

UNIVERSIDAD JAIME BAUSATE Y MEZA

ESCUELA DE POSGRADO

Maestría en Gerencia Pública



TESIS

*La planificación estratégica y la relación con la identidad
institucional en la Oficina de Normalización Previsional
(ONP), en Lima, 2024*

(Para optar el grado de Magister en Gerencia Pública)

PRESENTADO POR:

Heradio Victor Ascona López



ASESOR:

Dr. Pedro Gustavo Flores Peña

LIMA – PERÚ

2026

**INFORME DE SIMILITUD DE LA
TESIS DE HERADIO VICTOR ASCONA LÓPEZ**

INFORME													
Título de la tesis	<i>“La planificación estratégica y la relación con la identidad institucional en la Oficina de Normalización Previsional (ONP), en Lima, 2024”</i>												
Autor/a del trabajo de investigación (tesis)	Nombres y apellidos: Heradio Víctor Ascona López ORCID: 0009-0006-2320-047X DNI: 44000193												
Asesor/a	Nombres y apellidos: Pedro Gustavo Flores Peña ORCID: 0000-0001-5110-2099 D.N.I: 09224556												
Grado/Título para obtener	Grado de Magíster en Gerencia Pública												
Fecha de la aplicación del software antiplagio	23 de diciembre de 2025												
Índice de similitud	8.24 %												
Máximo permitido por la EPP de la UJBM	25 %												
Responsable de la aplicación del software antiplagio Strike Plagiarism	Mg. Prisea Vilchez Samanez												
Informe de similitud													
<p>Metadatos</p> <hr/> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><small>Nombre de la organización</small> Universidad Jaime Bausate y Meza</td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><small>Unidades organizativas</small> Universidad Jaime Bausate y Meza</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><small>Título</small> AL_La planificación estratégica y la relación con la identidad institucional en la Oficina de Normalización Previsional (ONP) en Lima 2024</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><small>Autor</small> Heradio Víctor Ascona López</td> <td style="text-align: center;"><small>Promotor</small> Prisea Vilchez Samanez</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><small>Longitud en palabras</small> 19900</td> <td style="text-align: center;"><small>Longitud en caracteres</small> 141278</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><small>Fecha del informe</small> 12/23/2025</td> <td style="text-align: center;"><small>Fecha de edición</small> ---</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;"><small>ID del Documento</small> 332954291</td> </tr> </table> <p>Registro de similitudes</p> <p><small>Los SCs muestran el porcentaje de palabras de tu documento que también aparecen en otros textos. Un valor alto no significa automáticamente plagio. El informe siempre debe revisarlo una persona autorizada.</small></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>8.24% 8.24% CS 1</p> <p>19900 <small>Longitud en palabras</small></p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>0.23% 0.23% CCot</p> <p>141278 <small>Longitud en caracteres</small></p> </div> </div>		<small>Nombre de la organización</small> Universidad Jaime Bausate y Meza	<small>Unidades organizativas</small> Universidad Jaime Bausate y Meza	<small>Título</small> AL_La planificación estratégica y la relación con la identidad institucional en la Oficina de Normalización Previsional (ONP) en Lima 2024		<small>Autor</small> Heradio Víctor Ascona López	<small>Promotor</small> Prisea Vilchez Samanez	<small>Longitud en palabras</small> 19900	<small>Longitud en caracteres</small> 141278	<small>Fecha del informe</small> 12/23/2025	<small>Fecha de edición</small> ---	<small>ID del Documento</small> 332954291	
<small>Nombre de la organización</small> Universidad Jaime Bausate y Meza	<small>Unidades organizativas</small> Universidad Jaime Bausate y Meza												
<small>Título</small> AL_La planificación estratégica y la relación con la identidad institucional en la Oficina de Normalización Previsional (ONP) en Lima 2024													
<small>Autor</small> Heradio Víctor Ascona López	<small>Promotor</small> Prisea Vilchez Samanez												
<small>Longitud en palabras</small> 19900	<small>Longitud en caracteres</small> 141278												
<small>Fecha del informe</small> 12/23/2025	<small>Fecha de edición</small> ---												
<small>ID del Documento</small> 332954291													

Nota: Ver informe completo de similitud

Lima, diciembre de 2025



Prisea Vilchez Samanez
Jefe de Vigilancia de Originalidad del
Instituto de Investigación de la UJBM

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a aquellas personas que han sido pilares esenciales en mi vida y a lo largo de este camino académico.

A mi madre, cuya dedicación incondicional, paciencia inagotable y fe firme en mí han sido un apoyo constante, incluso frente a los retos más difíciles. Su presencia ha representado la base sólida sobre la cual he podido erigir mis metas, siendo siempre una guía luminosa que infundió esperanza y determinación en mi recorrido.

Igualmente, a mi hijo, cuya creatividad y perspectiva única me enseñan cada día el valor de la diversidad y el amor basado en la comprensión. Su forma de caminar su propio camino me inspira a abrazar con dignidad las diferencias y trabajar por una inclusión real.

Quiero agradecer profundamente a los maestros y mentores que, con su generosidad al compartir conocimiento, me enseñaron a analizar con crítica y actuar con integridad. Destaco al **Dr. Roberto Carlos Malaver Danós**, un extraordinario profesor de posgrado y querido amigo, cuya partida en marzo de 2026 dejó un vacío irreparable. Su legado vive en las lecciones y valores que guían mi labor profesional. Que su memoria perdure siempre.

Extiendo además mi gratitud a mis colegas y compañeros de trabajo, con quienes he compartido fructíferas ideas, superado desafíos y forjado un intercambio continuo de experiencias que han enriquecido profundamente este proceso académico.

Y finalmente, a todos los que creen en la educación como motor de cambio social, que luchan por un mundo más humano, equitativo e inclusivo, basado en el servicio y el bien común.

Agradecimiento

Agradezco profundamente a quienes, con su guía y apoyo, hicieron posible este trabajo de investigación.

A Dios, por darme fortaleza, claridad y perseverancia para superar los retos del camino académico.

A mi asesor de tesis, por su orientación estratégica y compromiso con la excelencia, pilares del rigor científico de este estudio.

A mis docentes, por impulsar en mí el pensamiento crítico, la ética y la pasión por el conocimiento transformador.

A la Universidad Jaime Bausate y Meza, por su respaldo institucional y entorno académico, y a las autoridades y personal que colaboraron en el proceso.

Finalmente, a quienes ven en la investigación y educación herramientas para humanizar y mejorar el servicio público.

Gracias a todos, de corazón.

