

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL  
GOBIERNO REGIONAL DE SAN MARTÍN.**

TESIS  
PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE  
ECONOMISTA

**Presentado por:**

**JUAN CARLOS RITUAY GAMARRA**

**Tingo María – Perú**

**2023**



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN  
OFICINA DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

REGISTRO DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DE TÍTULO UNIVERSITARIO,  
INVESTIGACIÓN DOCENTE Y TESISISTA

I. DATOS GENERALES DE PREGRADO

Universidad : Universidad Nacional Agraria de la Selva  
 Facultad : Ciencias Económicas y Administrativas  
 Título de Tesis : Cumplimiento de la planificación estratégica  
 en el gobierno regional de San Martín.  
 Autor : Juan Carlos Rituay Castro  
 Asesor de Tesis : M. Sc. José Suarez Gonzales  
 Escuela Profesional : Escuela Profesional de Economía  
 Programa de Investigación : Economía Aplicada  
 Línea (s) de Investigación : Gestión pública  
 Eje Temático de Investigación : Cumplimiento de la planificación estratégica  
 Lugar de Ejecución : San Martín.  
 Duración : Fecha de Inicio : 01/04/2022  
 Término : 06/11/2023  
 Financiamiento : Propio : 3800.00

.....  
 Bach. Juan Carlos Rituay Castro  
 Ejecutor

.....  
 M. Sc Suárez González José  
 Asesor

## DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mi familia, especialmente a mis padres, que siempre me han apoyado y alentado en mis estudios y proyectos. A todos ellos, mi más sincero reconocimiento y gratitud.

## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis profesores de universidad, que me han guiado y apoyado durante mi formación académica.

Asimismo, estoy muy agradecido con mis compañeros y amigos que me acompañaron en este camino, compartiendo sus experiencias, dudas y ánimos. Sin ellos, esta etapa no habría sido tan enriquecedora y divertida.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Contexto.....	1
1.1.2 El problema de investigación .....	2
1.1.2.1 Problema central .....	2
1.1.2.2 Descripción.....	2
1.1.2.3 Explicación .....	4
1.1.3 Interrogantes .....	7
1.2 Justificación.....	8
1.2.1 Teórica .....	8
1.2.2 Práctica .....	8
1.3 Objetivos .....	8
1.3.1 General .....	8
1.3.2 Específicos.....	8
1.4 Hipótesis y Modelo.....	9
1.4.1 Formulación .....	9
1.4.2 Variables e Indicadores.....	9
1.4.3 Modelo .....	9
II. METODOLOGÍA.....	10
2.1 Población y Muestra.....	10
2.1.1 Población .....	10
2.1.2 Muestra .....	10
2.2 Clase de investigación .....	12
2.3 Tipo de investigación.....	12
2.4 Nivel de investigación.....	12
2.5 Unidad de análisis .....	12
2.6 Métodos .....	12
2.7 Instrumentos de investigación.....	12
2.8 Técnicas.....	12
2.8.1 Análisis bibliográfico.....	12
2.8.2 Análisis estadístico.....	13
III. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	13

3.1 Teorías .....	13
3.1.1 Planificación estratégica .....	13
3.1.2 Etapa preparatoria de la fase institucional .....	18
3.1.3 Políticas públicas .....	21
3.1.4 Comportamiento organizacional.....	26
3.2 Conceptos .....	33
3.3 Antecedentes .....	36
IV. RESULTADOS.....	42
4.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS .....	42
4.1.1. Aspectos generales de los trabajadores del GRSM.....	42
4.1.2. Características de las políticas institucionales .....	46
4.1.3. Características del comportamiento organizacional.....	51
4.1.4. Características del cumplimiento del plan estratégico .....	55
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	59
4.2.1. Estimación del modelo econométrico .....	59
4.2.2. Elección del modelo .....	59
4.2.3. Análisis de indicadores estadísticos .....	62
4.3 ANÁLISIS DE EFECTOS MARGINALES.....	65
V DISCUSIÓN .....	67
5.1. CONCORDANCIA CON OTROS RESULTADOS.....	67
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES .....	70
BIBLIOGRAFÍA .....	71
ANEXOS .....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
Tabla 1 Servicios de apoyo al desarrollo productivo .....	5
Tabla 2 Infraestructura de riego .....	5
Tabla 3 Riesgo tecnificado .....	5
Tabla 4 Servicio de suministro .....	6
Tabla 5 Servicio de suministro eléctrico domiciliario en zonas urbanas.....	6
Tabla 6 Trabajadores del gobierno regional de San Martín, año 2022.....	10
Tabla 7 Distribución estratificada de la muestra por régimen de contratación .	11
Tabla 8 Trabajadores del GRSM, según su sexo.....	43
Tabla 9 Trabajadores del GRSM, según edad .....	43
Tabla 10 Trabajadores del GRSM, según condición laboral .....	44
Tabla 11 Trabajadores del GRSM, según región de procedencia.....	45
Tabla 12 Políticas institucionales del GRSM son conocidas por la población..	46
Tabla 13 Conoce las políticas institucionales del GRSM .....	47
Tabla 14 Políticas institucionales claras y precisas.....	48
Tabla 15 Priorización de actividades ajenas al PEI.....	49
Tabla 16 Indiferencia por parte de sus colegas por el cumplimiento del PEI ...	50
Tabla 17 Compañeros de labores presentan un adecuado comportamiento organizacional .....	51
Tabla 18 Participación en las actividades del proceso de elaboración y actualización del PEI .....	52
Tabla 19 Participación en las capacitaciones para la elaboración del PEI.....	52
Tabla 20 Formación de grupos o alianzas para tomar alguna decisión institucional.....	53
Tabla 21 Los trabajadores muestran compromiso con la institución y el logro de sus objetivos.....	54
Tabla 22 Las actividades realizadas contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos .....	55
Tabla 23 Los objetivos y metas propuestos en el PEI contribuyen a solucionar las necesidades de la población.....	56
Tabla 24 Los objetivos y metas institucionales se logran ejecutar al 100% .....	57

Tabla 25 Reuniones de trabajo para dar a conocer los avances logrados respecto a los objetivos y metas propuestos .....	58
Tabla 26 Resumen de los modelos binarios Probit y Logit y Valor Extremo ....	60
Tabla 27 Modelo elegido (Extreme value).....	61



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
Figura 1 Ciclo de vida de las políticas públicas.....	19
Figura 2 Etapas del PEI .....	19
Figura 3 Ciclo de vida de las políticas públicas.....	26
Figura 4 Trabajadores del GRSM, según su sexo .....	43
Figura 5 Trabajadores del GRSM, según edad.....	44
Figura 6 Trabajadores del GRSM, según condición laboral.....	45
Figura 7 Trabajadores del GRSM, según región de procedencia .....	46
Figura 8 Políticas institucionales del GRSM son conocidas por la población ..	47
Figura 9 Conoce las políticas institucionales del GRSM .....	48
Figura 10 Políticas institucionales claras y precisas .....	48
Figura 11 Priorización de actividades ajenas al PEI .....	49
Figura 12 Indiferencia por parte de sus colegas por el cumplimiento del PEI ..	50
Figura 13 Compañeros de labores presentan un adecuado comportamiento organizacional .....	51
Figura 14 Participación en las actividades del proceso de elaboración y actualización del PEI .....	52
Figura 15 Participación en las capacitaciones para la elaboración del PEI .....	53
Figura 16 Formación de grupos o alianzas para tomar alguna decisión institucional.....	54
Figura 17 Los trabajadores muestran compromiso con la institución y el logro de sus objetivos.....	55
Figura 18 Las actividades realizadas contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos .....	56
Figura 19 Los objetivos y metas propuestos en el PEI contribuyen a solucionar las necesidades de la población.....	56
Figura 20 Los objetivos y metas institucionales se logran ejecutar al 100%.....	57
Figura 21 Reuniones de trabajo para dar a conocer los avances logrados respecto a los objetivos y metas propuestos .....	58
Figura 22 Distribución chi cuadrado para la prueba.....	63
Figura 23 Puntos críticos en la distribución normal estándar Z, para $\alpha=0.05$ .	64

## RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar si las políticas institucionales y el comportamiento organizacional influyen, en el cumplimiento del plan estratégico 2021 – 2025, del Gobierno Regional de San Martín; En esta se formula una hipótesis que sintetiza el impacto de las variables analizadas. La investigación es fáctica-aplicada, presente un nivel explicativo, tiene como unidad de análisis a los trabajadores del gobierno regional de San Martín y para el recojo de información se utilizó una encuesta con 18 preguntas y se aplicó a una muestra de 169 trabajadores administrativos. Los principales resultados obtenidos fueron: El 53% de trabajadores considera que los objetivos y metas propuestos en el PEI no contribuyen a solucionar las necesidades de la población. El 53.3% de los trabajadores consideran que los objetivos y metas institucionales no se logran ejecutar al 100%. El 62.7% expresó que a veces y casi siempre realizan reuniones para dar a conocer los avances que se logró en el área que laboran dentro de la institución. El 41% de los trabajadores del Gobierno Regional de San Martín manifestaron que las políticas institucionales no son claras y precisas. El 54.4% consideran que a veces, casi siempre y siempre se priorizan actividades ajenas al plan estratégico institucional. Un 42% considera que a veces, casi siempre y siempre existe indiferencia por parte de sus colegas por el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico institucional.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, políticas institucionales, comportamiento organizacional y compromiso institucional.

## ABSTRACT

The purpose of the research was to evaluate whether institutional policies and organizational behavior influence compliance with the 2021-2025 strategic plan of the Regional Government of San Martín; In it, a hypothesis is proposed that summarizes the influence of the variables studied. The research is factual-applied, presents an explanatory level, has as its unit of analysis the workers of the regional government of San Martín and to collect information, a survey with 18 questions was used and was applied to a sample of 169 administrative workers. The main results obtained were: 53% of workers consider that the objectives and goals proposed in the PEI do not contribute to solving the needs of the population. 53.3% of workers consider that institutional objectives and goals cannot be executed 100%. 62.7% expressed that sometimes and almost always they hold meetings to publicize the progress achieved in the area they work within the institution. 41% of the workers of the Regional Government of San Martín stated that institutional policies are not clear and precise. 54.4% consider that sometimes, almost always and always, activities outside the institutional strategic plan are prioritized. 42% consider that sometimes, almost always and there is always indifference on the part of their colleagues regarding the fulfillment of the objectives proposed in the institutional strategic plan.

**Keywords:** Strategic planning, institutional policies, organizational behavior and institutional commitment.

# I.

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

#### 1.1.1 Contexto

En el siglo XXI, el mundo experimenta cambios rápidos y constantes. En este contexto, es imprescindible y urgente que los sistemas de gestión de las instituciones públicas evolucionen para promover el progreso de una sociedad en particular. De lo contrario, se enfrentan al aislamiento y al subdesarrollo. Es en este punto donde la organización y la gestión estratégica juegan un papel crucial. Los gobiernos no pueden permitir que las variaciones y la indecisión les sorprendan. Su capacidad de respuesta a estos debe ser el resultado de la toma de decisiones. (Armijo, 2009)

En Perú y otros países del mundo, las instituciones públicas buscan llevar a cabo sus actividades basándose en una planificación estratégica. Por lo tanto, es crucial que se puedan vincular los objetivos institucionales con las políticas sectoriales y nacionales, permitiendo así alcanzar los resultados esperados. Esto se busca con el fin de fomentar el desarrollo institucional, la iniciativa de los funcionarios públicos, teniendo en cuenta sus competencias y la capacidad de enfrentar su visión de futuro. Considerando cómo la globalización económica y la competencia en la actualidad, representan un punto de inflexión para poder destacarse en las actividades que se llevan a cabo.

En Perú, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, el planeamiento estratégico se considera un sistema administrativo regido por la legislación correspondiente. Como sistema de gestión, está conformado por un conjunto de reglas que buscan fomentar el desarrollo de la planificación estratégica en el país (Ley N° 29158, 2007). El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SI-NAPLAN) y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) son parte de este sistema. El SI-NAPLAN está compuesto por diferentes organismos,

subsistemas y relaciones funcionales que trabajan de forma coordinada e integrada. Su objetivo es facilitar y coordinar el proceso de planificación estratégica a nivel nacional, con el fin de promover y orientar el desarrollo armonioso y sostenible del país.

a) Por lo tanto, una de las características fundamentales del sistema de planeamiento es adoptar una visión prospectiva del desarrollo público, lo que implica anticiparse y tomar precauciones frente a cualquier eventualidad que pueda enfrentar Perú.

Es innegable que la pandemia del COVID-19 ha revelado la falta de implementación de políticas de planeamiento estratégico por parte de los administradores responsables de la gestión pública en Perú. Sin embargo, como ciudadanos, no debemos ignorar cómo se planifican los objetivos públicos en el país y cómo se estructuran los gastos presupuestarios, los cuales deben traducirse en la provisión de servicios públicos de calidad.

## **1.1.2 El problema de investigación**

### **1.1.2.1 Problema central**

Inadecuada ejecución del Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional de San Martín.

### **1.1.2.2 Descripción**

El Gobierno Regional de San Martín es una entidad pública descentralizada que cuenta con autonomía técnica, presupuestaria y administrativa en el cumplimiento de sus responsabilidades, tal como se establece en la Constitución Política del Estado y la Ley marco de descentralización N.º 26922. Además, se rige por la Ley Orgánica de Gobierno Regional N.º 27867 y otras normas complementarias relacionadas con la descentralización, establecen los fundamentos para el funcionamiento del Gobierno Regional de San Martín. Este gobierno tiene jurisdicción sobre el departamento de San Martín.

El departamento de San Martín cuenta con un gran potencial de crecimiento económico, basado en el desarrollo de la agricultura, ganadería, piscicultura y la transformación de productos primarios para su

comercialización en los mercados regionales, nacionales e internacionales. Además, se suma el potencial de desarrollo turístico basado en los recursos naturales y turísticos que favorecen el desarrollo del ecoturismo en nuestra región.

El Gobierno Regional de San Martín, en su rol de impulsor del progreso social y económico y proveedor de servicios públicos, está cumpliendo con lo establecido en la Constitución Política de la República, la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Por esta razón, ha tomado la decisión de poner en marcha el Plan Estratégico Institucional (PEI 2021-2025). Con el propósito de administrar y promover el crecimiento sostenible de la comunidad, con un enfoque en la transformación productiva, el Gobierno Regional de San Martín ha establecido una política institucional. En este contexto, su compromiso se evidencia a través de los siguientes principios de política institucional:

Eje social: El objetivo es mejorar el acceso, la cobertura y la calidad de los servicios, garantizando la igualdad de oportunidades y la inclusión social.

Eje económico: El objetivo es promover el desarrollo de un territorio integrado y competitivo mediante la inversión en infraestructura productiva estratégica, tanto por parte del sector público como del sector privado. Esto permitirá mejorar el acceso a los servicios y estimular las actividades económicas en la región.

Eje ambiental: El propósito es promover la sostenibilidad ambiental a través de la promoción de una gestión adecuada de los recursos naturales y el ordenamiento territorial, con un enfoque específico en las cuencas.

Eje institucional: El objetivo es fortalecer la gestión pública mediante la implementación de políticas de modernización del estado, con el fin de brindar un mejor servicio a la población.

En ese sentido, el cumplimiento de las actividades, objetivos y metas, establecidas en el plan estratégico institucional del gobierno regional de San Martín, juegan un rol importante el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la región y el desarrollo de esta. Sin embargo, hasta la fecha no se observa avances significativos para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales como: El propósito es mejorar tanto la cobertura como propósito es mejorar tanto la cobertura como la calidad de los servicios de agua y saneamiento en las áreas rurales, así como mejorar el acceso a una cartera de servicios de salud que se ajuste a las necesidades y características sanitarias de la población. Toda vez que la gran mayoría o casi toda la población rural no cuenta con servicio de agua tratada y apta para el consumo humano y las postas médicas o centros de salud en los caseríos del departamento de San Martín se encuentran desabastecidas de medicamentos y en muchos casos sólo cuentan con un personal de salud y lo que es peor no son especialistas, lo que dificultaría la atención necesaria ante una urgencia, poniendo en riesgo la vida de los ciudadanos.

### **1.1.2.3 Explicación**

Existen muchos factores que pueden influir en el cumplimiento o no del plan estratégico institucional, como, por ejemplo: la aplicación de las políticas públicas y políticas institucionales, el comportamiento organizacional, la asignación presupuestal, la eficiencia del personal, entre otros.

Sin embargo, en la presente investigación solo se considera como variables explicativas a las políticas institucionales y el comportamiento organizacional; entendiendo que las otras posibles variables influyentes se mantendrán constantes bajo el principio económico conocido como *Ceteris paribus*.

La máxima prioridad en la administración pública es brindar un servicio de alta calidad a los usuarios y administrados, a través de la implementación de varios componentes, acciones y actividades que ayuden a resolver los problemas y satisfacer las necesidades de la

población. Para lograr este objetivo, es necesario realizar un enfoque adecuado y reconocer las deficiencias y demandas existentes, con el fin de encontrar soluciones a los problemas locales y, en consecuencia, lograr el bienestar socioeconómico de los ciudadanos.

Algunas de las brechas ya mencionadas anteriormente se presentan a continuación:

**Tabla 1**

*Servicios de apoyo al desarrollo productivo*

<b>N°</b>	<b>Nombre del IB</b>	<b>U.M.</b>	<b>Valor del IB (2021)</b>
1	Porcentaje de productores agropecuarios sin servicio de asistencia médica	Productores asistidos	47.74%

Nota: PMI 2023-2025 del GRSM

Actualmente, existen 10 cadenas productivas que involucran a un total de 15,550 productores. Entre las cadenas con mayor número de beneficiarios se destacan el cacao, café, arroz, maíz amarillo duro y plátano. No obstante, es importante intervenir en otras cadenas productivas para lograr resultados positivos adicionales.

**Tabla 2**

*Infraestructura de riego*

<b>N°</b>	<b>Nombre del IB</b>	<b>U.M.</b>	<b>Valor del IB (2021)</b>
1	Porcentaje de superficie agrícola sin riego	Ha	60.30%

Nota: PMI 2023-2025 del GRSM

**Tabla 3**

*Riesgo tecnificado*

<b>N°</b>	<b>Nombre del IB</b>	<b>U.M.</b>	<b>Valor del IB (2021)</b>
1	Porcentaje de superficie agrícola sin riego tecnificado	Ha	97.01%

Nota: PMI 2023-2025 del GRSM



Los indicadores presentados en las tablas 2 y 3 muestran niveles elevados debido a la falta de una infraestructura de riego adecuada. El sistema de riego de secano es el más utilizado, lo que contribuye a estos altos indicadores.

