrelación o articulación entre componentes															X						
Estructuración de representación gráfica	Presenta de manera notable el tema eje															X						
	Incluye los componentes necesarios de un modelo o plan															X						
	Existe coherencia entre todos los elementos incluidos en la propuesta (Etapas, tema eje, estrategias, fundamentos, teóricos, pilares, principios y más)															X						
	Se aprecia articulación lógica entre los componentes															X						
	Incluye los componentes necesarios de acuerdo a la complejidad de la propuesta															X						
																X						
Contenido de la propuesta	La Introducción expone el tema central de la propuesta															X						
	Formulación de objetivos en coherencia con los propósitos de la propuesta															X						
	Incluye fundamentos teóricos vinculados con el tema eje															X						
	Descripción detallada de la propuesta															X						
	Incluye pilares que garantizan sostenibilidad de la propuesta															X						
	Incluye principios que contribuyen el desarrollo óptimo de la propuesta															X						
	Actividades propuestas en coherencia con el tema eje y orientadas a solucionar el problema.															X						



## **Anexo 10. Desarrollo de la propuesta**

### **10.1. Presentación:**

La propuesta se basa en la reforma y modernización del Estado. Por lo que se pretende proponer un modelo de gestión de procesos que tenga como finalidad promover la competitividad en recursos humanos. Para ello, el modelo es enfocado en la cadena de valor basado en el ámbito municipal, en donde se describe la forma como una institución u organización genera valor al cliente final mediante el desarrollo consecutivo de las actividades estratégicas. Dicho proceso comprende fases intermedias de la producción hasta la entrega efectiva a de los servicios de calidad a los ciudadanos; así como, su disposición el mejoramiento de gestión. En la gestión pública el concepto de la cadena de valor es establecido en la ley de Modernización del Estado en el Perú. Esta ley es relevante en los procesos administrativos de una organización, de hecho, actualmente en el país es común escuchar de la importancia valor producido para el ciudadano; además, este concepto es conocido técnicamente como el “valor para el ciudadano”(Sánchez Vásquez, 2022).

Este Modelo propone establecer un plan estratégico que impulse la competitividad laboral en los trabajadores municipales. En este sentido esta propuesta se conforma con estrategias y actividades de soporte que sustenten el logro de objetivos estableciendo para ello políticas o planes para alcanzar los objetivos trazados.

Este plan estratégico está dirigida directamente a los trabajadores de las Municipalidades de la Región de Lambayeque que puede ser tomado como referencia de modelo aplicar en otras Municipalidades. Así mismo, debo precisar que este modelo de forma indirecta está dirigido a los vecinos; puesto que, al tener trabajadores altamente competitivos, los servicios que brinda la entidad serán más ágiles y eficientes.

### **9.1. Conceptualización de la propuesta**

La planificación estratégica ha sido durante mucho tiempo uno de los enfoques gerenciales más populares en organizaciones de todos los sectores y en todo el mundo (Rigby & Bilodeau, 2018). Por lo general, la planificación estratégica

se considera un enfoque de nivel medio para la formulación de estrategias, lo que implica que se utiliza para formular una estrategia organizacional siguiendo un proceso algo sistemático y deliberado (Bryson & George, 2020). En este nivel, la planificación estratégica se ha relacionado con una variedad de resultados beneficiosos, incluidos indicadores de desempeño organizacional y, especialmente, efectividad organizacional (George, Walker, & Monster, 2019). Sin embargo, es importante enfatizar que la planificación estratégica no es una sola "cosa", es un enfoque en el que las personas que se involucran en ella deben reflexionar cuidadosamente o, quizás mejor, reflexionar estratégicamente sobre los pasos del proceso que van a seguir. las herramientas que van a emplear y a quién van a involucrar durante la planificación estratégica (Bryson & George, 2020). En otras palabras, no existe un enfoque único para la planificación estratégica, y los buenos estrategas pueden adaptar la planificación estratégica para que se ajuste a las necesidades de su organización.

## **10.2. Objetivos de la propuesta**

### **10.2.1 Objetivo general**

Desarrollar las directrices para la formulación de un plan estratégico que contribuya a mejorar la competitividad de los trabajadores municipales.

### **10.2.2. Objetivos específicos**

- ✓ Incentivar la competitividad de los trabajadores municipales.
- ✓ Desarrollar las competencias Personales de los trabajadores municipales.
- ✓ Fortalecer la entidad municipal a través de personal competitivo, el cual brindará un servicio de calidad a los ciudadanos.

## **10. 3. Justificación**

La Municipalidad se encuentra en constante modificación como toda organización, siendo necesaria la aplicación de un plan estratégico que logre contribuir e incentivar la competitividad de los trabajadores municipales.

En esa misma línea, el plan estratégico resulta adecuada para que se formulen o planteen los lineamientos para aumentar la competitividad de los

trabajadores municipales por lo cual, se establecen estrategias que se desarrollan y sistematizan para poder lograr el objetivo planteado.