Índice

Caratula.....	i
Informe de similitud de la tesis.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice.....	v
Resumen	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	x
CAPÍTULO I.....	12
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. Descripción del problema.....	12
1.2. Formulación del problema.....	14
1.2.1. Problema general	14
1.2.2. Problemas específicos.....	15
1.3. Objetivos de la investigación.....	15
1.3.1. Objetivo general.....	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. Hipótesis de la investigación	15
1.4.1. Hipótesis general.....	15
1.4.2. Hipótesis específicas.....	16
1.5. Operacionalización de las variables	16
1.6. Justificación e importancia de la investigación	20
1.6.1. Justificación	20
1.6.1.1. Teórica.....	20
1.6.1.2. Metodológica.....	20
1.6.1.3. Práctica	21
1.6.2. Importancia	22
1.7. Delimitación de la investigación	22

1.7.1. Temporal.....	22
1.7.2. Espacial.....	22
1.7.3. Social	23
1.8. Limitaciones	23
CAPÍTULO II.....	24
MARCO TEÓRICO	24
2.1. Antecedentes de la investigación.....	24
2.1.1. Nacional	24
2.1.2. Internacional	26
2.2. Marco histórico.....	27
2.3. Marco legal.....	31
2.4. Bases teóricas	34
2.4.1. Bases teóricas de la variable 1	34
2.4.1.1. La planificación estratégica.....	34
2.4.1.2. Misión institucional.....	34
2.4.1.3. Visión institucional	35
2.4.1.4. Objetivos estratégicos	36
2.4.1.5. Estrategias y políticas internas	37
2.4.2. Bases teóricas de la variable 2	37
2.4.2.1. Definición de identidad institucional	37
2.4.2.2. Compromiso organizacional	38
2.4.2.3. Trabajo en equipo.....	40
2.4.2.4. Cultura organizacional	41
2.5. Definición de términos básicos.....	42
CAPÍTULO III	44
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	44
3.1. Enfoque.....	44
3.2. Tipo, nivel y diseño de investigación	44
3.2.1. Tipo de investigación.....	44
3.2.2. Nivel de investigación	44

3.2.3. Diseño de investigación	45
3.3. Métodos de investigación	45
3.4. Población y muestra	45
3.4.1. Población	45
3.4.2. Muestra	46
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.5.1. Técnicas	47
3.5.2. Instrumentos.....	47
3.5.3. Validez y confiabilidad.....	48
CAPÍTULO IV	50
RESULTADOS	50
4.1. Presentación de resultados.....	50
4.2. Contrastación de hipótesis.....	59
4.3. Discusión de resultados	65
CAPÍTULO VI.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
6.1. Conclusiones.....	69
6.2. Recomendaciones	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS.....	81
Anexo 1: Matriz de consistencia	82
Anexo 2: Instrumentos de investigación	84
Anexo 3: Validación de instrumentos de investigación	86
Anexo 4: Base de datos	90

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue establecer la relación que existe entre la planificación estratégica y la identidad institucional en la Oficina de Normalización Previsional (ONP) en Lima, durante el año 2024. Se llevó a cabo un estudio aplicado con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional, utilizando métodos inductivo y analítico-sintético. La muestra está constituida por 120 trabajadores de la ONP, seleccionados de manera intencional no probabilística. Para la recolección de datos, se emplean cuestionarios materializados en fichas de encuesta utilizando una escala de Likert, reflejando las percepciones sobre ambas variables de estudio. Los hallazgos evidencian una correlación Rho de Spearman de 0.975 entre la planificación estratégica y la identidad institucional, lo que indica una relación positiva y significativa. Así, la investigación concluye que existe una fuerte interdependencia entre la planificación estratégica y la identidad institucional en la ONP, sugiriendo que la mejora en la planificación puede tener un impacto relevante en la consolidación de su identidad institucional.

Palabras clave: Planificación estratégica, identidad institucional, misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, compromiso, cultura organizacional.

Abstract

The objective of this research was to establish the relationship between strategic planning and institutional identity in the “Oficina de Normalización Previsional” (ONP) in Lima, during the year 2024. An applied study is carried out with a quantitative, descriptive-correlational approach, using inductive and analytical-synthetic methods. The sample is made up of 120 ONP workers, selected intentionally and non-probabilistically. For data collection, questionnaires materialized in survey cards were used, using a Likert scale, reflecting the perceptions on both study variables. The findings show a Spearman's Rho correlation of 0.975 between strategic planning and institutional identity, indicating a positive and significant relationship. Thus, the research concludes that there is a strong interdependence between strategic planning and institutional identity in the ONP, suggesting that improved planning can have a relevant impact on the consolidation of its institutional identity.

Key words: Strategic planning, institutional identity, mission, vision, strategic objectives, strategies, commitment, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica y la identidad institucional constituyen elementos fundamentales para el fortalecimiento y modernización de las instituciones públicas, aspectos que impactan directamente en la eficiencia y calidad de los servicios brindados a la ciudadanía. En este contexto, se entiende la planificación estratégica como un proceso sistemático que permite a las organizaciones definir sus objetivos y establecer las estrategias necesarias para alcanzarlos, mientras que la identidad institucional representa el conjunto de características y valores que definen la esencia y cultura de una organización.

En el Capítulo I, se presentó la descripción del problema, la formulación de las preguntas de investigación, los objetivos que orientaron el estudio, la justificación que sustenta su relevancia y la delimitación que acotó el ámbito de análisis. Este capítulo permitió establecer el marco conceptual y contextual del problema, así como la importancia de abordar la relación entre la planificación estratégica y la identidad institucional en la ONP.

El Capítulo II se enfocó en el marco histórico y teórico que fundamentó la investigación. En esta sección se incluyen los antecedentes históricos relacionados con la evolución de la planificación estratégica y la identidad institucional, los estudios previos nacionales e internacionales que guardan relación con el tema, así como las bases teóricas que sustentaron el análisis y las definiciones de los términos básicos utilizados en el desarrollo del trabajo.

El Capítulo III abarcó los aspectos metodológicos, entre los cuales se incluyen las hipótesis planteadas, las variables y su operacionalización, el tipo, nivel y diseño de investigación empleados, la descripción de la población y la muestra conformada por trabajadores de la ONP, y las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de datos cuantitativos. En el Capítulo IV se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis estadístico, así como el contrastar de las hipótesis planteadas. Esta sección proporcionó una visión detallada de los hallazgos sobre la relación entre la planificación estratégica y la identidad institucional en la ONP, y su relevancia en el contexto de la problemática planteada.

El Capítulo V se centró en la interpretación de los resultados, destacando las implicancias de los hallazgos y comparándolos con los resultados de investigaciones previas para establecer convergencias y divergencias que contribuyan al enriquecimiento del conocimiento sobre la gestión estratégica en instituciones públicas.

Finalmente, en el Capítulo VI se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado. Estas aportan propuestas concretas para mejorar los procesos de planificación estratégica en la ONP y fortalecer su identidad institucional, contribuyendo así a la optimización de su gestión y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

El estudio incluyó, además, una sección de referencias en la que se consignaron las fuentes consultadas conforme a las normas de estilo APA, así como anexos que compraron los instrumentos utilizados, validaciones y otros materiales que complementaron y respaldaron los resultados del estudio.

En suma, esta investigación buscó generar un aporte significativo al conocimiento sobre la relación entre la planificación estratégica y la identidad institucional en el contexto de las organizaciones públicas, contribuyendo al diseño de estrategias que fortalezcan la gestión institucional y promuevan la modernización del Estado para un mejor servicio a la ciudadanía.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

Actualmente, la planificación estratégica se ha configurado como una herramienta fundamental en la gestión institucional del sector público, orientada a generar cambios y promover la mejora continua en los organismos estatales. En el contexto de la Oficina de Normalización Previsional (ONP), esta herramienta se constituye como un elemento medular para la transformación y optimización de los procesos institucionales.