**Tabla 4**

*Servicio de suministro*

<b>N°</b>	<b>Nombre del IB</b>	<b>U.M.</b>	<b>Valor del IB (2019)</b>
1	Porcentaje de viviendas en el ámbito rural que no cuentan con servicio eléctrico	Viviendas Atendidas /Año	30.00%

Nota: PMI 2023-2025 del GRSM

**Tabla 5**

*Servicio de suministro eléctrico domiciliario en zonas urbanas*

<b>N°</b>	<b>Nombre del IB</b>	<b>U.M.</b>	<b>Valor del IB (2018)</b>
1	Porcentaje de viviendas sin acceso a servicios de energía eléctrica	Viviendas Atendidas /Año	23.00%

Nota: PMI 2023-2025 del GRSM

Los indicadores relacionados con la función energía se han obtenido a partir del XII, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas realizado en 2017. Estos indicadores muestran que las viviendas en zonas rurales necesitan más atención en cuanto a acceso y calidad de los servicios energéticos.

En ese sentido, las políticas institucionales en la región San Martín reflejan las acciones del gobierno para alcanzar el desarrollo de la sociedad Sanmartinense. Sin embargo, muchas de las políticas institucionales tienden a quedarse en el ámbito normativo, limitándose a ser meros deseos, ideales o aspiraciones sociales, sin llegar a implementarse o llevarse a cabo de manera efectiva. A veces, estas políticas se quedan solo en declaraciones o pronunciamientos sin acciones concretas, sin lograr los efectos esperados en su aplicabilidad mucho menos en sus objetivos. Otro

factor crucial para el logro o no del Plan Estratégico Institucional en el Gobierno Regional de San Martín es el comportamiento organizacional.

Así como sucede en cualquier entidad, esto implica la participación y relación entre personas y grupos dentro del marco de una institución, que en esta situación específica sería el Gobierno Regional de San Martín;

En este contexto, las actividades internas de los empleados, que incluyen sus creencias, valores, personalidad, percepción, motivación, toma de decisiones, juicio, compromiso y control, así como las características del grupo, como su tamaño, composición y estructura, toma de decisiones y liderazgo, establecimiento de metas, evaluación, feedback, recompensas y rendimiento, rotación, ausentismo y estrés, son fundamentales para la efectividad tanto de los trabajadores como de la institución. (Hellriegel & Slocum, 2009).

### **1.1.3 Interrogantes**

#### **1.1.3.1 General**

¿Las políticas institucionales y el comportamiento organizacional influyen en el cumplimiento del plan estratégico 2021 – 2025, del gobierno regional de San Martín?

#### **1.1.3.2 Específicos**

- ¿Cuáles son las características de percepción sobre el cumplimiento del plan estratégico 2021 – 2025, del gobierno regional de San Martín?
- ¿Cuáles son las características sobre las políticas institucionales implementadas por el gobierno regional de San Martín?
- ¿Cuáles son las características del comportamiento organizacional en el gobierno regional de San Martín?
- ¿Cuál es el grado de influencia de las políticas institucionales en el cumplimiento del plan estratégico 2021 - 2025 del gobierno regional de San Martín?
- ¿Cuál es el grado de influencia del comportamiento organizacional en el cumplimiento del plan estratégico 2021 - 2025 del gobierno regional de San Martín?

## **1.2 Justificación**

### **1.2.1 Teórica**

El propósito de este estudio es examinar si las políticas institucionales y el comportamiento organizacional han tenido un impacto considerable en la ejecución del plan estratégico del Gobierno Regional de San Martín. A través de este estudio, buscamos comprender la relación entre las variables y su influencia en este proceso. Los resultados obtenidos serán de gran utilidad como información para la toma de decisiones.

### **1.2.2 Práctica**

Este estudio de investigación proporciona resultados que deben ser considerados como referencia tanto para investigaciones futuras en el mismo campo, como para la toma de decisiones por parte de las instituciones pertinentes en el desarrollo del Gobierno Regional de San Martín.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 General**

Evaluar si las políticas institucionales y el comportamiento organizacional influyen, en el cumplimiento del plan estratégico 2021 – 2025, del Gobierno Regional de San Martín.

### **1.3.2 Específicos**

- Describir las características de percepción sobre cumplimiento del plan estratégico 2021 – 2025, del gobierno regional de San Martín.
- Describir las características de las políticas institucionales implementadas en el gobierno regional de San Martín.
- Describir las características del comportamiento organizacional de los trabajadores en el gobierno regional de San Martín.
- Establecer el grado de influencia, de las políticas institucionales en el cumplimiento del plan estratégico 2021 – 2025, del gobierno regional de San Martín.

- Determinar el grado de influencia del comportamiento organizacional en el cumplimiento del plan estratégico 2021 - 2025 del gobierno regional de San Martín.

## **1.4 Hipótesis y Modelo**

### **1.4.1 Formulación**

En el contexto de este plan de investigación, se propone la siguiente hipótesis: “La gestión de las políticas institucionales y el comportamiento organizacional, influyen en el cumplimiento del plan estratégico 2021-2025, del gobierno regional de San Martín”.

### **1.4.2 Variables e Indicadores**

**Variable dependiente: Y = Cumplimiento del plan estratégico (CPE)**

**Indicadores:**

Y1 = Objetivos y metas logrados

**Variable independiente: X1 = Políticas institucionales (PI)**

**Indicadores:**

X11= Priorización de actividades ajenas al plan estratégico.

X12= Indiferencia por el cumplimiento del plan estratégico

**Variable independiente: X2 = Comportamiento organizacional (CO)**

**Indicadores:**

X21= Participación en la elaboración del plan estratégico

X22= Compromiso con la institución

### **1.4.3 Modelo**

el modelo utilizado para estimar la ecuación que busca explicar si las políticas institucionales y el comportamiento organizacional influyen en el cumplimiento del plan estratégico del gobierno regional de San Martín se seleccionará entre diferentes opciones de modelos de binaria, como Probit, Logit y Extreme Value. Para lograr esto, se elección ha expresado la relación funcional de la siguiente manera:

$$E(y_i) = F(x_i' \beta)$$

Según Álvarez, B. (2008), En la práctica, es más común expresar los modelos para variables binarias utilizando la forma de la ecuación

mencionada anteriormente. Esta forma implica asumir que la variable dependiente sigue una distribución binomial:

$$y_i = 1 \Pr (y_i = CPE) = F(x_i' \beta)$$

$$y_i = 0 \Pr (y_i = CPE) = 1 - F(x_i' \beta)$$

Donde:

CPE = A la variable dependiente (dicotómica)

Que toma valores de 0 y 1; toma el valor de 1 cuando el encuestado considera que la municipalidad cumple con lo planificado y 0 cuando considera que no cumple con lo propuesto en el plan estrat institucional.

## II.

### METODOLOGÍA

#### 2.1 Población y Muestra

##### 2.1.1 Población

En el contexto de este estudio, la población objeto de investigación está compuesta por los trabajadores administrativos del gobierno regional de San Martín en el año 2022, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 6**

*Trabajadores del gobierno regional de San Martín, año 2022*

<b>Régimen de contratación</b>	<b>Cantidad</b>
CAS	145
Dec. Leg. 276	143
FAG	12
<b>Total</b>	<b>300</b>

Nota: Oficina de Recursos Humanos del GRSM, 2022

##### 2.1.2 Muestra

El tamaño de la muestra para la investigación se calcula utilizando la siguiente fórmula de muestra preliminar:

##### **Muestra Preliminar (n0)**

$$n_0 = \frac{z^2 * p * q * N}{(N-1)e^2 + pqz^2}$$

N = 300 trabajadores administrativos

$\infty$  = 5% (nivel de significancia estadística)

Z = 1.96 (valor de la abscisa en la tabla de distribución normal estándar al 95% de nivel de confianza)

P = 0.5 (Probabilidad de éxito)

q = 0.5 (Probabilidad de fracaso)

e = 0.05 error máximo permisible

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 300}{(300-1)0.05^2 + 0.5 * 0.5 * 1.96^2} = 168.69 = 169 \text{ trabajadores}$$

n = 169

Entonces la muestra para el estudio será de 169 trabajadores.

### Tamaño de la muestra en cada sector (N1)

N1 = Constante

N1 = n/N = 169/300 = 0.5633

N1 = 56.33% por régimen de contratación.

La muestra se distribuyó de manera que el 56.33% de los trabajadores corresponden a cada régimen de contratación, lo que resultó en la siguiente distribución:

**Tabla 7**

*Distribución estratificada de la muestra por régimen de contratación*

Régimen de contratación	Población 100%	Muestra 56.33%
CAS	145	82
Dec. Leg. 276	143	80
FAG	12	7
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>169</b>

Nota: Los datos fueron proporcionados por la oficina de recursos humanos del GRSM.

## **2.2 Clase de investigación**

La investigación es fáctica-aplicada, porque se pretende conocer si las gestiones políticas y el comportamiento organizacional influyen en el cumplimiento del plan estratégico 2021 – 2025 del gobierno regional de San Martín.

## **2.3 Tipo de investigación**

El estudio es de naturaleza transversal, lo que requiere la realización de encuestas o entrevistas a los empleados del gobierno regional de San Martín para obtener los datos requeridos.

## **2.4 Nivel de investigación**

La investigación actual es de carácter explicativo y busca identificar el grado de influencia de las acciones políticas y el comportamiento organizacional en el logro de la planificación estratégica 2021-2025 del gobierno regional de San Martín.

## **2.5 Unidad de análisis**

El enfoque de análisis de esta investigación se centra en los empleados del gobierno regional de San Martín.

## **2.6 Métodos**

A través de este método, busca comparar la hipótesis mediante la recopilación de información relacionada con las variables de investigación, utilizando principios generales para llegar a una conclusión específica. Luego busca vincular la teoría del aspecto político y el comportamiento organizacional con el cumplimiento del plan estratégico, para sacar conclusiones particulares.

## **2.7 Instrumentos de investigación**

Se llevarán a cabo encuestas y entrevistas para recopilar información, las cuales estarán dirigidas a los trabajadores del gobierno regional de San Martín.

## **2.8 Técnicas**

### **2.8.1 Análisis bibliográfico**

Esta técnica se emplea para recopilar información teórica sobre las variables que se están investigando, abarcando fuentes como libros, trabajos de investigación, artículos, entre otros.

### **2.8.2 Análisis estadístico**

Los datos suministrados son procesados mediante distintos programas, tales como Microsoft Excel y IBM SPSS Statistics 21. Esto nos permite organizar, tabular y explicar los cuadros estadísticos, lo que a su vez facilita la presentación de la información en tablas, figuras y gráficos.

## **III.**

### **REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

#### **3.1 Teorías**

##### **3.1.1 Planificación estratégica**

(Bateman & Snell, 2005), La planificación se define como el proceso mediante el cual se selecciona la orientación de las asociaciones. Se establecen los objetivos a futuro y se trazan las rutas para alcanzar dichos objetivos. Además, adapta la flexibilidad de la asociación a su entorno, con el fin de responder de manera productiva a las demandas cambiantes de un flujo continuo de información. Las asociaciones buscan evolucionar en su entorno mediante actividades organizadas, con el objetivo final de cambiar sus circunstancias, adaptándose a las demandas cambiantes.

Bajo la metodología vital, la organización se concibe como un proceso en el que los líderes de una asociación desglosan y analizan los datos de su entorno interno y externo, evaluando las condiciones específicas relacionadas con el desempeño organizacional para anticipar y abordar el futuro de la orientación.

La planificación es una parte integral del proceso de gestión, destinada a dirigir la actividad y mejorar la estructura, ya sea de toda una asociación o de una parte de la misma, así como los procesos involucrados. Se convierte en una herramienta para la gestión, organización y control jerárquico.



En este contexto, la planificación consiste en dirigir el liderazgo fundamental, ya que se trata de una serie de decisiones planificadas para el futuro. Además, la planificación establece objetivos y directrices que se convierten en referencias o medidas para el control de la gestión. (Bateman & Snell, 2005)

### **Planteamiento metodológico de la planificación estratégica**

El propósito de la planificación estratégica es establecer una relación entre la situación actual de la organización y las circunstancias futuras, identificar el camino para mejorar el futuro, y obtener una visión sostenible a largo plazo enfocada en el entorno externo e interno. (Robbins & Coulter, 2005) Se describe que el proceso de Planificación Estratégica incluye las etapas que abarcan la organización, implementación y evaluación de los resultados.

### **Etapas de la planificación estratégica**

#### **Etapas de la planificación estratégica**

**Etapas de la planificación estratégica**

**Etapas de la planificación estratégica**

**Etapas de la planificación estratégica**

**Etapas de la planificación estratégica**

**Etapas de la planificación estratégica**

**Etapas de la planificación estratégica**

**Etapas de la planificación estratégica**

El proceso de organización inicia con la definición de la Visión, Misión y valores, que representan la introducción clave de la asociación. Estos elementos responden a interrogantes sobre la dirección a seguir, el propósito de la organización, los sectores de negocios en los que estará presente, los aspectos clave de sus servicios y a quién van dirigidos. Esto motiva a la asociación a alcanzar su visión y su meta principal. Además, las declaraciones de las estrategias de la asociación, que establecen la base para su funcionamiento, deben ser claras y específicas.

#### **Etapas de la planificación estratégica**

En la segunda etapa se trata de examinar el entorno externo y identificar lo que está disponible, en especial la competencia y los nuevos competidores, evaluar la dinámica del mercado del producto, comprender los nuevos factores o enfoques que pueden influir en el cambio de la organización, así como las innovaciones y tendencias en las necesidades de los clientes en relación a los productos.

En general, general, estos factores de mercado a menudo se consideran como constantes, pero en realidad pueden ser gestionados por la organización mediante una definición adecuada. Es esencial reconocer, evaluar y monitorear estos factores críticos:

- **Aspecto monetario.** Se refieren a la actividad económica, el movimiento de dinero o efectivo, el flujo de bienes y servicios, tanto a nivel global como mundial.
- **Factor político.** Está relacionado con la habilidad para tomar decisiones y el ejercicio del poder político por parte de aquellos que gobiernan el Estado a nivel nacional, regional o local en un territorio específico.
- **Factor social.** La relación está vinculada con los estilos y formas de vida de las personas, es decir, con cómo interactúan socialmente los habitantes, lo cual incluye su cultura y forma de ser que se refleja en su nivel educativo, empleo, seguridad, creencias y tradiciones.
- **Factor tecnológico.** Este aspecto está relacionado con el avance tecnológico y la utilización de tecnologías más avanzadas, herramientas informáticas, así como materiales y suministros cada vez más sofisticados.
- **Factor competitivo.**
- Este aspecto es crucial para la organización, ya que demuestra la calidad de los productos y fabricantes, así como su posicionamiento en el mercado y su competitividad empresarial o de precios, fundamentada en la calidad del producto o servicio.
- **Factor geográfico.**
- La ubicación geográfica es otro factor crucial y está vinculado con la posición de la organización, el espacio que ocupa, la topografía y accesibilidad, el clima o entorno natural, así como las plantaciones, los animales y los recursos naturales que conforman el entorno.

Aunque cada uno de estos elementos del entorno puede parecer estar fuera del control de las asociaciones, una vez identificados y comprendidos, es posible desarrollar un proceso que permita anticiparse a estos elementos. Al tener en cuenta todos estos aspectos y analizar la

situación externa, se pueden identificar oportunidades para aprovechar y visualizar los riesgos para mitigarlos.

### **Etapa 3. Análisis Interno**

La evaluación interna es un recurso para analizar las destrezas y capacidades de una organización. Consiste en analizar las habilidades y actitudes de los empleados, sus experiencias, identificar áreas de mejora, así como estudiar los recursos financieros y tecnológicos disponibles para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

Las fortalezas se refieren a las condiciones internas favorables dentro de una organización que están alineadas con sus objetivos y metas, y que contribuyen al logro de los mismos. Por otro lado, las debilidades son condiciones internas que obstaculizan el progreso normal de las actividades realizadas, pudiendo influir en un avance lento o estancamiento de las empresas o proyectos.

En resumen, podríamos decir que desglosamos la situación interna al evaluar los recursos de la organización, identificando lo que se hace bien y lo que se debe mejorar para alcanzar sus metas u objetivos.

### **Etapa 4. Objetivos y metas**

A partir de los descubrimientos, la organización establece partir de los descubrimientos, la organización establece sus metas y objetivos para hacer frente a los desafíos actuales y superar las limitaciones. Estos objetivos deben ser comprobables, alcanzables, realistas, medibles y estar alineados con la visión y misión de la organización.

Además, los objetivos deben representar de manera cuantitativa los resultados esperados al alcanzar las metas propuestas.

### **Etapa 5. Formulación de estrategias e implementación**

El procedimiento se organizó en una secuencia de acciones y actividades que se materializaron en planes, proyectos y tareas, los cuales constituían los recursos asignados a las necesidades de la organización. En esta etapa, la estructura fundamental se renueva. El propósito de esta

etapa es proporcionar a la organización una ventaja competitiva, es decir, una posición favorable en relación con sus competidores.

Las fases 2 y 3, en las que se llevó a cabo el análisis FODA, estaban diseñadas para proporcionar respuestas sobre las tendencias y capacidades internas de la organización. Este análisis permitirá que la asociación identifique estrategias para capitalizar sus fortalezas, mantener el impacto de sus habilidades, aprovechar sus oportunidades y anticipar la gestión de sus riesgos. Este análisis marcará el comienzo de un enfoque inicial para el plan estratégico de la organización.

La ejecución del proceso implica fomentar una cultura que promueva la estrategia, establecer una estructura jerárquica eficaz, ajustar las actividades de marketing, desarrollar presupuestos, utilizar marcos de datos y aplicarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Esta etapa es crucial en la gestión organizativa, ya que implica que los empleados y proveedores trabajen de acuerdo con las estrategias establecidas. Además, suele considerarse la fase más desafiante, ya que requiere control, compromiso y sacrificios individuales. La implementación de las estrategias afecta a todos los empleados y líderes de la organización. La prueba de su efectividad radica en contratar personal capaz de trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos establecidos.

#### **Etapa 6. Control y evaluación de los resultados.**

Se lleva a cabo con el propósito de evaluar qué tan efectivas fueron las estrategias actualizadas para alcanzar la visión y los cambios implementados, así como para determinar si podríamos haberlo hecho mejor.

Todos deben unirse para evaluar los resultados con el fin de alcanzar sus metas, adaptándose a las exigencias más exigentes: esto debe ser llevado a cabo por altos niveles directivos, requiere una

organización efectiva, el compromiso se vuelve esporádico, se basa en realidades e información, al mismo tiempo que demanda control y dedicación constante.

La revisión del Plan Estratégico puede llevarse a cabo mediante el uso de una plantilla, en la que se detallan los siguientes elementos:

- Transcribir el indicador de éxito global a la hoja de trabajo.
- Transcribir las acciones o tareas definidas en el plan de acción para cada estrategia de los proyectos estratégicos.
- Transcribir la meta o resultado global esperado de cada tarea del plan.
- Identificar los logros o índices parciales de desempeño alcanzados en el periodo de análisis en cada tarea del plan de acción.
- Calcular el índice de gestión parcial a través de la utilización de la fórmula  $IG = \text{Resultado esperado} / \text{Resultados alcanzados}$ .
- Obtener el índice de Gestión acumulado, sumando para esta columna los índices parciales anteriores.

Se puede decir que la evaluación de resultados implica el tiempo invertido en obtener información sobre los resultados, con el fin de determinar si el sistema y la implementación son consistentes con la misión y los objetivos establecidos.