Por último, se puede generalizar los resultados obtenidos mediante el aporte teórico y social porque mejorará la competitividad de los trabajadores municipales, de tal forma que se establecen estrategias que fomentan la calidad del servicio público en la Municipalidad.

#### **10.4. Fundamentos**

El plan estratégico para contribuir e incentivar la competitividad de los trabajadores municipales. Se basa en un sustento teórico - científico presentándose como una investigación de tipo cualitativa que se apoya en bases epistemológicas; por ello, es necesario apelar al enfoque cualitativo cuando el cuantitativo ha llegado a sus límites y no permita acceder a un nuevo conocimiento a través de su medición por la subjetividad que conlleva los fenómenos sociales en su contexto histórico – cultural.

En base a ello, el presente plan estratégico se rige a los modelos de estudio del enfoque cualitativo que según Flores (2022), se expresa como el proceso de guiar a las partes interesadas de la organización en la realización del futuro previsto de la organización y crea los procedimientos, acciones y operaciones de desarrollo necesarios que mejoran el desempeño de la organización. Las actividades de planificación estratégica son, por lo tanto, fundamentales para determinar el crecimiento y desarrollo de una organización que se traducen en el éxito de la empresa. En 2011, Forbes señaló diez razones que contribuyen al fracaso de un plan estratégico que se delineó a partir de todo el proceso de planificación estratégica. En el artículo de Forbes (Mendez, 2017), tener un plan por el bien del plan es una de las grandes causas del fracaso del plan estratégico, por lo que una organización desarrolla un plan estratégico porque una organización se caracteriza por tener un plan. Los equipos de planificación organizacional deben percibir e interpretar los cambios del entorno empresarial para conservar la ventaja competitiva de la empresa; de lo contrario, el fracaso del desempeño estratégico se debe a la incapacidad de comprender el entorno y no centrarse en el resultado. El compromiso parcial también juega un papel importante en el éxito del plan estratégico y el hecho de no contar con las personas y los recursos necesarios

provoca el fracaso. Es imprescindible hoy en día delegar a las personas adecuadas para ejecutar el plan adecuado, y no depender de personas que no están comprometidas o tienen conocimientos inadecuados para ejecutar la estrategia en circunstancias difíciles.

Ongaro (2020) también señaló que escribir y archivar el plan es una gran falla en el desempeño del plan estratégico, así como la incapacidad o falta de voluntad para cambiar con los cambios en las condiciones del mercado. Otra causa de fracaso es el liderazgo deficiente, relacionado con aquellas personas que no son elegibles para realizar las operaciones duras y orientadas al desarrollo recomendadas en el plan estratégico. La ignorancia de la realidad de los hechos y los supuestos del mercado y la falta de rendición de cuentas como resultado del escapismo o la falta de compromiso de los recursos en las operaciones ineficaces correctas son todas las causas principales. Finalmente, el establecimiento de metas poco realistas crea una falta de enfoque organizacional debido a metas y objetivos inmanejables (Medeiros, 2019).

## 10.5. Estructura del modelo

**Figura 31**

*Estructura del modelo de planeamiento estratégico*



*Nota.* Esta figura muestra la estructura del modelo de planeamiento estratégico para la competitividad del recurso humano.



## 10.6. Estrategias para implementar el modelo.

Para la implementación del modelo de Planeamiento Estratégico en esta municipalidad es necesario establecer a diferentes actividades que contribuyan con el logro de un objetivo mediante estrategias.

**Figura 32**

*Estrategias de implementación*

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES	INSTRUMENTOS DE EVALUACION
Revisión del Plan estratégico Institucional	Conocer si se ha incluido el desarrollo de la competitividad en los trabajadores Municipales		Incluir estrategias para impulsar la competitividad en los trabajadores Municipales		Encuestas Cuestionarios
Incluir la participación de los agentes involucrados	Promover una relación estrecha entre los Jefes de Area y los trabajadores	Conversatorio con el Jefe de Recursos Humanos y Planemiento	Actividades de Confraternidad para establecer lazos de confianza entre los jefes y su personal a cargo.	Jefe del Area de Recursos Huamnos	Encuestas Cuestionarios
Sistema de Competencias y desarrollo personal	Diagnostico sobre las competencias del Desarrollo Personal		Identificar criterios sobre competencias personales		Aplicación de Test y Cuestionarios
Conformación del Equipo de Monitoreo	Seguimiento de las estrategias establecidas		Capital humano capacitado		Entrevistas

*Nota.* La figura muestra las estrategias de implementación

## 8.7. Evaluación de la propuesta

**Tabla 39**

*Evaluación de la propuesta*

Objetivo de la actividad	Objetivo logrado		Estrategia desarrollada		Recursos y/o materiales		Participación de los responsables	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Revisión del Plan Estratégico Institucional	X		X		X		X	
	X		X		X		X	
Incluir la participación de los agentes involucrados	X		X		X		X	
Creación de un Sistema de competencias y desarrollo personal	X		X		X		X	
Conformación del equipo de monitoreo	X		X		X		X	

*Nota.* La tabla muestra las actividades para la implementación de la propuesta