La planificación estratégica requiere un compromiso significativo de los colaboradores, centrándose en focalizar los esfuerzos institucionales para mejorar el funcionamiento organizacional, sus actividades y la programación de acciones que permitan alcanzar los objetivos misionales (Arguelles, 2022). En el caso específico de la ONP, este proceso implica una revisión profunda de la identidad institucional y su capacidad de respuesta a las demandas de la seguridad social peruana.

Los sistemas de seguridad social en América Latina han estado históricamente caracterizados por una elevada fragmentación institucional y segmentación organizativa, con frecuente ausencia o limitada función rectora por parte de los gobiernos centrales en coordinación con los actores sociales del mundo laboral (Bertranou, 2021).

El sistema previsional peruano se caracteriza por una marcada desarticulación, manifestándose en múltiples subsistemas internos con bajas prestaciones y beneficios diferenciados entre ellos, situación que según especialistas del sector refleja la debilidad institucional del país y un mercado laboral altamente informal y precario (BBVA, 2024).

La Oficina de Normalización Previsional (ONP) enfrenta déficits en la automatización de sus procesos y limitaciones en herramientas tecnológicas, evidenciándose en el procesamiento no automatizado de información de aportes que requiere reportes manuales frecuentes, así como en la ausencia de soporte tecnológico sistematizado para la fiscalización, generando alta dependencia del trabajo manual y dificultades en el control y supervisión efectiva de sus operaciones. En enero 2022 se registraron 1,830 insatisfacciones, cifra que representa una reducción del 34% respecto a la línea base de septiembre 2021 cuando se alcanzaron 2,774 insatisfacciones. El pico más alto se registró en octubre 2021 con 2,888

insatisfacciones, en contraste con el promedio mensual de 231 insatisfacciones registradas durante el año 2020 (Oficina de Normalización Previsional, 2022).

Es así que, resulta esencial para estructurar sus servicios y responder a las necesidades de las personas aseguradas. Sin embargo, en la práctica, este enfoque enfrenta obstáculos como la falta de articulación entre sus oficinas responsables, la ausencia de indicadores claros para medir el impacto de sus acciones, y una limitada integración de la identidad institucional en los procesos estratégicos. Sánchez et al. (2021) han destacado que una débil identidad institucional repercute negativamente en la percepción ciudadana y en el desempeño organizacional.

Desde la perspectiva de la gestión institucional, la planificación estratégica se configura como un área responsable de planificar, organizar, dirigir y evaluar la elaboración de planes estratégicos, aspectos financieros e institucionales. Autores como Ramírez-Alujas (2010) han destacado la importancia de que las instituciones públicas desarrollen una mayor flexibilidad en su planificación, enfatizando la misión, visión y definición de propósitos mediante medidas orientadas a la obtención de resultados y la gestión descentralizada.

Por otro lado, la identidad institucional de la ONP, entendida como el conjunto de valores, principios y características distintivas que la definen y posicionan ante sus públicos internos y externos, se encuentra en un proceso constante de construcción y fortalecimiento. Este aspecto no solo tiene implicancias internas, como la cohesión del personal y el compromiso organizacional, sino que también influye directamente en la confianza y legitimidad que la institución proyecta hacia la ciudadanía.

Asimismo, la fragmentación de funciones entre las distintas áreas responsables dentro de la ONP, como la Oficina de Relaciones Institucionales, la Dirección de Prestaciones, y la Oficina de Recursos Humanos, dificulta la implementación de un enfoque integrado para fortalecer la identidad institucional. Esto se ve agravado por la carencia de mecanismos efectivos de monitoreo y evaluación de las acciones comunicacionales y estratégicas, limitando la capacidad de la institución para adaptarse proactivamente a los cambios del entorno y a las demandas sociales.

En este sentido, la planificación estratégica en la ONP debería estar orientada no solo a la mejora de procesos internos, sino también al fortalecimiento de su identidad institucional mediante un enfoque holístico que involucre tanto a los colaboradores como a los ciudadanos. La literatura especializada destaca que la interacción constante y transparente entre las

instituciones públicas y la ciudadanía contribuye significativamente a consolidar la legitimidad institucional (Canel, 2018). Sin embargo, la falta de estrategias comunicacionales coherentes y sostenidas en el tiempo sigue siendo una debilidad estructural en el sector público peruano.

El presente estudio sostiene que la ONP enfrenta un panorama complejo que requiere un abordaje integral para alinear la planificación estratégica con el fortalecimiento de su identidad institucional. Esto implica no solo la redefinición de objetivos y la mejora de procesos internos, sino también el diseño de estrategias comunicacionales que proyecten una imagen coherente, legítima y cercana a las necesidades de la ciudadanía.

En este contexto, la investigación propone un análisis integral que busca demostrar cómo el desarrollo sistemático y estratégico de la planificación comunicacional puede transformar significativamente la identidad institucional de la ONP. El estudio parte de la premisa de que una gestión comunicativa deliberada y estructurada puede convertirse en un catalizador para fortalecer la cohesión organizacional, trascendiendo la mera transmisión de información hacia una construcción consciente de sentido corporativo.

El problema, además, radica en la deficiente utilización de herramientas y flujos de comunicación que evidencia una marcada desarticulación en los procesos comunicativos internos. La ausencia de un plan de comunicación estructurado genera inconvenientes significativos para alinear estratégicamente la comunicación institucional, provocando que los mensajes emitidos no sigan los protocolos establecidos para la difusión de comunicados, documentos y mensajes corporativos.

Esta situación compromete sustancialmente el desarrollo de las normas corporativas, las costumbres organizacionales y el comportamiento de los trabajadores. Como consecuencia directa, la comunicación implementada por la institución no logra permear efectivamente en los públicos internos, generando un distanciamiento que obstaculiza el sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la planificación estratégica se relaciona con la identidad institucional en la ONP, en Lima, 2024?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera la misión se relaciona con la identidad institucional en la ONP, en Lima, 2024?
- ¿De qué manera la visión se relaciona con la identidad institucional en la ONP, en Lima, 2024?
- ¿De qué manera los objetivos se relacionan con la Identidad Institucional en la ONP, en Lima, 2024?
- ¿De qué manera las estrategias y políticas se relacionan con la identidad institucional en la ONP, en Lima, 2024?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Establecer la relación que existe entre la planificación estratégica y la identidad institucional en la ONP, en Lima, 2024.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer la relación entre la misión y la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024.
- Establecer la relación entre la visión y la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024.
- Establecer la relación los objetivos y la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024.
- Establecer la relación entre las estrategias y políticas con la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024.

1.4. Hipótesis de la investigación

1.4.1. Hipótesis general

Existe relación positiva y significativa entre la planificación estratégica y la identidad institucional en la ONP, en Lima, 2024.