### **3.1.2 Etapa preparatoria de la fase institucional**

La etapa institucional guía la gestión de las entidades del sector público, es decir, la entidad, para alcanzar los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales, según sea necesario. Esto ocurre en un contexto en el que los recursos humanos, materiales o financieros siempre son limitados, la entidad debe adoptar una perspectiva estratégica que le permita llevar a cabo las acciones necesarias, incluso si implican su propia transformación. La fase institucional es un proceso compuesto por 11 etapas que culminan con la aprobación del PEI-POI como resultado final. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2016).

**Figura 1***Ciclo de vida de las políticas públicas*

Nota: Guía metodológica. Fase institucional del proceso de planeamiento estratégico

El Plan Estratégico Institucional (PEI) se elabora utilizando la información generada en la fase estratégica del sector o territorio al que pertenece o está relacionada la Entidad. En este documento, se detallan los objetivos estratégicos y las acciones que la entidad llevará a cabo, junto con sus indicadores y metas correspondientes, para lograr los objetivos establecidos en el Pesem o PDC, según corresponda. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2016).

**Figura 2***Etapas del PEI*

Nota: Guía metodológica. Fase institucional del proceso de planeamiento estratégico

**A. Etapa 1: Misión institucional**

Establecer el propósito de la Entidad dentro de los límites de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación, en concordancia con los criterios de modernización del Estado y en línea con la visión. Aunque la ley de creación confiera diversas competencias y funciones, la misión define el papel central de la institución.

Paso 1: Identificar el rol central

Paso 2: Identificar el sujeto

Paso 3: Identificar los atributos

Paso 4: Redactar la misión institucional

### **B. Etapa 2: Formular los objetivos estratégicos institucionales y sus indicadores**

Establecer las transformaciones que la Entidad busca alcanzar en las condiciones de los ciudadanos, o en el entorno en el que éstos interactúan, en caso de ser pertinente, en otras entidades del Estado. Los objetivos estratégicos institucionales guían la administración de la Entidad hacia la consecución de los objetivos estratégicos sectoriales y/o territoriales.

Paso 1: Identificar al sujeto

Paso 2: Identificar la condición de cambio

Paso 3: Identificar el verbo

Paso 4: Redacción del objetivo estratégico institucional

### **C. Etapa 3: Identificar las acciones estratégicas institucionales y sus indicadores**

Identificar las acciones estratégicas que la Entidad debe llevar a cabo para alcanzar sus objetivos estratégicos institucionales. En un entorno que está en constante evolución y en un contexto donde los recursos humanos, materiales o financieros son siempre limitados, la Entidad debe identificar las acciones estratégicas necesarias para transformarse y alcanzar sus objetivos estratégicos. Esto implica gestionar el cambio de manera efectiva.

Paso 1: Identificar el bien o servicio

Paso 2: Identificar el atributo

Paso 3: Identificar al beneficiario

Paso 4: Redacción de las acciones estratégicas institucionales (Tipo A, B, C)

### **D. Etapa 4: Construir la ruta estratégica**

Establecer las prioridades en cuanto a los objetivos estratégicos institucionales, manteniendo la secuencia lógica de sus acciones y especificando las unidades orgánicas responsables que colaboran en su implementación. Además, a partir de la definición de las prioridades de los objetivos y acciones estratégicas, se determinan sus respectivas metas. Asimismo, es importante destacar que los objetivos y acciones estratégicas representan las prioridades de las entidades, y no necesariamente las funciones de las dependencias que la componen; teniendo en cuenta que estas prioridades orientarán el curso de la Entidad.

Paso 1: Priorización de objetivos estratégicos institucionales

Paso 2: Priorización de las acciones estratégicas institucionales

Paso 3: Identificación de las unidades orgánicas participantes

Paso 4: Formulación de metas para los objetivos estratégicos institucionales y las acciones

Paso 5: Matriz resumen de objetivos y acciones estratégicas institucionales

#### **E. Etapa 5: Redacción del PEI**

Comunicar a los funcionarios y servidores públicos de las Entidades, así como a los actores (especialistas, gremios y público en general), acerca de los objetivos estratégicos institucionales propuestos y las acciones estratégicas institucionales establecidas para alcanzar dichos objetivos.

#### **3.1.3 Políticas públicas**

Partimos del supuesto de que el desarrollo del análisis de esta estrategia debe enmarcarse en el contexto de la racionalización del Estado y la política, considerándola como una actividad en la que se "formulan políticas públicas".

Según lo planteado por Parsons (2007), esta racionalización se ajusta a los sistemas democráticos liberales. Estos sistemas, al tener sociedades menos centradas en valores religiosos, generan la necesidad de que los políticos y formuladores de políticas declaren que sus acciones son el resultado de una reflexión racional basada en los hechos.



Este deseo de adoptar un enfoque más racional ante los "problemas" sociales se haría evidente a través de ciertos fenómenos, como el aumento de la capacidad del Estado para adquirir y almacenar información, así como para llevar a cabo investigaciones empíricas.

Aunque es posible que aquí se encuentren los orígenes del enfoque de política pública, no hay un punto específico en la historia que marque su inicio. Asimismo, podemos identificar algunos de los antecedentes de este enfoque a principios del siglo XX, cuando ciertos científicos sociales sostenían que, para permitir que el gobierno abordara los problemas sociales, era necesario reconocer la importancia de contar con un enfoque más informado y fundamentado en la teoría para la acción gubernamental. (Parsons, 2007)

La evaluación de las políticas públicas implica considerar el impacto del conocimiento en el enfoque de los problemas sociales. Por lo tanto, es fundamental examinar el papel de los especialistas y profesionales (científicos y académicos) en el aumento del poder basado en el conocimiento. Este fenómeno se reflejó en el aumento de expertos o tecnócratas después de la Segunda Guerra Mundial y ha continuado siendo una característica fundamental en el análisis de la formulación de políticas públicas.

Según (Meny & Thoenig, 1992), Esta acción puede ser formalizada en diversos documentos oficiales emitidos por una autoridad pública. Existen diversos tipos de intervención y herramientas utilizadas por las autoridades públicas, como decretos, leyes y programas, para abordar los problemas públicos.

Es importante tener en cuenta que no toda acción gubernamental constituye una política pública, ya que esta siempre implica la identificación de un problema público, el compromiso con los resultados y la toma de decisiones políticas. Además, implica la movilización de recursos para alcanzar resultados, la existencia de un programa que no se limita a acciones aisladas y desarticuladas, la presencia de una cierta orientación

normativa o una serie de acciones encadenadas que persiguen valores, así como el elemento de coerción (la obligatoriedad de la ley) y la competencia social.

Según los autores mencionados anteriormente, una política pública no se limita a la simple declaración de los objetivos de la acción gubernamental para lograr una situación "deseable", sino que también debe incluir los elementos que la hagan "posible". De ahí la importancia del análisis de políticas y su viabilidad. Una característica esencial de una política pública es que no puede limitarse al ámbito normativo de los deseos, ideales o aspiraciones sociales, ni a su mera declaración o pronunciamiento, sino que se materializa en una acción gubernamental.

Una política pública debe ir más allá de lo puramente factual, y para lograrlo, debe incluir la viabilidad o factibilidad de la acción gubernamental en la consecución de las metas propuestas. Para ello, es crucial tener un entendimiento profundo de los "problemas" y la capacidad para proponer las "mejores" soluciones.

Además, Merino (2017), En su opinión, considera que una política pública bien concebida requiere de un proceso racional, informado y comprometido para seleccionar y definir problemas prioritarios, teniendo en cuenta los recursos disponibles para resolverlos. Además, supone que una vez que se adopta una definición específica de estos problemas, se asumen los resultados deseados y se establece un proceso para lograrlos.

Es importante tener en cuenta que cuando se utiliza la creación o modificación de leyes para resolver problemas públicos, esto conlleva una consecuencia significativa: debido a la obligatoriedad de la ley, se entiende que su contenido no puede limitarse únicamente a la declaración de propósitos, ya que una vez emitida, debe ser cumplida. Si la ley en cuestión contiene una política pública, es necesario destinar los recursos necesarios para su implementación.

#### ❖ **Análisis de políticas públicas**

El análisis, como una actividad específica, tiene diversos objetivos y se relaciona con el proceso de políticas públicas. Siguiendo a Parsons (2007), se plantea que es posible considerar diferentes tipos de análisis de políticas públicas como parte de una variedad de actividades en un espectro de conocimiento a lo largo del curso de las políticas públicas y el conocimiento sobre sus causas.

Implica llevar a cabo actividades propias del análisis de políticas, especialmente si se busca desarrollar una intervención activa (definir la agenda y el contenido de la política) y efectiva (supervisar la ejecución y evaluar los resultados de la política). Como término, el "análisis de políticas públicas" está más estrechamente relacionado con el uso de diversos métodos para mejorar las decisiones a tomar frente a un problema.

Quade (1976), indica, por ejemplo, que el objetivo principal del análisis de políticas es ayudar a la persona encargada de tomar decisiones a elegir una opción mejor que la que inicialmente consideró correcta. La evaluación de políticas públicas implica llevar a cabo diversas actividades, incluyendo el uso de técnicas y conocimiento científico. Ya sea que se analice el proceso en general o se enfoque en la formulación de una política específica.

#### ❖ **Etapas y ciclos de las políticas públicas**

Según autores como Lindblom (1992), la formulación de políticas es un proceso complejo e interactivo que carece de un principio y un fin definidos. Por otro lado, para otros autores como Lasswell (1992), la formulación de políticas se considera como un procedimiento que se lleva a cabo utilizando una serie de pasos o secuencias, que comienzan con la definición del problema y su inclusión en la agenda pública, y culminan con la evaluación de los resultados obtenidos.

En este caso este caso, se considera que el proceso de políticas públicas se divide de la siguiente manera: 1) la identificación de un

problema que requiere la atención de la autoridad pública; 2) la descripción del problema identificado y la formulación de posibles soluciones, lo cual implica adoptar un marco de valores; 3) la toma de decisiones por parte de la autoridad para abordar dicha situación (diseño de la política); 4) la implementación de la política pública; y 5) la evaluación de los resultados obtenidos.

El proceso de trazar un mapa de políticas públicas no está exento de riesgos de simplificación de un conjunto complejo de procesos. Reconocemos las limitaciones serias que esto conlleva, incluso en términos de distorsión de la comprensión. Por esta razón, nos adherimos al enfoque por "etapas", ya que frente a la amplia gama de marcos y modelos disponibles como herramientas analíticas, es necesario contar con una perspectiva que contribuya a simplificar y hacer más manejable la complejidad de este procedimiento.

Señala que este enfoque implica más que simplemente definir ciclos o fases, ya que, según este autor, las políticas públicas van mucho más allá de considerar las "fases" en las que se formulan, pues delimitan los problemas, procesos sociales, procesos en los que se desarrollan. Se formulan y se analizan los valores e instituciones en las que surgen. Siguiendo la metáfora propuesta por Parsons (2007), las etapas o fases del desarrollo de políticas son como un mapa de una ciudad, pero no la ciudad en sí.

Por lo tanto, desde un enfoque sociopolítico, los entenderemos como un solo proceso, que en el transcurso del análisis logra separarse en el complejo mundo del trabajo social. Pero incluso si la política puede dividirse en actividades muy diferentes a nivel analítico, estas actividades son en realidad parte de un todo. La discusión sobre la secuencia lógica de las etapas de una política pública, a su vez, lleva a afirmar que se trata de una cadena cerrada de todas las etapas, que pueden seguir o no una determinada secuencia en el tiempo.

**Figura 3***Ciclo de vida de las políticas públicas*

Nota: (Parsons, 2007)

Ahora bien, si el análisis de las políticas públicas se centra en la evaluación de problemas, es decir cómo se forman y moldean, cómo se convierten en temas o cuestiones en la agenda del gobierno, sus etapas de operación y desarrollo.

### 3.1.4 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio de individuos y grupos en contextos organizacionales y de los procesos y prácticas internos que influyen en la efectividad de individuos, equipos y organizaciones. Determinan los temas del comportamiento organizacional: características de los individuos, como sus creencias, valores y personalidades; procesos individuales como percepción, motivación, toma de decisiones, juicio, compromiso y control; características de los grupos, como su tamaño, composición y características estructurales; procesos de equipo como la toma de decisiones y el liderazgo; Procesos y prácticas organizacionales como el establecimiento de objetivos, evaluación,

retroalimentación, recompensa y desempeño, rotación, ausentismo y estrés. (Hellriegel & Slocum, 2009).

Además, (Robbins & Judge, 2009), Se considera como un área de investigación que examina cómo los individuos, grupos y estructuras influyen en el comportamiento de las organizaciones. El comportamiento organizacional es una disciplina, lo que significa que es un área de especialización única con un cuerpo de conocimientos compartido. Examina tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Además, el CO utiliza el conocimiento adquirido sobre la influencia de los individuos, grupos y estructuras en el comportamiento para que las organizaciones puedan operar de manera más efectiva.

Por otra parte, (Robbins & Coulter, 2010) afirman:

El comportamiento organizacional o las relaciones interpersonales o el comportamiento humano en el lugar de trabajo forman la integración de las ciencias sociales y su impacto en los individuos y grupos en el lugar de trabajo. En este sentido, define el comportamiento organizacional como un campo de estudio que estudia la influencia de individuos, grupos y estructuras en el comportamiento organizacional con el objetivo de aplicar este conocimiento para mejorar la efectividad organizacional. Según (Robbins & Coulter, 2010), el comportamiento organizacional estudia los tres determinantes del comportamiento organizacional: individuos, grupos y estructuras.

### **Los tres niveles del comportamiento organizacional**

(Chiavenato, 2009), en el estudio del CO aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos:

- **Macroperspectiva del CO.**

Se refiere al comportamiento de todo el sistema organizacional. Esto es lo que llamamos comportamiento macroorganizacional, que se refiere al estudio del comportamiento de toda una organización. El enfoque macro de OB se basa en la mediación de conflictos, la negociación y la

coordinación de actividades laborales, así como en diversos tipos de poder y política.

- **Perspectiva intermedia del CO.**

Incluye el comportamiento de grupos y equipos en las organizaciones. A esto se le llama comportamiento mesoorganizacional porque actúa como vínculo entre las otras dos perspectivas CO. Ser consciente del comportamiento de las personas que trabajan en un grupo o equipo. La perspectiva intermedia sobre el CO se basa en el estudio de los equipos, los mandatos y las dinámicas grupales e intergrupales. Se busca encontrar formas de socialización que promuevan la cooperación entre las personas, aumenten la productividad del equipo y las habilidades de los miembros del equipo para mejorar el desempeño colectivo.

- **Microperspectiva del CO.**

Analizar el comportamiento de los individuos que trabajan solos en una organización. A esto se le llama comportamiento de los microorganismos. La perspectiva microscópica del CO tiene una marcada orientación psicológica debido a su origen. Se centra en las diferencias individuales, la personalidad, las percepciones y características, la motivación y la satisfacción laboral. La investigación en esta área se centra en el efecto de las habilidades sobre la productividad de las personas, su motivación para realizar tareas, su satisfacción laboral y sus sentimientos o percepciones sobre el lugar de trabajo.

### **Retos y oportunidades del comportamiento organizacional**

(Robbins & Judge, 2009) señalan:

Comprender el comportamiento organizacional nunca ha sido más importante para los líderes que hoy. Una breve mirada a los profundos cambios que se están produciendo en algunas organizaciones respalda esta afirmación. Por ejemplo, la edad promedio de los trabajadores está aumentando, más mujeres y personas de color se están uniendo a la fuerza laboral, y los despidos y el uso intensivo de trabajadores temporales están erosionando las bonificaciones de lealtad que históricamente han mantenido a muchos trabajadores con sus empleadores. La competencia

global requiere que los empleados sean más flexibles y aprendan a adaptarse a los cambios rápidos. La guerra contra el terrorismo está creando problemas para las personas que trabajan y se enfrentan a tiempos de incertidumbre. Uno de los desafíos más importantes y comunes que enfrentan las organizaciones hoy en día es adaptarse a diferentes personas. El término que describe este desafío es una fuerza laboral diversa. La globalización se centra en las diferencias entre personas de diferentes países, mientras que una fuerza laboral diversa se centra en las diferencias entre personas de un país determinado. Una fuerza laboral diversa significa que la composición de las personas en una organización se vuelve más diversa en términos de género, edad, raza, etnia y orientación sexual. Por ejemplo, una fuerza laboral diversa incluye mujeres, personas de color, personas con discapacidades físicas, adultos mayores y gays y lesbianas. La gestión de esta diversidad se ha convertido en un problema mundial. Una fuerza laboral diversa impacta significativamente las prácticas de gestión. Los gerentes deben cambiar su filosofía de tratar a todos por igual para reconocer las diferencias y responder a ellas de manera que garanticen la retención de los empleados y aumenten la productividad sin discriminarlos. Dichos cambios incluyen, por ejemplo, revisar los programas de beneficios y capacitación en diversidad para satisfacer las diversas necesidades de los diferentes empleados. La diversidad, si se gestiona activamente, puede aumentar la creatividad y la innovación organizacional y mejorar la toma de decisiones porque proporciona diferentes perspectivas analíticas sobre los problemas.

Los gerentes de hoy entienden que el éxito en cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad requiere involucrar a sus empleados. No sólo serán una fuerza importante para lograr el cambio, sino que también participarán cada vez más en la planificación. OB proporciona información importante para ayudar a los gerentes a implementar dichos cambios. Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados no cumplen con los requisitos de los clientes. Por lo tanto, la dirección debe crear una cultura de responsabilidad del cliente. OB proporciona una valiosa orientación para ayudar a los gerentes a crear una



cultura en la que los empleados sean amigables, corteses, accesibles, informados, receptivos a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer cualquier cosa para satisfacerlas. Los empleados de una organización son los impulsores de la innovación y el cambio, o son los obstáculos de la organización. El desafío para los gerentes es fomentar la creatividad y la tolerancia al cambio de los empleados. El campo de obstetricia ofrece muchas ideas y técnicas que pueden ayudarla a lograr estos objetivos. Los certificados de tiempo se encuentran en todas las partes de la organización. La obra está en constante transformación; las tareas las realizan cada vez más equipos flexibles en lugar de individuos; las empresas dependen más de trabajadores temporales; los puestos de trabajo se transfieren a otras empresas; y las pensiones se están rediseñando para que funcionen a medida que la gente cambia de trabajo. la gente se mueve junta. Los empleados deben actualizar constantemente sus conocimientos y habilidades para cumplir con los nuevos requisitos laborales. Los gerentes y empleados de hoy deben aprender a lidiar con las cuestiones de tiempo. Deben aprender a vivir de forma flexible, espontánea e impredecible. Los estudios de obstetricia les brindan perspectivas que les ayudan a comprender mejor el cambiante mundo del trabajo, superar la resistencia al cambio y ayudarlos a comprender la mejor manera de crear una cultura organizacional que prospere con el cambio. Los directivos y sus organizaciones responden a este problema de diferentes maneras. Escriben y distribuyen códigos de ética para ayudar a los empleados a afrontar dilemas éticos. Ofrecen seminarios, talleres y programas de capacitación similares para promover el comportamiento ético. Tienen asesores internos a los que pueden contactar (a menudo de forma anónima) para ayudar a analizar cuestiones éticas e implementar salvaguardas para los empleados que descubren un comportamiento interno poco ético. El directivo moderno debe crear una atmósfera éticamente sólida para sus empleados, de modo que puedan trabajar con eficacia y sin confusión sobre lo que es apropiado e inapropiado. Los gerentes pueden tomar medidas para crear un clima ético apropiado y ayudar a los empleados a navegar situaciones éticas ambiguas. (Robbins & Judge, 2009).