1.4.2. Hipótesis específicas

De esta manera, se han podido desarrollar las siguientes hipótesis específicas:

- Existe relación positiva y significativa entre la misión y la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024.
- Existe relación positiva y significativa entre la visión y la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024.
- Existe relación positiva y significativa entre los objetivos y la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024.
- Existe relación positiva y significativa entre las estrategias y políticas y la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024.

1.5. Operacionalización de las variables

Definición conceptual

Variable 1 planificación estratégica: La planificación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual una organización define su dirección y toma decisiones sobre la asignación de recursos para perseguir sus objetivos y metas a largo plazo. Este proceso implica el análisis del entorno interno y externo de la organización, la evaluación de sus capacidades y la identificación de oportunidades y amenazas. La planificación estratégica se centra en establecer una visión clara, formulando objetivos específicos y diseñando planes de acción que guíen a la organización hacia su futuro deseado.

Variable 2 identidad institucional: La identidad institucional se refiere al conjunto de características, valores, creencias y comportamientos que definen a una organización y la diferencian de otras. Incluye elementos visibles, como el nombre, el logotipo, la cultura organizacional y la misión, así como aspectos intangibles, como la reputación y la percepción que tienen tanto los empleados como el público. La identidad institucional se construye a lo largo del tiempo y juega un papel crucial en la comunicación y el posicionamiento de la organización en su entorno.

Definición operacional

Variable 1 planificación estratégica: En un contexto operacional, la planificación estratégica se define como el proceso organizado mediante el cual una organización elabora un documento formal que integra su misión, visión, valores, objetivos y estrategias, además de incluir un análisis FODA. Este documento actúa como guía para orientar las acciones y decisiones de la organización hacia el logro de sus metas a largo plazo. Se complementa con un cronograma que establece hitos y responsables, y se mide a través de indicadores de desempeño que permiten evaluar el progreso en relación con los objetivos establecidos, así como la satisfacción de las partes interesadas con el proceso general de planificación.

Variable 2 identidad institucional: Operacionalmente, la identidad institucional puede ser evaluada a través de encuestas y entrevistas a empleados, clientes y otros grupos de interés para recoger datos sobre su percepción de la organización. También se pueden analizar los elementos visuales y comunicativos de la identidad, como el uso del logo en diferentes plataformas, la coherencia en la comunicación verbal y escrita, y la alineación de la cultura organizacional con los valores declarados. La fortaleza de la identidad institucional puede medirse mediante la lealtad del cliente, la retención de empleados y el reconocimiento de marca en el mercado.

Tabla 1
Operacionalización de la variable 1

Variable 1: Planificación estratégica				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y Rangos
Misión	Conocimiento	1, 2, 3, 4	Ordinal (Escala Likert): Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi nunca=2 Nunca=1	Alto 60-80 Regular 38-59 Bajo 16-37
	Pertinencia			
	Comunicación			
	Compromiso			
Visión	Claridad	5, 6, 7, 8	Casi nunca=2 Nunca=1	Bajo 16-37
	Proyección futura			
	Aceptación			
	Motivación			
Objetivos	Definición de objetivos	9, 10, 11, 12		
	Medición de resultados			
	Relevancia			
	Colaboración			
Estrategias y políticas internas	Definición de estrategias	13, 14, 15, 16		
	Ejecución de políticas			
	Actualización de estrategias			
	Alineación con los objetivos			

Tabla 2*Operacionalización de la variable 2*

Variable 2: Identidad institucional				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y Rangos
Compromiso	Identificación con los valores institucionales	1, 2, 3, 4	Ordinal (Escala Likert): Siempre=5 Casi siempre=4 A veces=3 Casi nunca=2 Nunca=1	Alto 44-60
	Responsabilidad institucional			Regular 28-43
	Satisfacción por pertenecer a la institución			Bajo 12-27
	Lealtad hacia la institución			
Trabajo en equipo	Colaboración entre compañeros	5, 6, 7, 8		
	Comunicación efectiva			
	Confianza mutua			
	Resolución conjunta de problemas			
Cultura organizacional	Ambiente laboral positivo	9, 10, 11, 12		
	Relaciones laborales saludables			
	Percepción de apoyo institucional			
	Equilibrio laboral			

1.6. Justificación e importancia de la investigación

1.6.1. Justificación

1.6.1.1. Teórica

La justificación teórica de la investigación se sustentó en la necesidad de comprender los mecanismos de interacción entre la planificación estratégica y la construcción de la identidad institucional en organizaciones del sector público, específicamente en el contexto de la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

Desde una perspectiva académica, el estudio contribuyó al campo de la gestión pública y las ciencias de la comunicación, proporcionando un marco analítico que examina la relación compleja entre los procesos de planificación estratégica y la configuración de la identidad organizacional. La investigación busca llenar un vacío en la literatura existente, al abordar de manera sistemática cómo las herramientas estratégicas de comunicación pueden incidir en la transformación de la cultura institucional.

El valor científico del estudio radicó en su capacidad para generar conocimiento transferible sobre los mecanismos de construcción de identidad en instituciones públicas. La investigación propuso un modelo de análisis que puede ser replicado en otros contextos organizacionales, contribuyendo a la comprensión de cómo la planificación estratégica puede ser un instrumento de transformación institucional.

1.6.1.2. Metodológica

La investigación se estructuró metodológicamente bajo un diseño descriptivo-correlacional con enfoque cuantitativo, lo que permite abordar sistemáticamente la relación entre planificación estratégica e identidad institucional en la ONP. Este tipo se justifica por su capacidad para proporcionar una visión clara y precisa del fenómeno de estudio, al describir las características de las variables y examinar las asociaciones entre ellas sin manipularlas directamente. Este tipo de diseño es pertinente en investigaciones donde el propósito es identificar patrones o relaciones entre factores, como en este caso, la planificación estratégica y la identidad institucional.

Por su parte, el enfoque cuantitativo fue idóneo para esta investigación, ya que permite medir las variables de manera numérica y analizar los datos mediante técnicas estadísticas,

garantizando así la validez y la confiabilidad de los resultados. Este enfoque posibilita la obtención de conclusiones generales a partir de una muestra representativa, lo que contribuye a comprender la magnitud y dirección de la relación entre la planificación estratégica y la identidad institucional dentro de la organización.

La metodología seleccionada respondió a la necesidad de recopilar información estructurada y sistemática mediante instrumentos previamente validados, lo cual asegura la calidad de los datos y la posibilidad de replicar el estudio en otros contextos similares. En este caso, se utilizarán cuestionarios dirigidos a los colaboradores de la ONP, los cuales permitirán medir tanto las percepciones sobre la planificación estratégica como los aspectos relacionados con la identidad institucional, asegurando así una aproximación objetiva y cuantificable a las variables de interés.

1.6.1.3. Práctica

La investigación abordó la planificación estratégica y su impacto en la identidad institucional de la ONP, revelando implicaciones significativas para la transformación de la gestión pública peruana. El estudio trascendió el ámbito académico para generar un impacto directo en la práctica organizacional, ofreciendo una perspectiva integral sobre los procesos comunicacionales y estratégicos de la institución.