## **Utilidades del comportamiento organizacional**

Con relación a su utilidad del CO, (Chiavenato, 2009) puntualiza:

Cada organización involucra innumerables interacciones internas y externas que le permiten realizar negocios, agregar valor y lograr sus objetivos. Para que las organizaciones tengan éxito, necesitan interactuar con una variedad de partes interesadas relacionadas con el negocio. La investigación OB ayuda a gerentes, directores, consultores, intermediarios y personas que trabajan en organizaciones a gestionar los asuntos organizacionales y mejorar su eficacia. Los gerentes que comprendan el CO podrán comprender mejor las situaciones laborales, abordar los problemas organizacionales y ayudar a las personas y a los equipos a lograr sus objetivos de manera más efectiva. El beneficio del CO es que nos permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de personas y grupos que trabajan de forma organizada e integrada. Proporciona un glosario de términos y conceptos que permiten compartir, discutir y analizar claramente las experiencias laborales. Proporciona un conjunto de técnicas para afrontar los problemas y oportunidades que surgen en situaciones laborales. Esto permite el desarrollo de estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el lugar de trabajo y las organizaciones. Crear condiciones para que las organizaciones sean más eficientes y competitivas de manera sostenible. El conocimiento de OB es esencial para cualquiera que quiera trabajar, gestionar, invertir o simplemente interactuar con organizaciones.

En los entornos actuales, es fundamental que las instituciones cuenten con una cultura organizacional propia. Para lograr esto, es necesario tener un líder o gerente competente que fomente esta cultura y logre una integración adecuada de los recursos disponibles. De esta manera, se podrán obtener resultados positivos en beneficio de la organización. Considerando que la cultura organizacional desempeña un papel educativo y de cohesión en las organizaciones, se trata de un conjunto de formas de pensar, sentir y actuar que se aprenden y comparten. Esta cultura sirve de manera objetiva y simbólica para hacer

que una organización sea única y diferente. La cultura de una institución se relaciona con las costumbres, los ritos internos y los valores que se comparten. Las organizaciones tienen una identidad propia, una personalidad que surge de la integración de las personas que conforman y su relación con el entorno. Ser parte de una organización implica formar parte de su cultura, ya que ésta constituye la base del funcionamiento de la entidad. La cultura organizacional se refiere a la forma en que se llevan a cabo las actividades dentro de la organización. Incluye la manera en que las personas interactúan entre sí y los supuestos básicos que se establecen. Al igual que las huellas digitales, las organizaciones son únicas igual que las huellas digitales, las organizaciones son únicas y distintivas. Tienen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía. La combinación de todos estos elementos es lo que conforma la cultura de la organización. (Llulluy, Vilcapoma, & Jaime, 2014)

(Chiavenato I. , 2006) dice:

Es importante dejar de lado los procesos de planificación centralizada y los enfoques paternalistas que crean importante dejar de lado los procesos de planificación centralizada y los enfoques paternalistas que crean dependencia y deterioran el ambiente interno de la organización. Estas prácticas limitan las oportunidades de desarrollo humano, disminuyen el nivel de compromiso y reducen el interés de las personas por participar activamente en la vida de la organización. No podemos continuar dividiendo la organización entre aquellos que piensan y aquellos que realizan tareas. Simplemente "comprar" obediencia y conformidad no es suficiente para enfrentar los nuevos desafíos impuestos por una sociedad en constante cambio."

El instrumento fue desarrollado después de una exhaustiva revisión de la investigación sobre cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1991). Esta clara finalidad que define su objetivo

lo distingue de la mayoría de los otros cuestionarios sobre cultura organizativa, lo que proporciona un importante valor añadido. Este análisis se centra en examinar los valores organizacionales, siguiendo la distinción clásica de Shein (1998). Estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado tener una gran influencia en la efectividad de las organizaciones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Este análisis se centra en examinar los valores organizacionales, siguiendo la distinción clásica de Shein (1998). Estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado tener una gran influencia en la efectividad de las organizaciones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.

## **3.2 Conceptos**

### **A. Acciones estratégicas**

Las acciones que modifican los objetivos, el ámbito de actuación, las ventajas competitivas, los recursos y las competencias, el modelo de crecimiento y el sistema de gestión de una organización se pueden considerar como opciones o compromisos. (Alcérreca, 2012)

### **B. Comportamiento organizacional**

El campo de estudio y aplicación de los conocimientos sobre cómo las personas se comportan tanto de forma individual como en grupo en las organizaciones, con el objetivo de identificar formas en las que los individuos puedan actuar de manera más efectiva. (Bardalez Valles, 2019)

### **C. Eficacia**

La medida de la eficacia se basa en los resultados alcanzados, sin importar los métodos o medios utilizados para lograrlos. (Hernandez, 2008)

### **D. Eficiencia**

El término eficiencia se refiere al uso productivo o económico de los recursos por parte de una organización. Cuanto mayor sea el grado de productividad o economía en el uso de los recursos, más eficiente será la organización. (Amaru, 2009)

### **E. Gestión**

La administración se refiere a la acción y efecto de llevar a cabo las diligencias necesarias para alcanzar las metas planificada (Hérmendez & Rodríguez, 2011)

### **F. Gestión pública**

Se refiere al conjunto de acciones que las ent refiere al conjunto de acciones que las entidades llevan a cabo para alcanzar sus propósitos, objetivos y metas, los cuales están definidos por las políticas gubernamentales. Esta configuración incluye los espacios institucionales y los procesos a través de los cuales el Estado diseña e implementa políticas, proporciona bienes y servicios, y aplica regulaciones con el fin de cumplir con sus funciones. (CEPLAN, 2018)

### **G. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son metas a mediano y largo plazo que se enfocan en alcanzar la misión de la organización. Estos objetivos representan los resultados más importantes y de mayor nivel que la institución busca lograr para cumplir con su propósito. (Andía, 2016)

### **H. Planeamiento**

La planificación es un proceso organizado y estructurado que tiene un impacto en la toma de decisiones. A través de la planificación, se detallan las actividades que una organización llevará a cabo en un período de tiempo específico con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos establecidos. Este enfoque permite que la organización mejore su ventaja competitiva y se posicione como líder en el mercado. (Armijo, 2009)

### **I. Planificación estratégica**

Una herramienta que permite diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones de manera colectiva sobre las acciones actuales y el camino que deben seguir en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. (Burgwal & Cuéllar, 1999)

### **J. Plan Estratégico Institucional**

Es la herramienta principal en la Gestión Institucional y representa el documento de trabajo que materializa y define de forma precisa y específica la dirección estratégica. Su logro contribuye al proceso de diseño e implementación de planes para alcanzar los objetivos y metas realistas de desempeño institucional. (Santillán, 2015)

#### **K. Plan Operativo Institucional**

Es un documento que sirve como guía y referencia constante para las autoridades, directores, funcionarios y todos aquellos encargados de conducir y administrar los recursos de la Universidad. Este documento les ayuda a tomar decisiones orientadas al logro de las metas y objetivos institucionales. (Universidad Nacional de Barranca [UNAB], 2022)

#### **L. Política Pública.**

Es un diseño que proporciona el fundamento para la acción pública. Basándose en las políticas nacionales del Estado, los gobiernos en turno establecen prioridades de gobierno claras y relevantes, teniendo en cuenta las demandas y necesidades de la población. Estas prioridades se expresan luego en objetivos, metas y los respectivos procesos que se traducirán en productos institucionales como regulaciones, procedimientos administrativos y bienes y servicios públicos. Estos productos tienen como objetivo principal impactar positivamente en la vida de los ciudadanos, teniendo en cuenta los recursos disponibles. (CEPLAN, 2018)

#### **M. Presupuesto por resultados**

Es un instrumento tanto de política como de gestión que permite a las autoridades regionales y locales, así como a las organizaciones de la población debidamente representadas, definir de manera conjunta cómo y hacia qué se dirigirán los recursos. Estos recursos están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado. (MEF, 2018)

#### **N. Ruta estratégica**

La entidad establece un orden de prioridad único y ascendente para los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) y las Acciones Estratégicas

Institucionales (AEI), lo cual facilita la asignación de recursos en el Plan Operativo Institucional (POI). Esta priorización se realiza en dos niveles: los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2022)

### 3.3 Antecedentes

**Patricio (2022)**, realizó una investigación titulada: Plan estratégico y la gestión pública en la Municipalidad Distrital de Santa María, provincia de Huaura.

El estudio realizado se centró en abordar la problemática identificada en relación con la conexión entre el plan estratégico y la gestión pública en la Municipalidad distrital de Santa María, provincia de Huaura. Con el fin de responder a esta pregunta, se formuló el objetivo de investigación de determinar la relación existente entre el plan estratégico y la gestión pública en dicha municipalidad. A partir de ahí, se planteó la hipótesis general de que existe una relación significativa entre el plan estratégico y la gestión pública en la Municipalidad distrital de Santa María, provincia de Huaura. La población y muestra del estudio estuvieron compuestas por los 75 trabajadores y funcionarios de la Municipalidad distrital de Santa María, quienes expresaron sus opiniones a través de dos instrumentos: un cuestionario sobre el plan estratégico y otro cuestionario sobre la gestión pública. Estos datos fueron procesados para llevar a cabo el análisis correspondiente. El diseño metodológico utilizado en este estudio fue el método deductivo, con un enfoque cuantitativo. Se trató de un estudio básico, de diseño no experimental, transversal y correlacional. La conclusión general obtenida fue que existe una relación entre el plan estratégico y la gestión pública en la Municipalidad distrital de Santa María, provincia de Huaura. Esta relación se evidenció con una magnitud positiva de  $r=0,713$ , lo que indica que cualquier institución que implemente su plan estratégico tendrá una buena gestión pública. Se encontró una relación significativa entre la política institucional y la gestión pública en la Municipalidad distrital de Santa María, provincia de Huaura, con un coeficiente de correlación positivo de  $r=0,675$ . Este resultado respalda la

importancia de desarrollar una política institucional dentro de un plan estratégico para mejorar las condiciones de la gestión pública.

**Namuche (2021)**, realizó una investigación titulada: “Nivel de cumplimiento del plan estratégico en las municipalidades de la provincia de Leoncio Prado”

El objetivo de esta investigación fue identificar las causas que contribuyen al bajo nivel de cumplimiento de los planes estratégicos institucionales en las municipalidades de la provincia de Leoncio Prado. Para ello, se utilizó una metodología basada en una encuesta dirigida a veintiún funcionarios de nivel gerencial en las seis municipalidades de la provincia de Leoncio Prado. A partir de los datos recopilados, se pudo observar que la ejecución de los planes estratégicos institucionales en los municipios de Leoncio Prado presenta un nivel de cumplimiento bajo. Las principales razones identificadas son factores técnicos, políticos y presupuestarios. Entre estos factores, el más influyente es el nivel de competencia técnico-profesional del personal encargado de las gerencias pertinentes que forman parte de la estructura administrativa de estas instituciones municipales. Como resultado de la investigación llevada a cabo, se llegó a la conclusión de que el poder político de las autoridades y la incompetencia de los funcionarios públicos son las principales causas que contribuyen al bajo nivel de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional en las Municipalidades de la Provincia de Leoncio Prado. Se observó también que algunas municipalidades aún no cuentan con este instrumento de gestión, lo cual afecta negativamente su administración.

**Rios (2018)** en su investigación denominado “El sistema de planificación estratégica y el cumplimiento de metas y objetivos relacionados al servicio de conectividad en II.EE.”

El objetivo de este estudio fue analizar la influencia del sistema de planificación estratégica del Sector Educación en la eficacia del cumplimiento de las metas y objetivos relacionados con el servicio de conectividad en las Instituciones Educativas



Públicas de Educación Básica Regular. A partir del análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas, se llega a las siguientes conclusiones:

A partir de esta investigación, se evidencia que el Sistema de Planificación Estratégica del Sector Educación no logra cumplir de manera efectiva las metas y objetivos relacionados con el servicio de conectividad en las Instituciones Educativas Públicas de la Educación Básica Regular. En este contexto, el Plan Operativo Institucional (POI) se reconoce como un instrumento de planificación que muestra las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos establecidos, específicamente en relación con la conectividad y su impacto en el nivel educativo. Sin embargo, al analizar los indicadores utilizados, se observa que se centran principalmente en la cantidad de computadoras y la disponibilidad de internet en las Instituciones Educativas (I.E.), sin tener en cuenta otras actividades relevantes para el desarrollo de la conectividad.

Los instrumentos de planificación estratégica del Ministerio de Educación (MINEDU) no están totalmente alineados con la normativa establecida por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Aunque se establecen algunas relaciones, como se muestra en la matriz presentada en el Plan Estratégico Sectorial Multianual, Ei MINEDU no cuenta con todos los instrumentos de planificación estratégica requeridos, lo que impide una correlación completa de acuerdo a las exigencias de CEPLAN.

En el sector educación, se han identificado varios instrumentos de planificación estratégica relacionados con el servicio de conectividad en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular. Estos instrumentos incluyen el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) y el Plan Operativo Institucional (POI). Por otro lado, existen instrumentos como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Estratégico de Gestión Escolar (PEGE) y el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) que están relacionados específicamente con el tema de conectividad. Sin

embargo, en la actualidad, el Ministerio de Educación (MINEDU) no cuenta con estos instrumentos, como se puede observar en el presente documento.

En el Ministerio de Educación (MINEDU), no se ha logrado establecer una conexión efectiva entre los diferentes instrumentos de planificación estratégica relacionados con el servicio de conectividad en las Instituciones Educativas (II.EE.). Además, se observa que la falta de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) dificulta aún más esta articulación. Los indicadores utilizados no reflejan de manera integral la importancia de la conectividad, desde el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), el PEI y el Plan Operativo Institucional (POI). Esta falta de articulación se evidencia en el presente trabajo de investigación. Esta falta de articulación también se puede observar en el hecho de que los Instrumentos de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación (MINEDU) no incluyen los indicadores adecuados para medir el cumplimiento de metas y objetivos relacionados con el servicio de conectividad en cada uno de estos instrumentos. En muchos casos, no se reconoce la importancia del acompañamiento pedagógico en relación a la conectividad, y en otros casos, simplemente no se cuenta con el Instrumento de Planificación necesario. Todo esto se puede constatar en el presente trabajo de investigación.

**Cutipa (2018)**, realizó un estudio titulado “Relación de la planificación estratégica con la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la provincia de San Ramón año 2016”.

El objetivo principal de este estudio fue determinar el grado de relación entre la planificación estratégica y la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la provincia de San Ramón en el año 2016. Se planteó un enfoque cuantitativo para este estudio básico aplicativo, con el propósito de examinar la relación entre las dos variables de investigación. Los resultados obtenidos indican lo siguiente: en primer lugar, se encontró una relación positiva entre la planificación estratégica y

la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la provincia de San Ramón en el año 2016. Segundo. Después de contrastar la hipótesis general, se obtuvo un valor de 22.91 para el estadístico tcal. Además, Tercero. Se encontró una relación positiva de 0.80 entre la planificación estratégica y la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la provincia de San Ramón en el año 2016. En cuanto a la hipótesis específica uno, se obtuvo un valor de 17.365 para el estadístico tcal al contrastarla. Además, se encontró una relación positiva de 0.71 entre el diagnóstico estratégico y la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la provincia de San Ramón en el año 2016. El direccionamiento estratégico se relaciona positivamente en la mejora de la gestión pública de las municipalidades distritales de la provincia de San Román año 2016. Según la contrastación de la hipótesis específica dos =16.782 tcal. Además, la constante de direccionamiento estratégico se relaciona con 0.70 en la mejora de la gestión pública. Cuarta. Después de contrastar la hipótesis general, se obtuvo un valor de 22.91 para el estadístico tcal. Además, se encontró una relación positiva de 0.80 entre la planificación estratégica y la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la provincia de San Ramón en el año 2016. En cuanto a la hipótesis específica uno, se obtuvo un valor de 17.365 para el estadístico tcal al contrastarla. Además, se encontró una relación positiva de 0.71 entre el diagnóstico estratégico y la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la provincia de San Ramón en el año 2016. Quinta. Se encontró una relación positiva entre la implementación estratégica y la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la provincia de San Román en el año 2016. Al contrastar la hipótesis específica cuatro, se obtuvo un valor de 16.973 para el estadístico tcal. Además, se encontró una relación positiva de 0.70 entre la implementación estratégica y la mejora de la gestión pública en dichas municipalidades.

En cuanto a la evaluación y control, también se encontró una relación positiva en la mejora de la gestión pública de las municipalidades distritales de la provincia de San Román en el año 2016. Al contrastar la

hipótesis específica cinco, se obtuvo un valor de 17.927 para el estadístico tcal. Además, se encontró una relación positiva de 0.72 entre la evaluación y control y la mejora de la gestión pública en dichas municipalidades.

**López (2008).** Tesis: "Propuesta de Plan Estratégico de la Universidad Católica de Trujillo para el desarrollo Institucional. 2004-2008". Cuyas conclusiones son las siguientes:

Según los resultados de la auditoría estratégica (tanto interna como externa), se llega a la conclusión de que la Universidad Católica de Trujillo opera en un sector económico atractivo y rentable. Sin embargo, no está aprovechando de manera adecuada las oportunidades ni mitigando las amenazas. Además, se identificó que la universidad presenta debilidades internas y se encuentra en el último lugar en comparación con otras universidades de la Región La Libertad.

Las ideas expresadas en la visión, misión y valores tienen el siguiente significado: La visión, desarrollada durante el proceso de planificación estratégica, tiene como objetivo principal convertirse en una institución líder en la formación de profesionales altamente capacitados, éticos y comprometidos socialmente para el año 2008. Se busca que nuestros egresados sean los más solicitados en el mercado laboral. Por otro lado, la misión reformulada se centra en la formación integral de profesionales de alto nivel en aspectos humanísticos, científicos y tecnológicos, siguiendo estándares internacionales y con habilidades gerenciales para aprovechar los recursos de la Región La Libertad;

Entre las estrategias generadas, se dieron prioridad a las siguientes: la penetración en el mercado, la diversificación de la oferta de carreras, la mejora de la tecnología educativa, el establecimiento de convenios de intercambio académico y profesional, la implementación de un plan de marketing y el fortalecimiento del posicionamiento institucional, así como el fortalecimiento económico y el desarrollo financiero.