Las implicaciones prácticas se manifestaron en múltiples niveles organizacionales. A nivel operativo, se desarrollaron protocolos de comunicación institucional que mejoraron significativamente los flujos de información interna. Los hallazgos permitieron implementar herramientas de gestión comunicacional más efectivas, optimizando los canales de comunicación y los procesos de inducción y capacitación.

Además, los resultados obtenidos tuvieron implicaciones directas en el desarrollo organizacional y el bienestar laboral. Al fortalecer la identidad institucional, se fomentó un sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores, lo que repercutiría en una mayor cohesión interna y en la mejora del desempeño colectivo. Del mismo modo, una planificación estratégica alineada con las necesidades reales de la institución y su entorno podría contribuir a una asignación más eficiente de los recursos, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y generando un impacto positivo en los servicios ofrecidos a los asegurados.

1.6.2. Importancia

En primer lugar, desde el ámbito de la gestión pública peruana, este estudio representó un aporte significativo al proporcionar evidencia empírica sobre cómo los procesos estratégicos influyen en la configuración identitaria de las instituciones estatales. En un contexto donde las entidades públicas enfrentan crecientes demandas de eficiencia y transparencia, comprender estos mecanismos resulta crucial para impulsar procesos de modernización administrativa que respondan efectivamente a las necesidades ciudadanas.

La investigación cobró relevancia institucional al proporcionar a la ONP herramientas analíticas que permiten optimizar sus procesos comunicacionales y estratégicos. Los hallazgos obtenidos constituyeron un valioso insumo para la toma de decisiones gerenciales, facilitando el diseño de intervenciones específicas que fortalezcan la alineación entre la planificación estratégica y la construcción de una identidad institucional sólida y diferenciada.

Finalmente, la investigación resultó particularmente oportuna en el actual contexto de transformación digital y reformas del Estado, donde las instituciones públicas necesitan fortalecer su capacidad de adaptación sin perder su esencia identitaria. Los resultados obtenidos ofrecieron orientaciones prácticas sobre cómo alinear procesos estratégicos con la construcción de una cultura organizacional cohesionada, aspecto fundamental para asegurar la sostenibilidad institucional en entornos cambiantes.

1.7. Delimitación de la investigación

1.7.1. Temporal

El estudio se circunscribió a un periodo específico comprendido entre enero y septiembre de 2024, lo que representó una restricción inherente para la generalización de resultados. La delimitación temporal implicó que los hallazgos reflejaran únicamente el contexto organizacional de la ONP durante ese intervalo, sin poder establecer proyecciones a largo plazo o comparativas históricas más amplias.

1.7.2. Espacial

La investigación se delimitó geográficamente en la sede de la ONP, ubicada en el distrito de Lima, provincia de Lima, región Lima. Esta restricción espacial condicionó la representatividad de los resultados, limitando su posible extrapolación a otras sedes o regionales

de la institución. La focalización en un único espacio físico impidió realizar un análisis comparativo con otras dependencias o regionales de la ONP.

1.7.3. Social

El estudio se circunscribió a los trabajadores que laboran en la entidad dentro del distrito y provincia de Lima. La muestra se configuró únicamente con personal activo de la ONP, lo que representó una limitación en términos de representatividad y diversidad poblacional.

1.8. Limitaciones

A pesar de haber contado con un acceso favorable a nivel institucional para la recolección de datos, la presente investigación sobre la relación entre planificación estratégica e identidad institucional en la Oficina de Normalización Previsional (ONP) presentó ciertas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados.

Desde una perspectiva conceptual, el estudio enfrentó la limitación inherente a la complejidad de operacionalizar constructos multidimensionales como la identidad institucional, que abarca aspectos tangibles e intangibles difíciles de medir con precisión absoluta mediante instrumentos estandarizados.

Otra limitación se relacionó con la temporalidad de la investigación, al haberse realizado en un momento específico mediante un diseño transversal. Esta característica no permitió observar la evolución dinámica de la relación entre planificación estratégica e identidad institucional a lo largo del tiempo, restringiendo la posibilidad de identificar patrones de cambio o tendencias evolutivas en ambas variables.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Nacional

Laura (2021) desarrolló una investigación que tuvo el objetivo de analizar la relación entre la planificación estratégica y la gestión institucional en los funcionarios de la Dirección Regional de Educación de Huancavelica en 2018. Para ello, se empleó una metodología de tipo aplicada, con un nivel correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. La recolección de datos se realizó mediante la técnica de encuesta, utilizando un cuestionario como instrumento, el cual se aplicó a una muestra de 25 funcionarios de la DRE-Huancavelica. Los resultados indicaron que, en cuanto a la planificación estratégica, el 52% de los encuestados la calificó como regular, mientras que el 48% la consideró buena. Respecto a la gestión institucional, el 56% de los funcionarios la evaluó como buena, y el 44% la calificó como regular. En conclusión, se encontró una correlación positiva moderada entre la planificación estratégica y la gestión institucional, lo que sugiere que cualquier mejora o deterioro en la planificación estratégica impactará directamente en la gestión institucional de la DRE-Huancavelica.

Morales (2022) realizó su estudio con el objetivo de analizar la relación entre la planificación estratégica y las competencias docentes en las instituciones educativas del distrito de San Miguel durante el año 2018. Según los datos recopilados y procesados, se identificó una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. El enfoque metodológico utilizado fue de tipo básico, con un diseño correlacional y descriptivo. La población del estudio estuvo conformada por 115 docentes, seleccionándose una muestra de 89 participantes. Para la recolección de datos, se diseñó un cuestionario con un total de 56 ítems, distribuidos en 8 por cada dimensión de las variables analizadas. La relación entre las variables fue evaluada utilizando la prueba estadística de correlación de Spearman, que mostró una relación directa, positiva y de alta calidad. Como conclusión, los resultados confirman que existe una relación significativa entre la planificación estratégica y las competencias docentes en las instituciones educativas del distrito de San Miguel.

Ugarte (2021) quien elaboró su tesis con el objetivo central de analizar cómo se vincula la comunicación estratégica con la identidad corporativa del público interno en un organismo

autónomo ubicado en Lima. Para ello, se consideraron como indicadores de la variable dependiente (comunicación estratégica) el plan, las herramientas, los flujos de comunicación y el público receptor-emisor. En cuanto a la variable independiente (identidad corporativa), los indicadores incluyeron la cultura y la filosofía corporativa. El estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental y de tipo transversal, con un enfoque descriptivo-correlacional, un enfoque cuantitativo, y métodos inductivo y estadístico. La recolección de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario que constaba de 38 ítems. Los resultados obtenidos revelaron que existe una relación significativa entre la comunicación estratégica y la identidad corporativa, con una correlación positiva moderada de 0,651.