## **IV. RESULTADOS**

### **4.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS**

En este apartado se muestran los resultados descriptivos obtenidos a partir de la encuesta realizada a los trabajadores del Gobierno Regional de San Martín (GRSM)

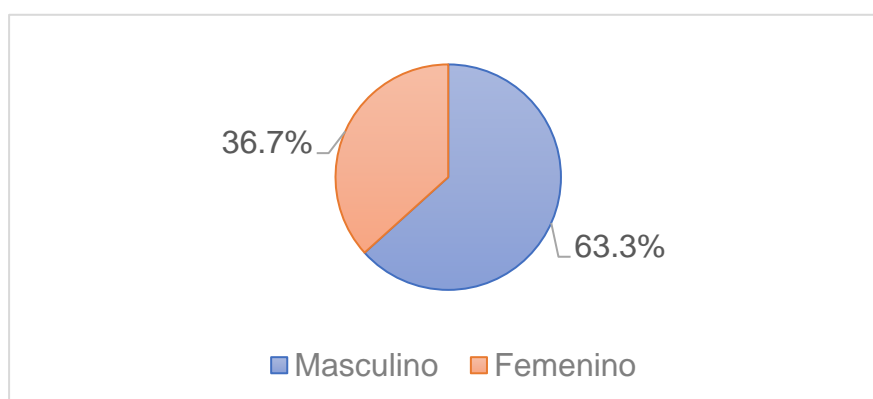
#### **4.1.1. Aspectos generales de los trabajadores del GRSM**

En esta sección de resultados descriptivos proporciona información general sobre el personal del GRSM que representa la unidad de análisis de nuestro estudio. Estos datos iniciales se presentan como una referencia y pueden ser considerados al momento de elaborar las tablas de contingencia para el estudio.

**Tabla 8***Trabajadores del GRSM, según su sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Trabajador</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	107	63.3%
Femenino	62	36.7%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 4***Trabajadores del GRSM, según su sexo*

Nota: Elaboración propia

El cuadro presenta una tabla de frecuencia que muestra la distribución de género en una población de 169 trabajadores. Se divide la población en dos grupos: Femenino y Masculino. La columna de "Frecuencia" indica el número de individuos de cada género, con un total de 107 del género masculino y 62 del género femenino. La columna "Porcentaje" indica el porcentaje de cada género en relación al total de la población. En este caso, el 63.3% de la población son masculinos y el 36.7% son femeninas.

**Tabla 9***Trabajadores del GRSM, según edad*

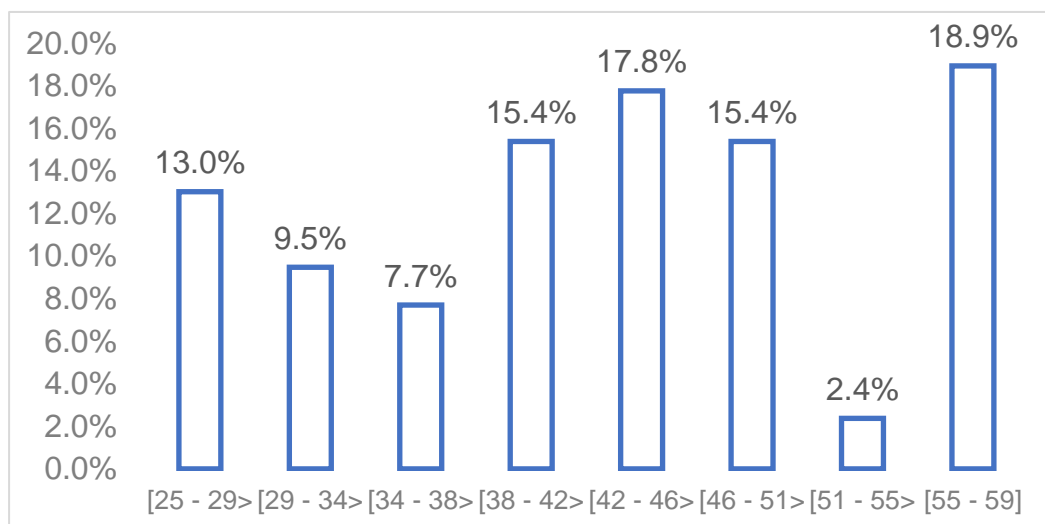
<b>Edad</b>	<b>Trabajador</b>	<b>Porcentaje</b>
[25 - 29>	22	13.0%
[29 - 34>	16	9.5%
[34 - 38>	13	7.7%
[38 - 42>	26	15.4%
[42 - 46>	30	17.8%

[46 - 51>	26	15.4%
[51 - 55>	4	2.4%
[55 - 59]	32	18.9%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

### Figura 5

*Trabajadores del GRSM, según edad*



Nota: Elaboración propia

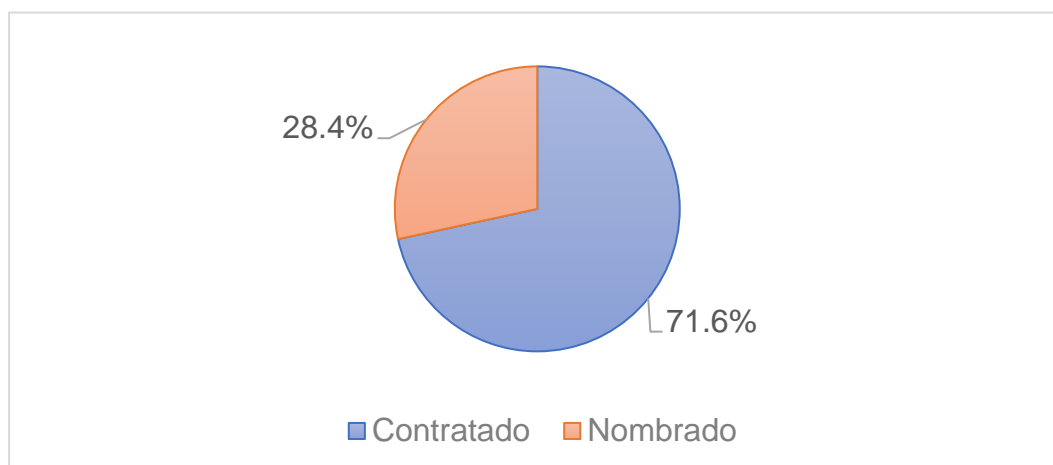
El cuadro presenta una tabla de frecuencia que muestra la distribución de edad de una población en diferentes rangos. Los rangos se dividen en 8 intervalos, el cual tiene una amplitud de 4 años. Se puede notar que todos ellos tienen más de 25 años, y la mayoría (18.9%) se encuentra en el grupo de edades de 55 a 59 años.

### Tabla 10

*Trabajadores del GRSM, según condición laboral*

Condición	Trabajador	Porcentaje
Contratado	121	71.6%
Nombrado	48	28.4%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 6***Trabajadores del GRSM, según condición laboral*

Nota: Elaboración propia

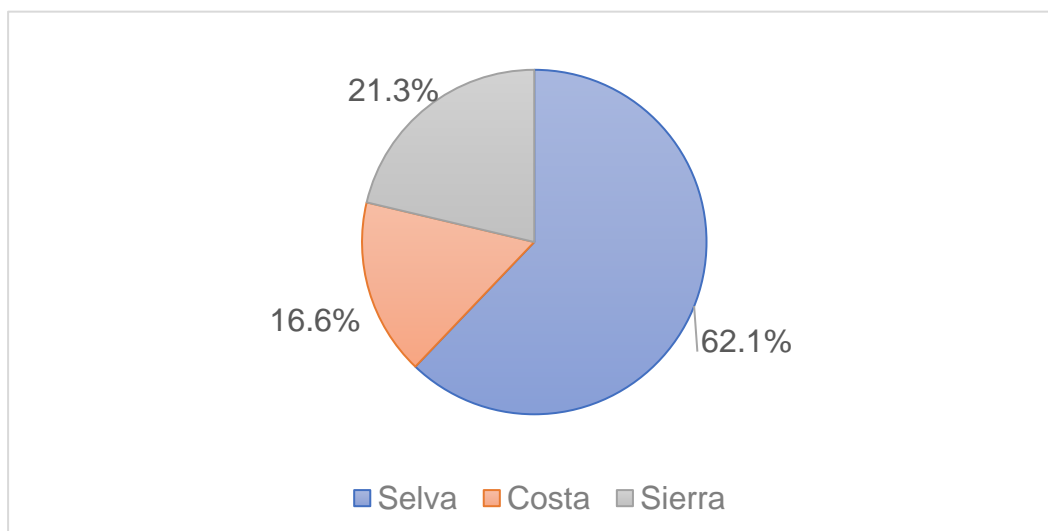
Un régimen laboral se refiere al conjunto de funciones y actividades esenciales y específicas de la administración pública que son llevadas a cabo por los empleados públicos. Según lo manifestado por los trabajadores encuestados, el 71.6% expresaron que se encuentran en la condición laboral de contratados y el porcentaje restante (28.4%) tienen la condición de nombrados.

**Tabla 11***Trabajadores del GRSM, según región de procedencia*

Región de procedencia	Trabajador	Porcentaje
Selva	105	62.1%
Costa	28	16.6%
Sierra	36	21.3%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia



**Figura 7***Trabajadores del GRSM, según región de procedencia*

Nota: Elaboración propia

El cuadro presenta una tabla de frecuencia que muestra la distribución de la región de procedencia. Las regiones se dividen en tres categorías: selva, costa y sierra. La columna indica el porcentaje de cada categoría en relación con el total de la población. En este caso, el 62.1% de la población es de la selva, el 16.6% es de la costa y el 21.3% es de la sierra.

#### 4.1.2. Características de las políticas institucionales

**Tabla 12***Políticas institucionales del GRSM son conocidas por la población*

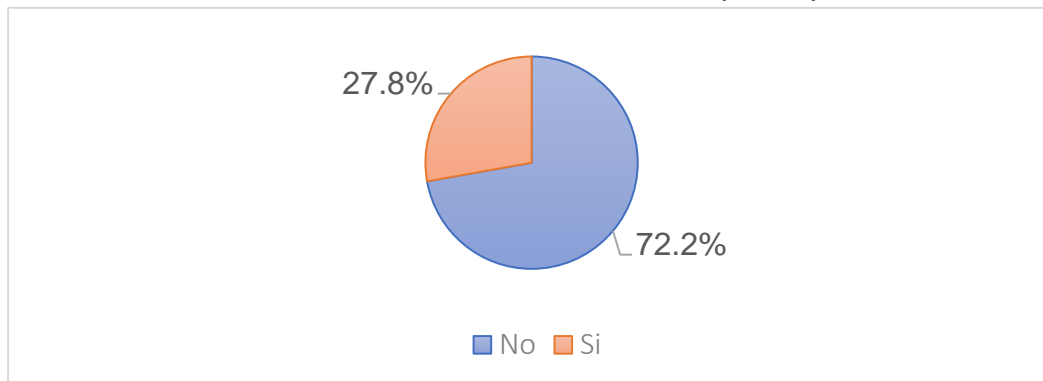
Opinión	Trabajador	Porcentaje
No	122	72.2%
Si	47	27.8%

<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>
--------------	------------	---------------

Nota: Elaboración propia

### Figura 8

*Políticas institucionales del GRSM son conocidas por la población*



Nota: Elaboración propia

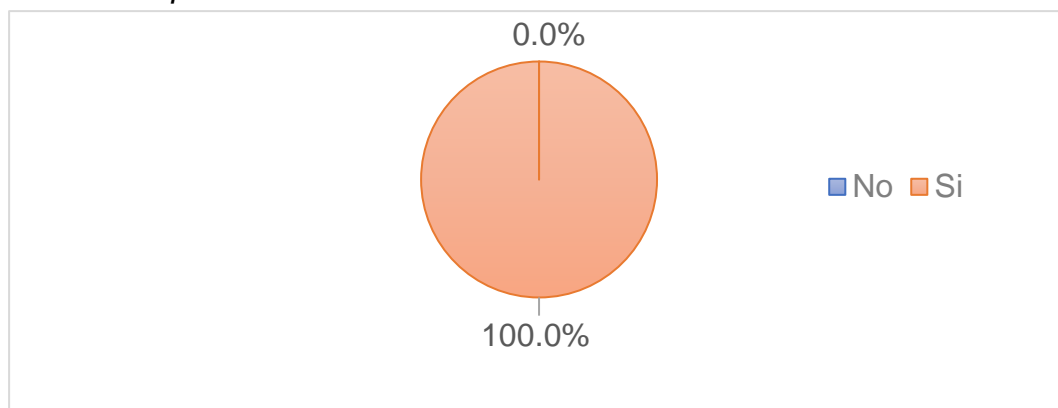
Se consultó a los trabajadores del Gobierno Regional de San Martín, respecto a si las políticas institucionales de la entidad son conocidas por la población, en donde el 72.2% manifestó que la población desconoce las políticas institucionales del gobierno regional, mientras que el 27.8% considera que si conocen.

### Tabla 13

*Conoce las políticas institucionales del GRSM*

Opinión	Trabajador	Porcentaje
No	0	0.0%
Si	169	100.0%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 9***Conoce las políticas institucionales del GRSM*

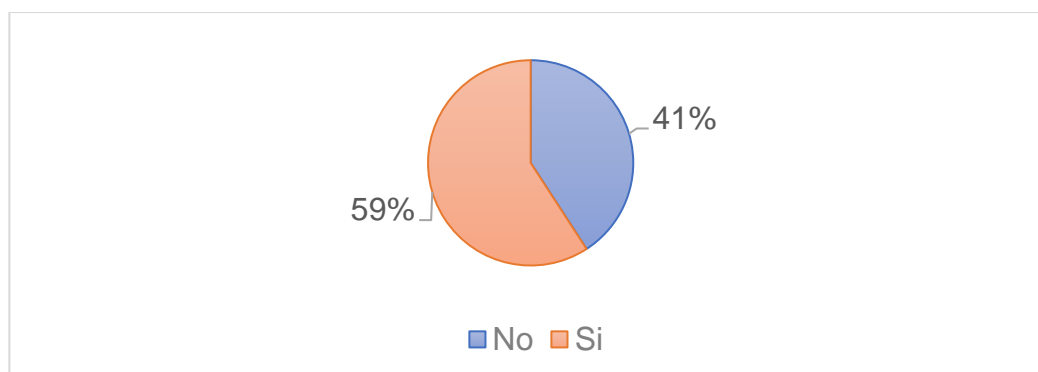
Nota: Elaboración propia

La política institucional es una decisión escrita, que se constituye en una especie de guía de acción lógica y consistente. En la figura anterior se observa que en su totalidad (100%) los trabajadores del Gobierno Regional de San Martín sostuvieron que actualmente tienen conocimiento de las políticas institucionales de la entidad.

**Tabla 14***Políticas institucionales claras y precisas*

Opinión	Trabajador	Porcentaje
No	69	41%
Si	100	59%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 10***Políticas institucionales claras y precisas*

Nota: Elaboración propia

El 41% de los colaboradores del Gobierno Regional de San Martín manifestaron que las políticas institucionales no son claras y precisas. Por lo que se puede deducir que de cada 10 trabajadores 4 de ellos no lograron comprender del todo las políticas institucionales.

**Tabla 15**

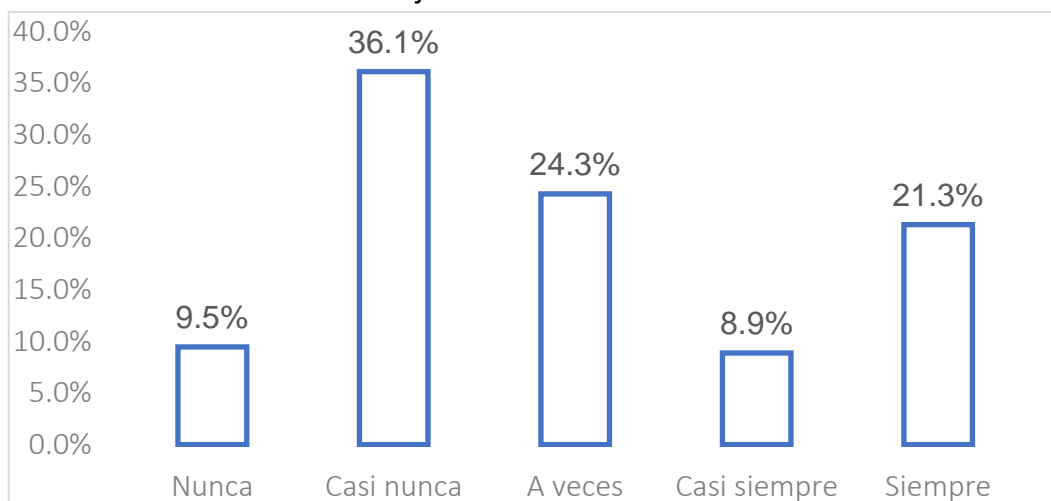
*Priorización de actividades ajenas al PEI*

Opinión	Trabajador	Porcentaje
Nunca	16	9.5%
Casi nunca	61	36.1%
A veces	41	24.3%
Casi siempre	15	8.9%
Siempre	36	21.3%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 11**

*Priorización de actividades ajenas al PEI*



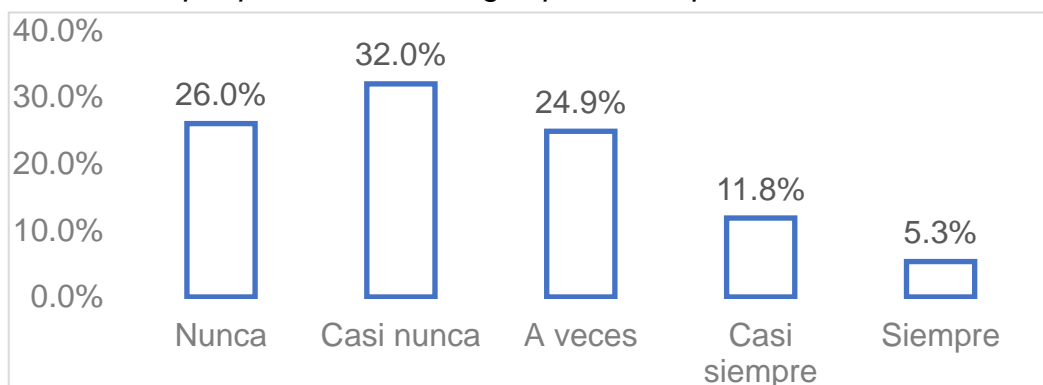
Nota: Elaboración propia

En relación a la tabla y figura anterior, se puede observar que, de todos los trabajadores encuestados, relación a la tabla y figura anterior, se puede observar que, de todos los trabajadores encuestados, el 9.5% y 36.1% expreso que nunca y casi nunca se priorizan actividades que no se encuentren en el plan estratégico institucional, además manifestó un 24.3% que a veces lo realizan; sin embargo, el porcentaje restante (30.2%) sostuvo que casi siempre y siempre toman en cuenta a actividades que no se indicaron en el PEI.

**Tabla 16***Indiferencia por parte de sus colegas por el cumplimiento del PEI*

<b>Opinión</b>	<b>Trabajador</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	44	26.0%
Casi nunca	54	32.0%
A veces	42	24.9%
Casi siempre	20	11.8%
Siempre	9	5.3%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 12***Indiferencia por parte de sus colegas por el cumplimiento del PEI*

Nota: Elaboración propia

Del total de trabajadores del gobierno regional encuestados, el 26% manifestó que nunca observa a sus colegas ser indiferentes frente al cumplimiento del plan estratégico institucional, el 32% sostuvo que casi nunca, además el 24.9% expresó que solo a veces lo son, sin embargo, el 11.8% y el 5.3% considero que casi siempre y siempre respectivamente los colegas son indiferentes ante el cumplimiento del PEI.

#### 4.1.3. Características del comportamiento organizacional

**Tabla 17**

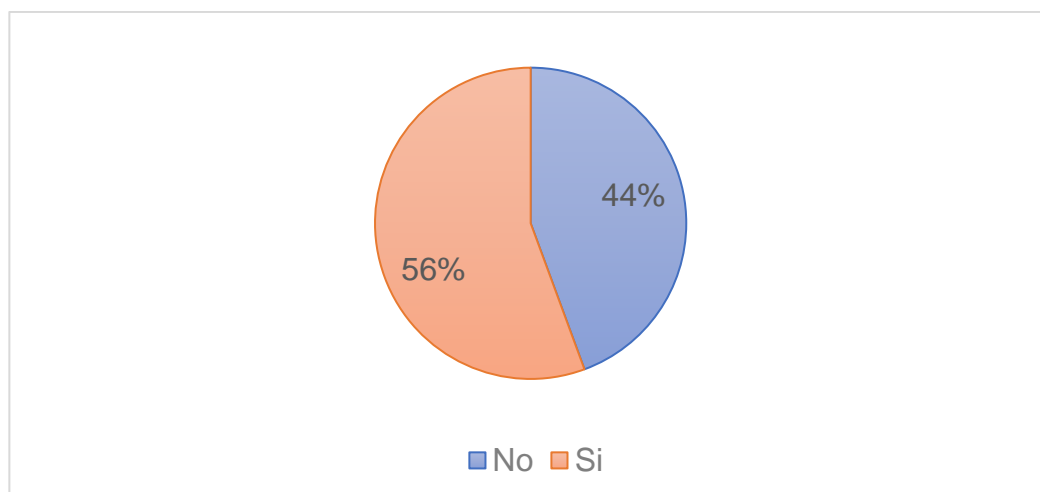
*Compañeros de labores presentan un adecuado comportamiento organizacional*

Opinión	Trabajador	Porcentaje
No	75	44%
Si	94	56%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 13**

*Compañeros de labores presentan un adecuado comportamiento organizacional*



Nota: Elaboración propia

El comportamiento organizacional debe ayudar a lograr las competencias requeridas para ser un servidor público eficiente y eficaz. En la figura anterior se observa que, del total de los trabajadores del Gobierno Regional de San Martín, alto porcentaje de 44% sostuvieron que sus compañeros de labores no presentan un adecuado comportamiento organizacional dentro de la institución.

**Tabla 18**

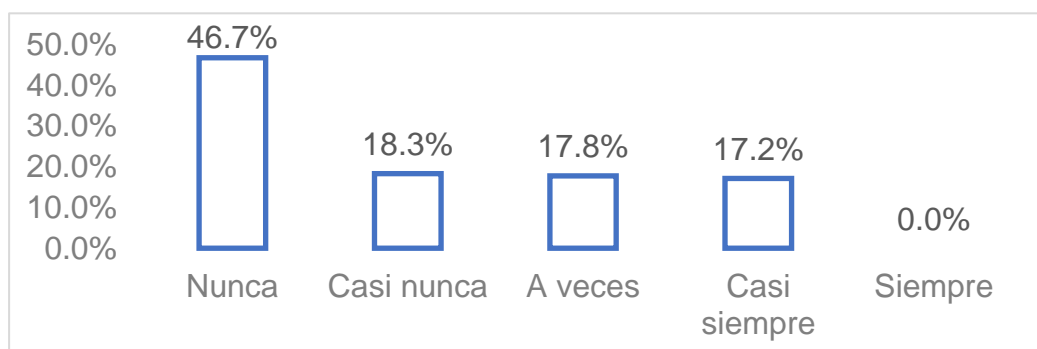
*Participación en las actividades del proceso de elaboración y actualización del PEI*

<b>Opinión</b>	<b>Trabajador</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	79	46.7%
Casi nunca	31	18.3%
A veces	30	17.8%
Casi siempre	29	17.2%
Siempre	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 14**

*Participación en las actividades del proceso de elaboración y actualización del PEI*



Nota: Elaboración propia

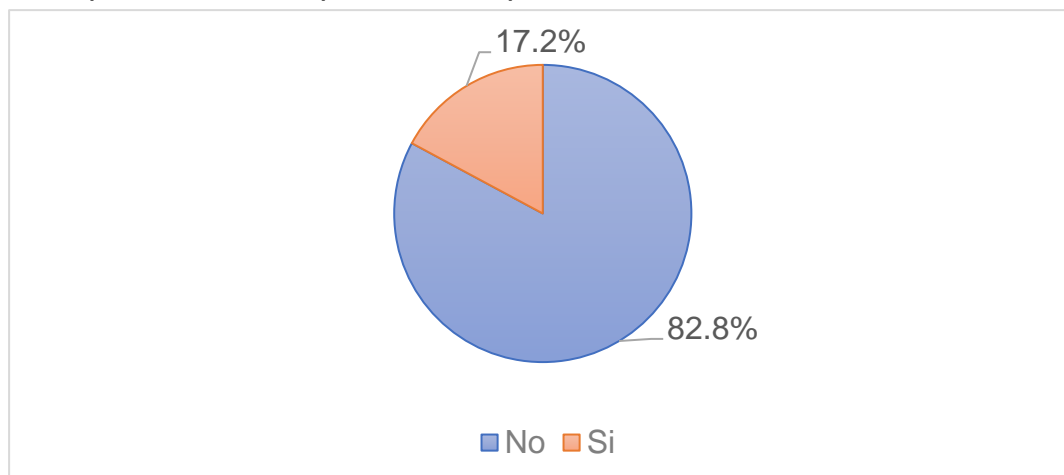
Del total de trabajadores del gobierno regional encuestados, el 46.7% manifestó que nunca participan en las actividades del proceso de elaboración y actualización del plan estratégico institucional, el 18.3% sostuvo que casi nunca, además el 17.8% expresó que solo a veces participan, sin embargo, el 17.2% restante sostuvo que casi siempre participa en la elaboración y actualización del PEI.

**Tabla 19**

*Participación en las capacitaciones para la elaboración del PEI*

<b>Opinión</b>	<b>Trabajador</b>	<b>Porcentaje</b>
No	140	82.8%
Si	29	17.2%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 15***Participación en las capacitaciones para la elaboración del PEI*

Nota: Elaboración propia

Se preguntó a los trabajadores del Gobierno Regional de San Martín si participan en las capacitaciones para la elaboración del plan estratégico institucional. De los 169 trabajadores encuestados, el 17.2% (29 trabajadores) respondió que sí, mientras que el 82.8% (140 trabajadores) respondió que no.

Esto sugiere que una mayoría de trabajadores no participan en capacitaciones que ayudan en la elaboración del PEI.

**Tabla 20***Formación de grupos o alianzas para tomar alguna decisión institucional*

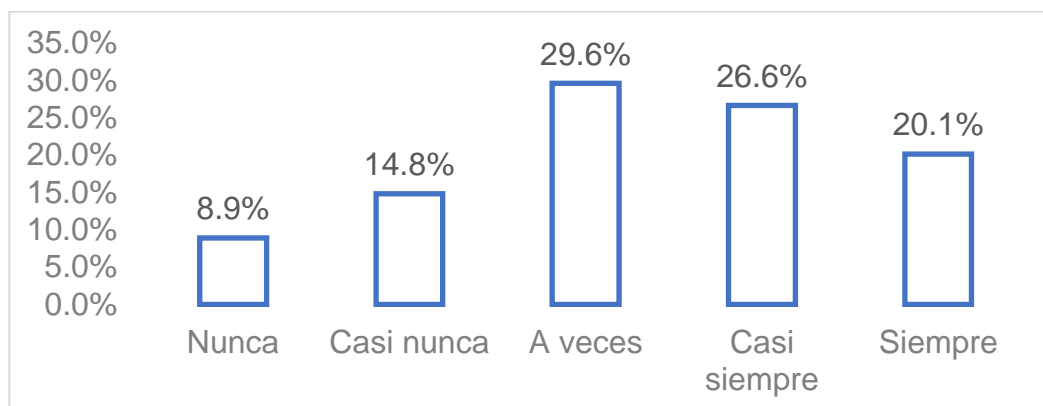
Opinión	Trabajador	Porcentaje
Nunca	15	8.9%
Casi nunca	25	14.8%
A veces	50	29.6%
Casi siempre	45	26.6%
Siempre	34	20.1%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia



**Figura 16**

*Formación de grupos o alianzas para tomar alguna decisión institucional*



Nota: Elaboración propia

Respecto a la tabla y figura anterior, se puede apreciar que, del total de trabajadores encuestados, el 8.9% y 14.8% expreso que nunca y casi nunca se forman grupos o alianzas para tomar alguna decisión institucional, además manifestó un 29.6% que a veces lo realizan; sin embargo, el porcentaje restante (46.7%) sostuvo que casi siempre y siempre efectúan grupos para la toma de decisiones en la institución.

**Tabla 21**

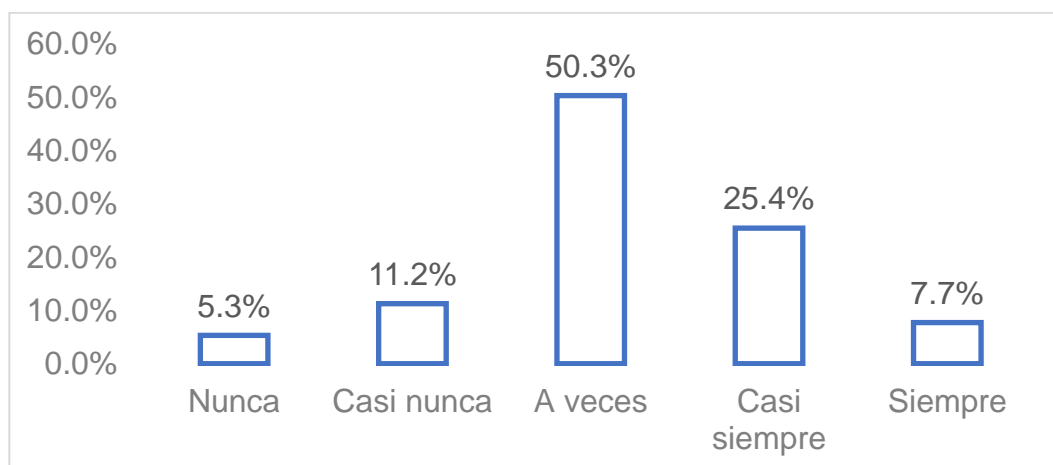
*Los trabajadores muestran compromiso con la institución y el logro de sus objetivos*

Opinión	Trabajador	Porcentaje
Nunca	9	5.3%
Casi nunca	19	11.2%
A veces	85	50.3%
Casi siempre	43	25.4%
Siempre	13	7.7%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 17**

*Los trabajadores muestran compromiso con la institución y el logro de sus objetivos*



Nota: Elaboración propia

Del total de trabajadores del gobierno regional encuestados, el 5.3% y 11.2% manifestó que nunca y casi nunca los trabajadores muestran compromiso con la institución y el logro de sus objetivos, además el 50.3% expreso que solo a veces lo hacen, sin embargo, el 33.1% restante sostuvo que casi siempre y siempre los trabajadores del gobierno regional de San Martín muestran compromiso con la institución y el logro de sus objetivos.

#### 4.1.4. Características del cumplimiento del plan estratégico

**Tabla 22**

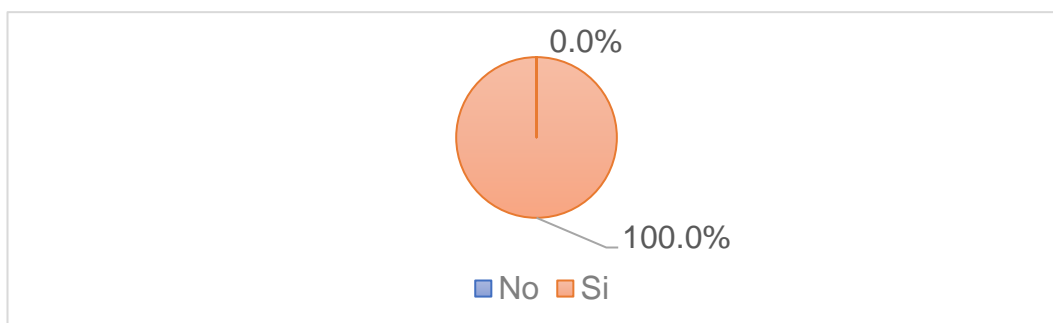
*Las actividades realizadas contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos*

Opinión	Trabajador	Porcentaje
No	0	0.0%
Si	169	100.0%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 18**

*Las actividades realizadas contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos*



Nota: Elaboración propia

En la figura anterior se puede apreciar que todos los trabajadores del Gobierno Regional de San Martín (100%) afirmaron que las actividades diarias que realizan en sus áreas de trabajo contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan estratégico de la institución.

**Tabla 23**

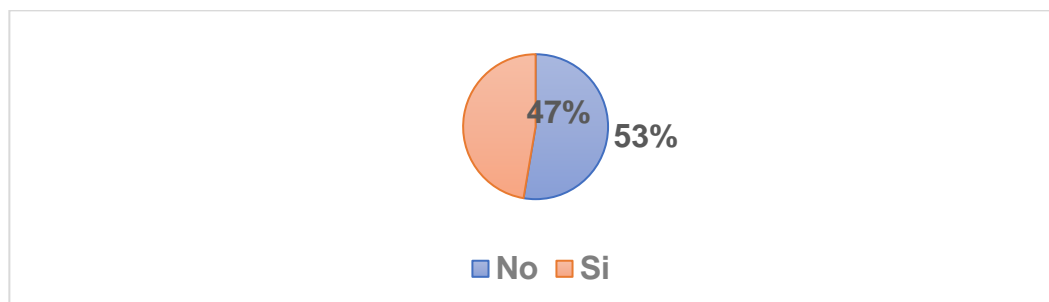
*Los objetivos y metas propuestos en el PEI contribuyen a solucionar las necesidades de la población*

Opinión	Trabajador	Porcentaje
No	89	52.7%
Si	80	47.3%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 19**

*Los objetivos y metas propuestos en el PEI contribuyen a solucionar las necesidades de la población*



Nota: Elaboración propia

Se consultó a los empleados del Gobierno Regional de San Martín si consideraban que los objetivos y metas establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) contribuyen a resolver las necesidades de la población desde su perspectiva. Obteniendo como resultado que el 53% de trabajadores considera que no contribuyen a solucionar las necesidades de la población.

**Tabla 24**

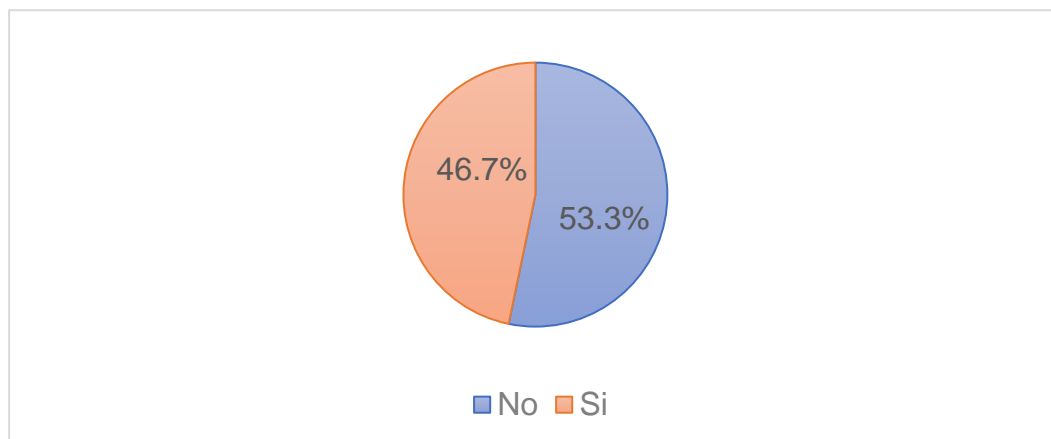
*Los objetivos y metas institucionales se logran ejecutar al 100%*

Opinión	Trabajador	Porcentaje
No	90	53.3%
Si	79	46.7%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 20**

*Los objetivos y metas institucionales se logran ejecutar al 100%*



Nota: Elaboración propia

A los trabajadores encuestados del Gobierno Regional de San Martín se les preguntó si desde su perspectiva los objetivos y metas institucionales se logran ejecutar al 100%. De los 169 trabajadores encuestados, el 46.7% (79 trabajadores) respondió que sí, mientras que el 53.3% (90 trabajadores) respondió que no.

Esto sugiere que una mayoría de trabajadores consideran que no se cumplen a cabalidad con los objetivos u metas planteados en el PEI.

**Tabla 25**

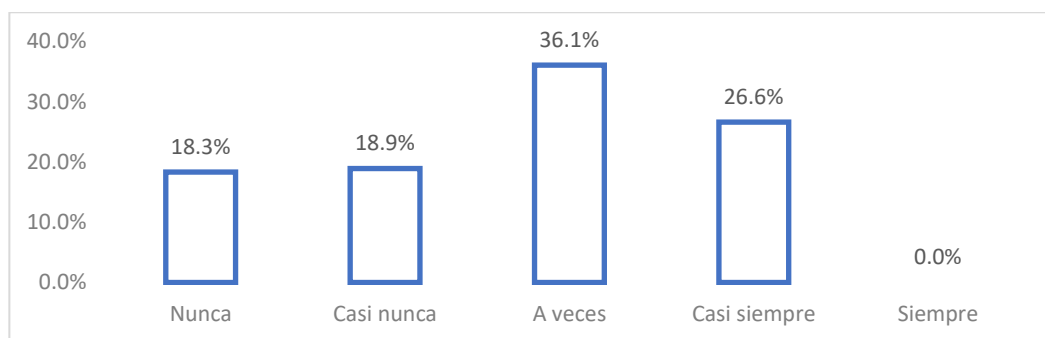
*Reuniones de trabajo para dar a conocer los avances logrados respecto a los objetivos y metas propuestos*

<b>Opinión</b>	<b>Trabajador</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	31	18.3%
Casi nunca	32	18.9%
A veces	61	36.1%
Casi siempre	45	26.6%
Siempre	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Elaboración propia

**Figura 21**

*Reuniones de trabajo para dar a conocer los avances logrados respecto a los objetivos y metas propuestos*



Nota: Elaboración propia

Del total de trabajadores del gobierno regional encuestados, el 37.3% manifestó que nunca y casi nunca se realizan reuniones de trabajo para dar a conocer los avances logrados respecto a los objetivos y metas propuestos en su área de trabajo, además el 62.7% expresó que a veces y casi siempre realizan reuniones para dar a conocer los avances que se logró en el área que laboran dentro de la institución.