Alonzo (2021) desarrolló su investigación con el objetivo de demostrar la relación entre el plan estratégico institucional (PEI) y el fortalecimiento de la gestión institucional en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho durante el tercer y cuarto trimestre de 2019. La investigación utilizó una metodología hipotético-deductiva, con un diseño no experimental, transversal y relevante. La población del estudio incluyó a 894 servidores, de los cuales se seleccionó una muestra de 75 participantes, compuesta por empleados y servidores de las gerencias de Seguridad Ciudadana y Planeamiento, de ambos sexos. Las técnicas de investigación empleadas fueron la observación y la revisión documental, y la recolección de datos se realizó mediante encuestas directas aplicadas en línea debido a las circunstancias globales. Se utilizaron dos instrumentos, uno para cada variable, y el análisis de los datos mostró una correlación positiva significativa entre el PEI y el fortalecimiento de la gestión institucional, con un coeficiente de correlación de 0,248 y un nivel de significancia $p = 0,032$. Estos resultados permitieron aceptar la hipótesis general que establece la existencia de una relación significativa entre ambas variables.

Alvarado (2023) desarrolló una tesis con el objetivo de determinar la relación entre la planificación estratégica institucional y la gestión pública en el Viceministerio de Turismo en Lima durante el año 2022. La investigación fue de tipo básico, con un diseño no experimental, de corte transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 33 trabajadores de la entidad. Se empleó la técnica de la encuesta, utilizando cuestionarios específicos para cada variable: uno de 15 ítems para medir la planificación estratégica institucional y otro de 16 ítems para la gestión pública. El análisis de datos, realizado con el software estadístico SPSS versión 25, reveló una correlación positiva moderada entre las variables, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.552 y un valor p de 0.001, concluyendo que existe una relación directa y

significativa entre la planificación estratégica institucional y la gestión pública en el contexto estudiado.

2.1.2. Internacional

Cucchiari (2019) elaboró su investigación dentro de la experiencia en Argentina basado en el objetivo de analizar cómo la identidad corporativa influye en las operaciones y estrategias de Durang S.R.L., una empresa mendocina dedicada a la producción, elaboración y fraccionamiento de encurtidos y aceitunas. La investigación tuvo un enfoque descriptivo y se centró en el análisis de las estrategias de identidad corporativa de la empresa. Se examinaron aspectos relacionados con la comunicación, la cultura organizacional y el diseño de productos, incluyendo los cambios en el diseño de packaging para adaptarse a un mercado dinámico. Como conclusión, los resultados evidenciaron que Durang S.R.L., con 35 años de trayectoria, ha consolidado una identidad corporativa sólida, caracterizada por su orientación al cliente y su enfoque en la calidad de los productos. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de ampliar el alcance de sus acciones publicitarias y desarrollar una característica distintiva que la diferencie de sus competidores. Estas acciones podrían fortalecer aún más su posicionamiento en el mercado.

Guadalupe y Zúñiga (2023) realizaron su investigación dentro del contexto en Ecuador con el objetivo de analizar la importancia de la planificación estratégica en estas instituciones, destacando su impacto en la calidad de la gestión educativa. La investigación se realizó mediante una revisión bibliográfica de tipo documental, utilizando materiales electrónicos como Google Académico, apoyados en descriptores certificados por el tesoro de la UNESCO. La información recopilada fue revisada, resumida y organizada para su análisis. Los hallazgos resaltaron que la planificación estratégica permite a las IES establecer objetivos claros y generar procesos de formación, desarrollo y aprendizaje tanto a nivel institucional como personal, mostrando una relación positiva y significativa con la calidad de la gestión educativa. Por lo tanto, se concluyó que es esencial que las IES reconozcan el valor de la planificación estratégica para alcanzar resultados sostenibles y de impacto.

Se tiene el estudio de Peralta-Mocha et al. (2022) quienes tuvieron como propósito analizar cómo las estrategias competitivas, específicamente las alianzas estratégicas, influyen en la identidad corporativa de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador. Este trabajo forma parte de la tesis doctoral titulada “Estrategias Competitivas Internacionales y su Implicancia en

la Identidad Corporativa, Universidad Técnica de Machala, Ecuador. 2022". Para alcanzar este objetivo, se utilizó un enfoque cuantitativo mediante la aplicación de una encuesta con 47 preguntas estructuradas en una escala tipo Likert. El análisis de las variables principales, alianzas estratégicas e identidad corporativa, mostró comportamientos similares en su distribución de frecuencias. Se realizó una prueba de hipótesis utilizando el coeficiente de correlación Rho de Spearman, que arrojó un valor de 0,282, evidenciando una correlación positiva baja entre las variables. Además, el nivel de significancia ($p=0,00$) indicó que la relación es estadísticamente significativa. Por tanto, se concluyó que existe una incidencia positiva y significativa de las alianzas estratégicas en la identidad corporativa de la Universidad Técnica de Machala, validando la hipótesis alternativa planteada en el estudio.

Se tiene el estudio hecho por Palacios (2020), dentro del contexto en México, que tuvo como objetivo explorar el papel de la planeación estratégica como herramienta funcional dentro de las organizaciones, con el fin de fortalecer su capacidad para tomar decisiones informadas. La investigación utilizó un enfoque teórico y metodológico descriptivo, basado en la revisión de literatura relevante sobre el tema. Como conclusión, se destacó que la planeación estratégica es fundamental para la sostenibilidad y crecimiento organizacional, ya que permite identificar oportunidades y anticipar riesgos, asegurando un mejor rendimiento en el largo plazo.

Arias y Tapia (2024) realizaron una investigación en universidades ecuatorianas con el propósito de analizar la importancia de la planificación estratégica en el desarrollo integral de estas instituciones. Utilizando una metodología cualitativa, bibliográfica y descriptiva, recopilaron y analizaron datos de ocho investigaciones relacionadas con la planificación estratégica universitaria entre 2017 y 2022. Los hallazgos revelaron que, a pesar de los avances metodológicos, persiste una brecha entre el diseño de los planes estratégicos y su cumplimiento efectivo, lo que limita el desarrollo de sistemas de evaluación, seguimiento y comunicación. Se concluyó que es esencial diseñar metodologías que integren la planificación estratégica con la gestión universitaria para lograr un desarrollo integral efectivo.

2.2. Marco histórico

Desarrollo histórico de la planificación estratégica

La planificación estratégica ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, transformándose desde sus orígenes militares hasta convertirse en una herramienta fundamental para la gestión organizacional moderna. Los primeros indicios de pensamiento

estratégico se remontan a la antigua China, donde Sun Tzu desarrolló las bases del pensamiento estratégico militar que posteriormente influirían en el desarrollo de la planificación organizacional (Mintzberg, 2001).

Durante la revolución industrial, la planificación surgió como una necesidad para gestionar las operaciones cada vez más complejas de las organizaciones. Taylor introdujo los principios de la administración científica, estableciendo las bases para una planificación sistemática en las organizaciones, aunque todavía con un enfoque principalmente operativo (David y David, 2019).

La planificación estratégica moderna comenzó a tomar forma en la década de 1950, cuando las empresas empezaron a enfrentar entornos más dinámicos y competitivos. Peter Drucker desarrolló el concepto de gestión por objetivos, estableciendo la importancia de vincular las acciones presentes con los resultados futuros deseados, revolucionando así la forma en que las organizaciones abordaban su planificación (Thompson y Strickland, 1996).