## 4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.2.1. Estimación del modelo econométrico

Se llevó a cabo un modelo de elección binaria para determinar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico 2021-2025, del gobierno regional de San Martín (CPE = 1) considerando como factores influyentes a las variables independientes: Políticas institucionales y comportamiento organizacional; cuyas variables contienen indicadores nominales y ordinales. Cuya identificación es de la siguiente forma:

$$CPE = \begin{cases} 1 = \text{Se cumple el plan estratégico institucional} \\ 0 = \text{No se cumple.} \end{cases}$$

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3 = A veces

5 = Casi siempre

5 = Siempre

0 = No

1 = Si

### 4.2.2. Elección del modelo

Considerando las variables utilizadas en la investigación, se realizaron estimaciones de los modelos de elección binaria, como el Probit, Logit y Valor Extremo. Estos modelos se presentan en su forma completa y con mayor detalle en el estudio. **anexo 4.**

No obstante, la tabla número 26 presenta un resumen de los tres modelos con el objetivo de analizar los criterios de evaluación y selección. Para seleccionar el modelo adecuado, es importante considerar los valores estadísticos presentados en la tabla. Los estadísticos que deben tener valores más altos son el McFadden, la Log likelihood y la estadística LR, mientras que se esperan valores más bajos para los estadísticos de

Hanann - Quinn, Akaike y Schwarz. Estos criterios son utilizados para evaluar y comparar los modelos disponibles.

**Tabla 26**

*Resumen de los modelos binarios Probit y Logit y Valor Extremo*

<b>CRITERIO</b>	<b>LOGIT</b>	<b>PROBIT</b>	<b>EXTREME VALUE</b>
McFadden R-squared	0.171095	0.172554	0.176942
Akaike info criterion	1.181095	1.179079	1.173015
Schwarz criterion	1.236655	1.234639	1.228575
Hannan-Quinn criter.	1.203642	1.201626	1.195562
Log likelihood	-96.80252	-96.63215	-96.11975
LR statistic	39.96222	40.30297	41.32777
Prob (LR statistic)	0.000000	0.000000	0.000000

Fuente: Estimaciones a través del EViews 10.

Según los criterios de elección, el modelo de Valor Extremo es el que muestra los mejores indicadores. Por lo tanto, se selecciona este modelo para explicar la variable dependiente del estudio "Cumplimiento del plan estratégico" (CPE) respecto a las variables independientes: Política institucionales (PI), y comportamiento organizacional (CO).

Cuyo modelo se muestra en la tabla número 27 que a continuación se observa.

**Tabla 27***Modelo elegido (Extreme value)*

Dependent Variable: CPE				
Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C	-2.511411	0.473684	-5.301866	0.00000
PI	0.323261	0.115361	2.802174	0.00510
CO	0.746613	0.157725	4.733625	0.00000
McFadden R-squared	0.176942	Mean dependent var		0.467456
S.D. dependent var	0.500422	S.E. of regression		0.444874
Akaike info criterion	1.173015	Sum squared resid		32.85353
Schwarz criterion	1.228575	Log likelihood		-96.11975
Hannan-Quinn criter.	1.195562	Deviance		192.2395
Restr. deviance	233.5673	Restr. log likelihood		-116.7836
LR statistic	41.32777	Avg. log likelihood		-0.568756
Prob(LR statistic)	0.0000000			
Obs with Dep=0	90	Total obs		169
Obs with Dep=1	79			

Como se mencionó anteriormente, el modelo propuesto es de clasificación binaria, con una variable dependiente dicotómica. La estimación del modelo se realiza mediante el método de máxima verosimilitud y su estructura funcional es la siguiente:

**Extreme value:**

$$Prob(Y_i = 1 / x) = e^{-e^{-x\beta}} + u_i$$

$$Prob(CPE_i = 1) = f(\hat{B}_0 + \hat{B}_1 PI_i + \hat{B}_2 CO_i) + \mu_i$$

**Dónde:**

CPE = Cumplimiento del plan estratégico, toma el valor 1 si el trabajador considera desde su perspectiva que los objetivos y metas institucionales se logran cumplir al 100% y caso contrario tomó el valor de 0.  $\forall i= 1, 2, \dots, 169$ .

f=Función Extreme value

CPE = Variable dependiente: Cumplimiento del plan estratégico.

PI = Variable independiente: Políticas institucionales.



CO = Variable independiente: Comportamiento organizacional.

$\hat{B}_1$  = Coeficiente o pendiente del modelo en relación con la variable PI.

$\hat{B}_2$  = Coeficiente o pendiente del modelo en relación con la variable CO.

$\mu_i$  = Término aleatorio o de perturbación estocástica.

Con la finalidad de determinar la consistencia del modelo estimado, a continuación, se procedes a realizar el análisis de los indicadores estadísticos obtenidos.

#### 4.2.3. Análisis de indicadores estadísticos

##### A. Prueba de significancia global de parámetros

A través de esta prueba, es posible través de esta prueba, es posible determinar si las variables exógenas en conjunto pueden explicar la variable endógena, utilizando la prueba de chi cuadrado. Para ello, es necesario plantear una hipótesis estadística que indique la relevancia conjunta de las variables independientes en relación al cumplimiento del plan estratégico 2021-2025 del Gobierno Regional de San Martín.

$H_o: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$  (De cumplirse esta hipótesis, se afirmarí que las variables independientes no son significativas para explicar el cumplimiento del plan estratégico 2021 – 2025, del Gobierno Regional de San Martín.)

$H_a: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$  (De cumplirse esta hipótesis, se afirmarí que las variables independientes son significativas para explicar el cumplimiento del plan estratégico 2021 – 2025, del Gobierno Regional de San Martín.)

Para proceder con esta prueba, es importante establecer el nivel de significancia, que representa el margen de error máximo permitido en la prueba.

$$\alpha = 0.05$$

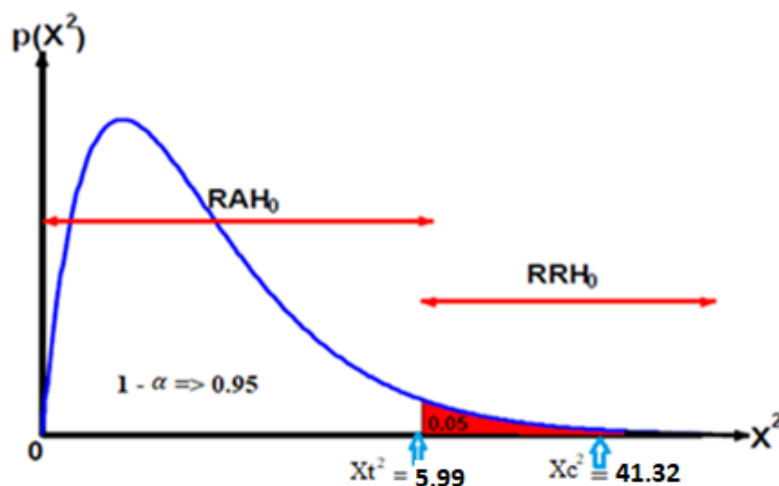
Seguidamente se define el grado de libertad:

$$gl = 3 - 1 = 2$$

Basándonos en los valores establecidos previamente y utilizando el valor crítico (5.99), la siguiente figura muestra la delimitación de las áreas de aceptación y rechazo para la hipótesis propuesta.

**Figura 22**

*Distribución chi cuadrado para la prueba*



Dado que el valor calculado de chi 2 (41.32) es mayor que el valor tabular de chi 2 (5.99), se rechaza la hipótesis nula, lo que indica que las variables explicativas: Políticas institucionales y el comportamiento organizacional influyen, en el cumplimiento del plan estratégico 2021 – 2025, del Gobierno Regional de San Martín.

Además, el valor de la Prob (LR statistic) es de 0.00000, lo cual es menor al nivel de significancia del 5%. Esto confirma la elección de la hipótesis.

### **B. Prueba de relevancia individual de parámetros ( $\beta$ ):**

A diferencia de la prueba de relevancia individual, esta prueba permite contrastar las variables de Políticas institucionales y Comportamiento organizacional de manera individual, para determinar si cada una de ellas influye de manera significativa en el cumplimiento del plan estratégico 2021-2025 del Gobierno Regional de San Martín.

$H_0: \beta_i = 0$  (La variable independiente “políticas institucionales, o comportamiento organizacional”, no es significativa para explicar el

cumplimiento del plan estratégico 2021 – 2025, del Gobierno Regional de San Martín).

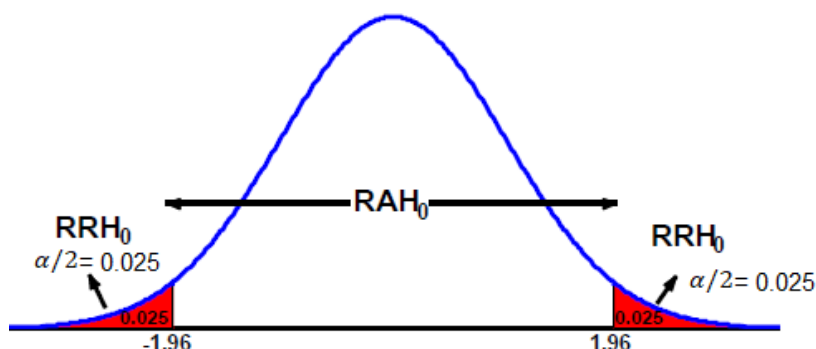
$H_a: \beta_i \neq 0$  (La variable “políticas institucionales, o comportamiento organizacional”, si es significativa para explicar el cumplimiento del plan estratégico 2021 – 2025, del Gobierno Regional de San Martín).

Al igual que en la prueba anterior, en este caso también se establece el valor de significancia, que será del 5%.

Considerando el valor de significancia mencionado anteriormente, se determina el valor del punto crítico o el valor en la tabla de la distribución normal. Las áreas de rechazo o aceptación de la hipótesis se pueden observar en la figura número 23.

### Figura 23

*Puntos críticos en la distribución normal estándar Z, para  $\alpha=0.05$ .*



Fuente: Elaboración propia. Programa EViews.

### - Análisis del parámetro de la constante

$$z_{C_1} = \frac{-2.511411}{0.473684} \Rightarrow z_{C_1} = -5.30$$

Dado que el valor calculado de  $z$  ( $-5.30$ ) se encuentra a la izquierda del valor del punto crítico o  $z$  tabular ( $-1.96$ ), se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede afirmar que la constante en el modelo es significativa para explicar el cumplimiento del plan estratégico 2021ado que el valor calculado de  $z$  ( $-5.30$ ) se encuentra a la izquierda del valor del punto crítico o  $z$  tabular ( $-1.96$ ), se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede

afirmar que la constante en el modelo es significativa para explicar el cumplimiento del plan estratégico 2021-2025 del Gobierno Regional de San Martín, con un nivel de confianza del 95%.

**- Análisis respecto a la variable: Políticas institucionales.**

$$z_{C_2} = \frac{0.323261}{0.115361} \Rightarrow z_{C_2} = 2.802174$$

Al determinar el valor calculado de z para la variable **Políticas institucionales** (2.80), se observa que es mayor que el valor del punto crítico negativo (-1.96). Por lo tanto, se puede afirmar que la variable **Políticas institucionales** es significativa de manera individual para el cumplimiento del plan estratégico 2021-2025 del Gobierno Regional de San Martín, con un nivel de confianza del 95%.

**- Análisis respecto a la variable: Comportamiento organizacional.**

$$z_{C_3} = \frac{0.746613}{0.157725} \Rightarrow z_{C_4} = 4.733625$$

Por último, en relación a la variable uso del crédito, se obtuvo un valor calculado de z igual a 4.73, el cual es mayor que el punto crítico (1.96). Por lo tanto, al igual que en los casos anteriores, se puede afirmar que la variable Comportamiento organizacional es significativa de manera individual para explicar la probabilidad del cumplimiento del plan estratégico 2021-2025 del Gobierno Regional de San Martín, con un nivel de confianza del 95%.

### 4.3 ANÁLISIS DE EFECTOS MARGINALES

Con el objetivo de obtener una interpretación más precisa de los resultados de la investigación, se llevó a cabo el análisis de los efectos marginales, también conocidos como elasticidades. Los valores de los efectos marginales proporcionan información sobre la magnitud del cambio en la variable de cumplimiento del plan estratégico, ante un cambio en cada una de las variables independientes: políticas institucionales (PI) y comportamiento organizacional (CO). Para calcular estos efectos marginales, se utilizan las

derivadas parciales en la estimación del modelo, utilizando la siguiente expresión para todas las variables independientes.

- **Análisis marginal respecto a Políticas institucionales (PI).**

$$\frac{\Delta Prob\left(CPE_i = \frac{1}{X_i}\right)}{\Delta PI} = Prob\left(CPE = \frac{1}{X_i}\right)_{PI=1} - Prob\left(CPE = \frac{1}{X_i}\right)_{PI=0}$$

$$\frac{\Delta Prob\left(CPE_i = \frac{1}{X_i}\right)}{\Delta PI} = 0.1081$$

$$\frac{\Delta Prob\left(CPE_i = \frac{1}{X_i}\right)}{\Delta PI} \cong 10.81\%$$

Según el valor obtenido, podemos afirmar que si las políticas institucionales promueven la priorización de actividades que contribuyan a alcanzar los objetivos institucionales, existe una probabilidad del 11% de cumplir con el plan estratégico 2021-2025 del Gobierno Regional de San Martín.

- **Análisis marginal respecto al comportamiento organizacional (CO)**

$$\frac{\Delta Prob\left(CPE_i = \frac{1}{X_i}\right)}{\Delta CO} = Prob\left(CPE = \frac{1}{X_i}\right)_{CO=1} - Prob\left(CPE = \frac{1}{X_i}\right)_{CO=0}$$

$$\frac{\Delta Prob\left(CPE_i = \frac{1}{X_i}\right)}{\Delta CO} = 0.1685$$

$$\frac{\Delta Prob\left(CPE_i = \frac{1}{X_i}\right)}{\Delta CO} \cong 16.85 \%$$

De acuerdo con el valor obtenido, se puede señalar que, si el trabajador se compromete con la institución y participa en las actividades del proceso de elaboración y actualización del Plan Estratégico Institucional, existirá una probabilidad del 17% en que se cumpla con el plan estratégico 2021-2025, del gobierno regional de San Martín.

## V DISCUSIÓN

### 5.1. CONCORDANCIA CON OTROS RESULTADOS.

**Patricio (2022)**, realizó una investigación titulada: En la investigación sobre el plan estratégico y la gestión pública en la Municipalidad Distrital de Santa María, provincia de Huaura, se determinaron como principales resultados que existe una relación entre el plan estratégico y la gestión pública en dicha municipalidad. Se evidenció una magnitud buena de  $r=0,713$ , lo que confirma que cualquier institución que implemente su plan estratégico tendrá una buena gestión pública. Se ha encontrado una relación entre la política institucional y la gestión pública en la Municipalidad Distrital de Santa María, provincia de Huaura, con una magnitud positiva de  $r=0,675$ . Esto confirma que el desarrollo de la política institucional dentro de un plan estratégico mejora las condiciones de la gestión pública. Los resultados obtenidos en esta investigación son similares a los determinados por Patricio, ya que se ha encontrado que la variable independiente de política institucional tiene una influencia significativa en el cumplimiento del plan estratégico 2021-2025 del Gobierno Regional de San Martín, que desde otra perspectiva se relaciona con la gestión pública..

**Namuche (2021)**, en su investigación titulada: “Nivel de cumplimiento del plan estratégico en las municipalidades de la provincia de Leoncio Prado”. Se llegó a la conclusión de que el poder político de las autoridades y la incompetencia de los funcionarios públicos son las principales causas que afectan negativamente el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional en las Municipalidades de la Provincia de Leoncio Prado. Estos resultados también son consistentes con los encontrados en la investigación donde se determinó que el compromiso institucional tiene una influencia significativa en el

cumplimiento del plan estratégico 2021-2025 del Gobierno Regional de San Martín.

## CONCLUSIONES

1. Tanto las políticas institucionales como el comportamiento organizacional tienen una influencia significativa en el cumplimiento del plan estratégico 2021-2025 del Gobierno Regional de San Martín. Esta afirmación se respalda por el valor de probabilidad encontrado en el modelo probabilístico de Valor Extremo, el cual es menor al 5%. Además, esta conclusión se reafirma mediante las pruebas de relevancia global e individual realizadas.
2. En relación a las percepciones sobre el cumplimiento del plan estratégico 2021-2025 en el Gobierno Regional de San Martín, se encontró que el 53% de los trabajadores considera que los objetivos y metas propuestos en el plan estratégico no contribuyen a solucionar las necesidades de la población. El 53.3% considera los objetivos y metas institucionales no se logran ejecutar al 100%. El 62.7% expreso que a veces y casi siempre realizan reuniones para dar a conocer los avances que se logró en el área que laboran dentro de la institución.
3. Respecto a las características de las políticas institucionales implementadas en el gobierno regional de San Martín, se obtuvo como resultado que: El 72.2% considera que la población desconoce las políticas institucionales del gobierno regional. El 41% de los trabajadores del Gobierno Regional de San Martín manifestaron que las políticas institucionales no son claras y precisas. El 54.4% consideran que a veces, casi siempre y siempre se priorizan actividades ajenas al plan estratégico institucional. Un 42% considera que a veces, casi siempre y siempre existe indiferencia por parte de sus colegas por el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico institucional.

4. Respecto a las características del comportamiento organizacional en el gobierno regional de San Martín, se obtuvo como resultado que: El 44% sostuvieron que sus compañeros de labores no presentan un adecuado comportamiento organizacional dentro de la institución. El 65% de los trabajadores nunca y casi nunca participan en las actividades del proceso de elaboración y actualización del Plan Estratégico Institucional. El 82.8% no participa en las capacitaciones para la elaboración de dicho documento de gestión. El 46.7% de los trabajadores considera que siempre y casi siempre se forman grupos o alianzas para tomar decisiones institucionales. El 33.1% de los trabajadores considera que casi siempre y siempre sus colegas del gobierno regional de San Martín muestran compromiso con la institución y el logro de sus objetivos.
5. Respecto al grado de influencia, de las políticas institucionales en el cumplimiento del plan estratégico 2021 – 2025, del gobierno regional de San Martín, determinado por el análisis del efecto marginal, revela que, si las políticas institucionales fomentan siempre y casi siempre la priorización de actividades que ayuden a lograr los objetivos institucionales existirá una probabilidad del 11% en que se cumpla con el plan estratégico 2021-2025.
6. Respecto al grado de influencia, del comportamiento organizacional en el cumplimiento del plan estratégico 2021 – 2025, del gobierno regional de San Martín, determinado por el análisis del efecto marginal, revela que, si el trabajador se compromete con la institución y participa siempre y casi siempre en las actividades del proceso de elaboración y actualización del Plan Estratégico Institucional, existirá una probabilidad del 17% en que se cumpla con el plan estratégico 2021-2025, del gobierno regional de San Martín.