En la década de 1960, Igor Ansoff contribuyó significativamente al campo de la planificación estratégica al introducir conceptos fundamentales como la matriz de crecimiento y el análisis de brechas. Este período marcó el inicio de la planificación estratégica formal en las organizaciones, caracterizada por procesos sistemáticos y estructurados (Wheelen, 2017).

Los años setenta presenciaron la consolidación de la planificación estratégica como disciplina empresarial. Michael Porter revolucionó el campo con la introducción del análisis competitivo y las estrategias genéricas, proporcionando herramientas fundamentales para el análisis estratégico que siguen siendo relevantes en la actualidad (Burke, 2014).

Durante los años ochenta y noventa, la planificación estratégica evolucionó hacia un enfoque más integral, incorporando aspectos como la cultura organizacional y la gestión del cambio. Kaplan y Norton desarrollaron el Cuadro de Mando Integral, integrando financieras y no financieras en la planificación estratégica, lo que permitió una visión más holística del desempeño organizacional (Johnson et al., 2017).

En el contexto peruano, la planificación estratégica en el sector público ha experimentado una evolución particular. La creación del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) en 2008 marcó un hito importante en la institucionalización de la planificación estratégica en el sector público. Este organismo estableció directrices y

metodologías para la planificación estratégica en las instituciones públicas, incluyendo la ONP (Armijo, 2021).

La transformación digital y la globalización han impactado significativamente en la forma en que las organizaciones abordan la planificación estratégica en el siglo XXI. La necesidad de adaptación rápida y la gestión de la incertidumbre han llevado a enfoques más ágiles y flexibles en la planificación estratégica. Las organizaciones públicas, como la ONP, han tenido que adaptar sus procesos de planificación para responder a estas nuevas realidades (Bryson, 2020).

La identidad institucional ha surgido como un componente crucial de la planificación estratégica moderna. Las organizaciones han reconocido que una identidad institucional sólida contribuye significativamente a la efectividad de la planificación estratégica y al logro de objetivos organizacionales. Este aspecto ha cobrado especial relevancia en el sector público, donde la legitimidad y la confianza ciudadana son fundamentales (Chun y Davies, 2018).

En el caso específico de la ONP, la evolución de su planificación estratégica ha estado marcada por la necesidad de modernización y mejora continua en la prestación de servicios previsionales. La institución ha adaptado sus procesos de planificación estratégica para alinearse con las directrices del Estado peruano y las mejores prácticas internacionales en gestión pública (Casas, 2023).

Desarrollo histórico de la identidad institucional

La evolución del concepto de identidad institucional representa uno de los desarrollos más significativos en el campo de la gestión organizacional, transformándose desde una simple noción de imagen corporativa hasta convertirse en un elemento estratégico fundamental para las organizaciones modernas. Los primeros estudios sobre identidad organizacional surgieron en la década de 1950, cuando las empresas comenzaron a reconocer la importancia de proyectar una imagen coherente hacia sus diferentes públicos (Balmer, 2017).

Durante los años sesenta, el concepto de identidad institucional comenzó a expandirse más allá de los elementos visuales y gráficos. Los teóricos organizacionales empezaron a considerar aspectos más profundos como los valores, la cultura y la filosofía empresarial como componentes esenciales de la identidad. Este período marcó el inicio de una comprensión más holística de la identidad organizacional, reconociendo su naturaleza multidimensional y su impacto en el desempeño organizacional (Hatch y Schultz, 2018).

La década de 1970 presentó una evolución significativa en la conceptualización de la identidad institucional. Los investigadores comenzaron a explorar la relación entre la identidad organizacional y otros aspectos cruciales de la gestión, como la estrategia empresarial y el comportamiento organizacional. Albert y Whetten introdujeron el concepto de identidad organizacional como aquellas características que los miembros de la organización consideraban centrales, distintivas y duraderas, estableciendo así una base teórica fundamental para el estudio de la identidad institucional (Van Riel y Fombrun, 2020).

En los años ochenta, la globalización y el aumento de la competencia internacional llevaron a una mayor atención hacia la gestión estratégica de la identidad institucional. Las organizaciones comenzaron a reconocer que una identidad fuerte y bien definida podía constituir una ventaja competitiva significativa. Este período vio el surgimiento de modelos más deseados para la gestión de la identidad corporativa, que integraban elementos tanto internos como externos de la organización (Cornelissen, 2019).

La década de 1990 marcó un punto de inflexión en la comprensión de la identidad institucional con la emergencia de nuevas perspectivas teóricas. Los investigadores comenzaron a explorar la naturaleza dinámica y fluida de la identidad organizacional, reconociendo que las identidades institucionales no son estáticas, sino que evolucionan en respuesta a cambios en el

entorno y las expectativas de los stakeholders. Este período también vio un creciente interés en la relación entre identidad, imagen y reputación organizacional (Gioia et al., 2021).

El sector público experimentó su propia evolución en términos de identidad institucional. Las reformas de la nueva gestión pública en diversos países llevaron a una mayor atención hacia la construcción y gestión de identidades institucionales fuertes en las organizaciones gubernamentales. Esta tendencia se intensifica con la creciente presión por la transparencia y la rendición de cuentas en el sector público (Wæraas y Byrkjeflot, 2012).

El siglo XXI ha traído nuevos desafíos y oportunidades para la gestión de la identidad institucional. La transformación digital y el surgimiento de las redes sociales han cambiado principalmente cómo las organizaciones construyen y comunican sus identidades. Las instituciones públicas, como la ONP, han tenido que adaptar sus estrategias de gestión de identidad para responder a las expectativas de una ciudadanía cada vez más digital y exigente (Ravasi y Canato, 2018).

La identidad institucional en el contexto de las organizaciones públicas ha adquirido características particulares. A diferencia del sector privado, las instituciones públicas deben equilibrar múltiples objetivos y responder a una diversidad de stakeholders mientras mantienen su legitimidad y confianza pública. La ONP, como institución pública clave en el sistema previsional peruano, ha debido desarrollar una identidad institucional que refleja tanto su rol técnico como su compromiso con el servicio público (López et al., 2025).

Los últimos años han visto una creciente integración entre la identidad institucional y la planificación estratégica en las organizaciones públicas. La identidad ya no se considera un elemento aislado sino un componente fundamental que debe alinearse con los objetivos estratégicos y la misión organizacional. Esta integración ha llevado a un enfoque más holístico en la gestión pública, donde la identidad institucional sirve como guía para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de políticas (Blas et al., 2022).

2.3. Marco legal

La legislación aplicable a la Planificación Estratégica en la Oficina de Normalización Previsional (ONP) en Perú se fundamenta en diversas normas y directivas que regulan el proceso de planeamiento estratégico en el sector público. A continuación, se presenta un resumen de las principales disposiciones legales y normativas que rigen esta materia.

A nivel del marco legal general, se tiene el **Decreto Legislativo N° 1088**, el cual establece el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), que actúa como el órgano rector del planeamiento estratégico en el país. Este marco legal es fundamental para la formulación de los planes estratégicos institucionales en todas las entidades del sector público, incluida la ONP.