## RECOMENDACIONES

1. A la gerencia del gobierno regional de San Martín, se recomienda fomentar la difusión de las políticas institucionales entre sus trabajadores y la comunidad. Con la finalidad de fomentar la participación de estos en el desarrollo de la región.
2. A la gerencia del gobierno regional de San Martín, se recomienda fomentar la participación de todos los trabajadores en la elaboración del Plan estratégico institucional y no sólo a algunos encargados de cada área.
3. A la gerencia del gobierno regional de San Martín, se recomienda fomentar actividades que promuevan un mejor clima laboral en la institución y de ese modo evitar la formación de grupos de interés dentro de la institución.
4. A la gerencia de planificación del gobierno regional de San Martín, se recomienda realizar reuniones trimestrales para informar a los trabajadores sobre los avances y logros alcanzados sobre los objetivos y metas propuestas por la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcérreca, C. (2012). *La Acción Estratégica: Cómo hacer Relevante el Análisis Estratégico*. Revista de Negocios del ITAM. Dirección estratégica, 41. Obtenido de <http://direccionestrategica.itam.mx/ES/la-accion-estrategica-como-hacer-relevante-el-analisis-estrategico/#:~:text=Las%20acciones%20estrat%C3%A9gicas%20son%20las%20acciones%20que%20cambian%20los%20objetivos,verse%20como%20opciones%20o%20compromisos.>
- Andía, W. (2016). *Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público Industrial*. Revista Industrial Data, 19(1), 28-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Armijo, M. (2009). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el sector público*.
- Bardalez Valles, J. (2019). *Comportamiento organizacional y su influencia en el cumplimiento de metas de los colaboradores de la Tienda Interbank 750 – Tarapoto 2016*. Tarapoto, Perú: Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto. Obtenido de <https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3790/MAEST.%20OGEST.EMP.%20-%20Journeth%20Bardalez%20Valles.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bateman, & Snell. (2005). *Administración un nuevo panorama competitivo (6ª edición)*. México: McGraw Hill.
- Burgwal, G., & Cuéllar, C. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a los gobiernos locales*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya Yala.

- Cadillo Villafranca, A. H. (2021). *Planeamiento estratégico y su influencia en la gestión post COVID-19. Ministerio de desarrollo e inclusión social, Perú 2020*. Lima: Centro de Altos Estudios Nacionales - CAEN.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Guía metodológica. Fase institucional del proceso de planeamiento estratégico*.
- CEPLAN. (2018). *Glosario plan estratégico de desarrollo nacional al 2021 (CEPLAN ed.)*. Obtenido de [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/2015\\_glosario\\_plan\\_estrategico\\_de\\_desarrollo](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/2015_glosario_plan_estrategico_de_desarrollo)
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Graw Hill Interamericana.
- Cutipa, Z. S. (2018). *Relación de la planificación estratégica con la mejora de la gestión pública en las municipalidades distritales de la provincia de San Ramón año 2016*. Juliaca: Universidad andina Néstor Cáceres Velásquez. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/249336964.pdf>
- Deninson, D. (1991). *Cultura corporativa*. Santa Fé de Bogota: Legis: Editorial Legis.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Hérmendez, & Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la Administración (Quinta ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernandez, S. &. (2008). *Administración Teoría, proceso áreas funcionales y estrategias para la competitividad* . México: Mc Graw Hill.: (2a ed.). .
- Lasswell, H. (1992). *La orientación hacia las políticas. El estudio de las políticas públicas*. México: Porrúa. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=2516>

- Lindblom, C. (1992). *La ciencia de salir del paso. El estudio de las políticas públicas*. México: Porrúa.
- Llulluy, M., Vilcapoma, C. J., & Jaime, V. J. (2014). *Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo*. Huancayo: UNCP.
- MEF. (2018). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Glosario de presupuesto público: <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>
- Meny, I., & Thoenig, J. (1992). *Las políticas públicas*. Barcelona: Ariel.
- Merino, A. (2017). *Las dificultades de implementación de la reforma del Sistema de Justicia Penal: Problemas de diseño y cooperación institucional*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9202/MER>
- Namuche R. (2021). *Nivel de cumplimiento del plan estratégico en las municipalidades de la provincia de Leoncio Prado*. [Tesis para optar el título profesional de contador público- Universidad Nacional Agraria de la Selva]. Repositorio [https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14292/2146/TS\\_HNR\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14292/2146/TS_HNR_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Parsons, W. (2007). *Políticas Públicas*. México: FLACSO.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/capacitaciones/Capacitacion\\_2022\\_10\\_13\\_2.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/capacitaciones/Capacitacion_2022_10_13_2.pdf)
- Quade, E. (1976). *Análisis for Public Decisions*. Nueva York: Elsevier.
- Rios León, D. C. (2018). *El sistema de planificación estratégica y el cumplimiento de metas y objetivos relacionados al servicio de conectividad en II.EE*. Escuela de Posgrado - Programa de maestría en gestión pública, Santiago de Surco. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Obtenido de  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625870/RIOSL\\_D.pdf?sequence=13&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625870/RIOSL_D.pdf?sequence=13&isAllowed=y)

Robbins, & Coulter. (2005). *Administración (8ª edición)*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. R., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Santillán, M. (2015). *Plan Estratégico Institucional 2015 - 2017*. Obtenido de <http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2017/07/PEI-2017.pdf>

Shein, E. (1998). *La cultural empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. México: Plaza & Janes Editores P.

Universidad Nacional de Barranca [UNAB]. (2022). *Plan Operativo Institucional POI (Consistenciado) 2022*. Obtenido de [https://www.unab.edu.pe/web/Docs/files/poi\\_unab\\_2022.pdf](https://www.unab.edu.pe/web/Docs/files/poi_unab_2022.pdf)

# ANEXOS

## Anexo 1: Cuestionario



**EN UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA**



Estimado(a) trabajador, el siguiente cuestionario está dirigido a los trabajadores administrativos del gobierno regional de San Martín y tiene como propósito obtener información sobre la gestión de las políticas institucionales y el comportamiento organizacional, y su influencia en el cumplimiento del plan estratégico 2021-2025. Lea atentamente de manera que la respuesta que realice sea honesta y confiable, ya que esto ayudará a la realización de un trabajo de investigación.

### I. INFORMACIÓN BÁSICA

1. Sexo:    a. Femenino ( )                      b. Masculino ( )
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Condición laboral:
  - a Contratado ( )    b. Nombrado ( )
4. Región de procedencia:
  - a Selva ( )    b. Costa ( )                      c. Sierra ( )

### II. **Políticas institucionales**

5. ¿Considera usted que las políticas institucionales del gobierno regional de San Martín son conocidas por la población?
  - a No ( )    b. Si ( )
6. ¿Actualmente usted ha logrado conocer las políticas institucionales del gobierno regional de San Martín?
  - a No ( )    b. Si ( )
7. ¿Las políticas institucionales del gobierno regional de San Martín, son claras y precisas?
  - a No ( )    b. Si ( )
8. ¿Con qué frecuencia se priorizan actividades ajenas al plan estratégico institucional?
 

a. Nunca            ( )	d. Casi siempre    ( )
b. Casi nunca    ( )	e. Siempre        ( )
c. A veces        ( )	

9. ¿Con qué frecuencia observa indiferencia por parte de sus colegas por el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico institucional?

- |               |     |                 |     |
|---------------|-----|-----------------|-----|
| a. Nunca      | ( ) | d. Casi siempre | ( ) |
| b. Casi nunca | ( ) | e. Siempre      | ( ) |
| c. A veces    | ( ) |                 |     |

### III. Comportamiento organizacional

10. ¿Dentro de su área de trabajo, percibe usted que sus compañeros de labores presentan un adecuado comportamiento organizacional dentro del gobierno regional de San Martín?

- a No ( )    b. Si ( )

11. ¿Con que frecuencia usted participa en las actividades del proceso de elaboración y actualización del Plan Estratégico Institucional?

- |               |     |                 |     |
|---------------|-----|-----------------|-----|
| a. Nunca      | ( ) | d. Casi siempre | ( ) |
| b. Casi nunca | ( ) | e. Siempre      | ( ) |
| c. A veces    | ( ) |                 |     |

12. ¿Usted participa en las capacitaciones para la elaboración del Plan Estratégico Institucional?

- a No ( )    b. Si ( )

13. ¿Con qué frecuencia se forman grupos o alianzas para tomar alguna decisión institucional?

- |               |     |                 |     |
|---------------|-----|-----------------|-----|
| a. Nunca      | ( ) | d. Casi siempre | ( ) |
| b. Casi nunca | ( ) | e. Siempre      | ( ) |
| c. A veces    | ( ) |                 |     |

14. ¿Con qué frecuencia los trabajadores muestran compromiso con la institución y el logro de sus objetivos?

- |               |     |                 |     |
|---------------|-----|-----------------|-----|
| a. Nunca      | ( ) | d. Casi siempre | ( ) |
| b. Casi nunca | ( ) | e. Siempre      | ( ) |
| c. A veces    | ( ) |                 |     |

### IV. Cumplimiento del plan estratégico

15. ¿Las actividades cotidianas que realizan en su área de trabajo, contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos del respectivo plan?

- a No ( )    b. Si ( )

16. ¿Desde su perspectiva los objetivos y metas propuestos en el PEI contribuyen a solucionar las necesidades de la población?

- a No ( )    b. Si ( )

17. ¿Desde su perspectiva los objetivos y metas institucionales se logran ejecutar al 100%?

- a No ( )    b. Si ( )

18. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de trabajo para dar a conocer los avances logrados respecto a los objetivos y metas propuestos en su área de trabajo?

- |               |     |                 |     |
|---------------|-----|-----------------|-----|
| a. Nunca      | ( ) | d. Casi siempre | ( ) |
| b. Casi nunca | ( ) | e. Siempre      | ( ) |



c. A veces ( )

***¡Muchas gracias por su tiempo y su valiosa colaboración!...*****Anexo 2: Alfa de Cronbach****Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,837	14

Nota: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta.

<b>Estadísticos total-elemento</b>				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
@5.¿Considera usted que las políticas institucionales del gobierno regional de San Martín son conocidas por la población?	83,60	55,559	,105	,853
@6.¿Actualmente usted ha logrado conocer las políticas institucionales del gobierno regional de San Martín?	83,40	54,248	,309	,835
@7.¿Las políticas institucionales del gobierno regional de San Martín, son claras y precisas?	83,07	56,961	,107	,843
@8.¿Con qué frecuencia se priorizan actividades ajenas al plan estratégico institucional?	83,33	55,195	,219	,840
@9.¿Con qué frecuencia observa indiferencia por parte de sus colegas por el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico institucional?	82,73	57,582	,160	,838
@10.¿Dentro de su área de trabajo, percibe usted que sus compañeros de labores presentan un adecuado comportamiento organizacional dentro del gobierno regional de San Martín?	82,77	57,013	,235	,836

@11.¿Con que frecuencia usted participa en las actividades del proceso de elaboración y actualización del Plan Estratégico Institucional?	83,23	53,702	,390	,831
@12. ¿Usted participa en las capacitaciones para la elaboración del Plan Estratégico Institucional?	83,47	51,844	,510	,825
@12consideraustedqueelfortalecimientoor ganizacionalrecib	82,73	57,582	,160	,838
@13.¿Con qué frecuencia se forman grupos o alianzas para tomar alguna decisión institucional?	82,73	57,582	,160	,838
@14.¿Con qué frecuencia los trabajadores muestran compromiso con la institución y el logro de sus objetivos?	83,37	53,206	,413	,830
@15.¿Las actividades cotidianas que realizan en su área de trabajo, contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos del respectivo plan?	83,57	51,289	,614	,821
@16.¿Desde su perspectiva los objetivos y metas propuestos en el PEI contribuyen a solucionar las necesidades de la población?	83,40	54,248	,309	,835
@17.¿Desde su perspectiva los objetivos y metas institucionales se logran ejecutar al 100%?	83,07	56,961	,107	,843
@18.¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de trabajo para dar a conocer los avances logrados respecto a los objetivos y metas propuestos en su área de trabajo?	83,33	55,195	,219	,840

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta.

**Anexo 3: Datos regresionados**

CPE	PI	CO
1	5	3
1	5	3
0	2	2
1	5	2
1	5	4
0	2	1
1	5	2
1	5	2
0	2	4
1	5	2
0	2	3
1	5	3
0	2	3
0	2	2
1	5	2
1	5	4
0	2	1
0	2	2
1	5	2
1	4	4
0	2	2
0	2	3
0	2	3
1	5	3
0	2	2
1	5	2
1	5	4
0	2	1
0	2	2
1	5	2
1	4	4
0	2	2
0	2	3
0	2	3
1	3	3
0	2	2
1	2	2
1	2	2
1	3	4

0	2	1
0	3	2
1	4	2
1	2	4
0	3	2
0	2	3
0	5	3
1	3	3
0	2	2
1	2	2
0	5	3
1	3	3
0	2	2
1	2	2
1	3	4
0	2	1
0	3	2
1	4	2
1	2	4
0	3	2
0	2	3
0	5	3
1	3	3
0	2	2
1	2	2
1	3	4
0	2	1
0	3	2
1	4	2
1	2	4
0	3	2
0	5	3
1	3	3
0	2	2
1	2	2
1	3	4
0	2	1
0	3	2
1	4	2
1	2	4
0	3	2
0	2	3
0	5	3
1	3	3
0	2	2
1	2	2
1	3	4
0	2	1
0	3	2
1	4	2

1	2	4
0	3	2
0	2	3
0	3	2
1	4	2
1	2	4
0	3	2
0	2	3
0	5	3
1	3	3
0	2	2
1	2	2
1	3	4
0	2	1
0	3	2
1	4	2
1	2	4
0	3	2
0	2	3
0	5	3
1	3	3
0	2	2
1	2	2
1	3	4
0	2	1
0	3	2
1	4	2
1	2	4
0	3	2
0	2	3
0	5	3
1	3	3
0	2	2
1	2	2
1	3	4
0	2	1
0	3	2
1	4	2
1	2	4
0	3	2
0	2	3
0	5	3
1	3	3
0	2	2
1	2	2
1	3	4
0	2	1
0	3	2
1	4	2
1	2	4
0	3	2
0	2	3
0	5	3
1	3	3
0	2	2
1	2	2
1	3	4
0	2	1
0	3	2
1	4	2
1	2	4

0	3	2
0	2	3
0	5	3
1	3	3
0	2	2
1	2	2
1	3	4
0	2	1
0	3	2
1	4	2
0	3	2
0	2	3
0	5	3
1	3	3
0	2	2
1	2	2
1	3	4
0	2	1
0	3	2
1	4	2
1	2	4
0	3	2
0	2	3
0	5	3
1	3	3
0	2	2
1	2	2
1	3	4
0	2	1
0	3	2

**LEYENDA**

CPE = Cumplimiento del Palan estratégico institucional.

PI = Política institucional.

CO = Comportamiento organizacional.

**Anexo 4: Modelo estimados**

Table: MOD_PROBIT Workfile: MODELO::Untitled\									
View	Proc	Object	Print	Name	Edit+/-	CellFmt	Grid+/-	Title	Comments+/-
		A	B	C	D	E			
1		Dependent Variable: CPE							
2		Method: ML - Binary Probit (Newton-Raphson / Marquardt steps)							
3		Date: 11/22/23 Time: 10:49							
4		Sample: 1 169							
5		Included observations: 169							
6		Convergence achieved after 4 iterations							
7		Coefficient covariance computed using observed Hessian							
8									
		Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.			
11		C	-2.525047	0.438126	-5.763284	0.0000			
12		PI	0.242026	0.093027	2.601661	0.0093			
13		CO	0.677995	0.135547	5.001904	0.0000			
14									
15		McFadden R-squared	0.172554	Mean dependent var	0.467456				
16		S.D. dependent var	0.500422	S.E. of regression	0.446951				
17		Akaike info criterion	1.179079	Sum squared resid	33.16098				
18		Schwarz criterion	1.234639	Log likelihood	-96.63215				
19		Hannan-Quinn criter.	1.201626	Deviance	193.2643				
20		Restr. deviance	233.5673	Restr. log likelihood	-116.7836				
21		LR statistic	40.30297	Avg. log likelihood	-0.571788				
22		Prob(LR statistic)	0.000000						
23									
24		Obs with Dep=0	90	Total obs	169				
25		Obs with Dep=1	79						
26									
27									

Table: MOD_LOGIT Workfile: MODELO::Untitled\									
View	Proc	Object	Print	Name	Edit+/-	CellFmt	Grid+/-	Title	Comments+/-
		A	B	C	D	E			
1		Dependent Variable: CPE							
2		Method: ML - Binary Logit (Newton-Raphson / Marquardt steps)							
3		Date: 11/22/23 Time: 10:47							
4		Sample: 1 169							
5		Included observations: 169							
6		Convergence achieved after 4 iterations							
7		Coefficient covariance computed using observed Hessian							
8									
		Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.			
11		C	-4.156538	0.769046	-5.404800	0.0000			
12		PI	0.431627	0.163572	2.638755	0.0083			
13		CO	1.079939	0.223167	4.839144	0.0000			
14									
15		McFadden R-squared	0.171095	Mean dependent var	0.467456				
16		S.D. dependent var	0.500422	S.E. of regression	0.446076				
17		Akaike info criterion	1.181095	Sum squared resid	33.03129				
18		Schwarz criterion	1.236655	Log likelihood	-96.80252				
19		Hannan-Quinn criter.	1.203642	Deviance	193.6050				
20		Restr. deviance	233.5673	Restr. log likelihood	-116.7836				
21		LR statistic	39.96222	Avg. log likelihood	-0.572796				
22		Prob(LR statistic)	0.000000						
23									
24		Obs with Dep=0	90	Total obs	169				
25		Obs with Dep=1	79						
26									



Equation: MOD Workfile: MODELO::Untitled\									
View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Dependent Variable: CPE									
Method: ML - Binary Extreme Value (Newton-Raphson / Marquardt steps)									
Date: 11/23/23 Time: 11:01									
Sample: 1 169									
Included observations: 169									
Convergence achieved after 5 iterations									
Coefficient covariance computed using observed Hessian									
Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.					
C	-2.511411	0.473684	-5.301866	0.0000					
PI	0.323261	0.115361	2.802174	0.0051					
CO	0.746613	0.157725	4.733625	0.0000					
McFadden R-squared	0.176942	Mean dependent var	0.467456						
S.D. dependent var	0.500422	S.E. of regression	0.444874						
Akaike info criterion	1.173015	Sum squared resid	32.85353						
Schwarz criterion	1.228575	Log likelihood	-96.11975						
Hannan-Quinn criter.	1.195562	Deviance	192.2395						
Restr. deviance	233.5673	Restr. log likelihood	-116.7836						
LR statistic	41.32777	Avg. log likelihood	-0.568756						
Prob(LR statistic)	0.000000								
Obs with Dep=0	90	Total obs	169						
Obs with Dep=1	79								