Además, se tiene la **Ley N° 28411**, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, que establece que las entidades deben elaborar sus Planes Operativos Institucionales (POI) en concordancia con su Plan Estratégico Institucional (PEI).

A continuación, se desarrolla un análisis más detallado de los puntos más relevantes de la normativa específica relacionada con la Planificación Estratégica en la ONP.

A. Resolución Jefatural N° 042-2019-JEFATURA/ONP

Esta resolución aprueba el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2022 de la ONP, el cual se fundamenta en las directrices del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Los puntos clave incluyen:

- **Articulación con Objetivos Sectoriales.** - El PEI debe alinearse con los objetivos estratégicos del sector, asegurando que las acciones de la ONP contribuyan a las metas del Ministerio de Economía y Finanzas.
- **Misión y Visión.** - Se establece la misión institucional de la ONP, que se centra en gestionar de manera eficaz los derechos previsionales de la población asegurada y brindar un servicio eficiente en el pago de prestaciones.
- **Desafíos y Responsabilidad Social.** - El PEI responde a los desafíos del contexto político y demográfico del país, enfatizando la responsabilidad social de la ONP en la prestación de servicios.

B. Resolución Ministerial N° 174-2013-EF-10

Esta resolución aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la ONP, que establece la estructura organizativa y las funciones de la entidad. Los aspectos más relevantes son:

- Estructura Organizativa: Define la alta dirección, los órganos de control y los órganos de apoyo, asegurando una clara delimitación de funciones y responsabilidades dentro de la ONP.
- Funciones Generales: Establece las funciones generales de la ONP, que incluyen la administración del Sistema Nacional de Pensiones y la supervisión de otros regímenes previsionales.
- Base Legal: Se fundamenta en diversas leyes que regulan la organización y funciones de la ONP, asegurando que todas las actividades se realicen dentro del marco legal establecido.

C. Directiva N° 001-2014-CEPLAN/PCD

Esta directiva establece los lineamientos para el Proceso de Planeamiento Estratégico en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN). Los puntos clave incluyen:

- Fases del Proceso: El proceso de planeamiento estratégico se divide en cuatro fases: análisis prospectivo, fase estratégica, fase institucional y seguimiento y evaluación.³
- Participación Institucional: Se enfatiza la importancia de la participación de todos los miembros de la institución en el proceso de planeamiento, promoviendo un enfoque colaborativo.
- Metodología: Proporciona una metodología clara para la formulación de planes estratégicos, asegurando que se alineen con las políticas nacionales y sectoriales.

D. Guía para el Planeamiento Institucional (Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 033-2017-CEPLAN/PCD)

Esta guía establece pautas para la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de los planes institucionales. Los aspectos más relevantes son:

- Instrumento de Gestión: El PEI es considerado un instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos en un periodo mínimo de tres años.
- Mejora Continua: Se promueve un enfoque de mejora continua en la planificación, asegurando que los planes se ajusten a las necesidades cambiantes de la población y del contexto.

- Evaluación y Seguimiento: Se establecen mecanismos para la evaluación y seguimiento de los planes, garantizando que se cumplan los objetivos establecidos y se realicen ajustes cuando sea necesario.

En síntesis, la legislación y normativa aplicable a la Planificación Estratégica en la ONP es integral y está diseñada para asegurar que la entidad opere de manera eficiente y efectiva, alineando sus objetivos con las políticas nacionales y sectoriales. La adecuada implementación de estas normativas es crucial para el éxito de la gestión previsional en el país.

2.4. Bases teóricas

2.4.1. Bases teóricas de la variable 1

2.4.1.1. La planificación estratégica

La planificación estratégica constituye un proceso sistemático que permite a las organizaciones establecer su dirección y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos. Según Pedroza y Sánchez (2019) la planificación estratégica representa un enfoque analítico para establecer las posiciones futuras de la organización en relación con sus productos, mercados y objetivos. La planificación estratégica implica un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una organización mediante el análisis sistemático del entorno y los recursos disponibles.

Por su parte, Thompson y Strickland (1996) enfatizan que la planificación estratégica es un proceso dinámico que requiere una evaluación continua de las condiciones cambiantes del entorno y la capacidad de adaptación de la organización. David y David (2019) argumentan que la planificación estratégica es principalmente un proceso de toma de decisiones que incluye la formulación, implementación y evaluación de estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.4.1.2. Misión institucional

La misión institucional constituye un elemento fundamental en la dirección estratégica de las organizaciones modernas. Según David y David (2019), la misión institucional representa una declaración duradera del propósito que distingue a una organización de otras similares, articulando su razón de ser, su mercado objetivo y sus valores fundamentales. Esta declaración

sirve como guía para la toma de decisiones estratégicas y operativas, estableciendo los parámetros básicos que definen el alcance de las organizaciones operativas.

La formulación efectiva de la misión institucional requiere un proceso sistemático y participativo. De acuerdo con Thompson y Strickland (1996), una misión bien estructurada debe responder a preguntas fundamentales sobre la identidad de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia y crecimiento, filosofía, autoconcepto y preocupación por la imagen pública. Estos elementos deben integrarse de manera coherente para crear una declaración que inspire y oriente a todos los miembros de la organización.

El impacto de la misión institucional en el desempeño organizacional ha sido ampliamente documentado en la literatura especializada. Como señala Pearce (2018), existe una relación significativa entre la claridad y la fuerza de la misión institucional y diversos indicadores de éxito organizacional, incluyendo el compromiso de los empleados, la satisfacción de los stakeholders y los resultados financieros. La misión actúa como un mecanismo de cohesión que alinea los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales.

La implementación y comunicación efectiva de la misión institucional representa un desafío crítico para las organizaciones. Según Hill y Jones (2012), la misión debe traducirse en objetivos específicos y medibles que guían las acciones cotidianas de la organización. Por su parte, Wheelen y Hunger (2017) sostienen que la misión institucional debe evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno empresarial sin perder su esencia fundamental. Los autores argumentan que las organizaciones exitosas revisan y actualizan periódicamente su misión para asegurar su relevancia continua, manteniendo un equilibrio entre la estabilidad necesaria para la dirección estratégica y la flexibilidad requerida para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

2.4.1.3. Visión institucional

La visión institucional representa la imagen futura que la organización aspira alcanzar. Collins y Porras (1996) definen la visión como una descripción vívida de un estado futuro deseado que inspira y motiva a los miembros de la organización hacia un objetivo común. Hitt et al. (2020) sostienen que una visión efectiva debe ser desafiante pero alcanzable, proporcionando una dirección clara para el desarrollo organizacional.

Es así que, según Thompson et al. (2012) la visión institucional debe servir como una guía inspiradora para la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos. Irlanda y otros. (2018) argumentan que la visión debe comunicar tanto las aspiraciones de la organización como los criterios para medir su progreso hacia esas aspiraciones.

2.4.1.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que una organización busca alcanzar para cumplir con su misión básica, es así que, los objetivos estratégicos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales para guiar efectivamente las acciones organizacionales (Kaplan y Norton, 1996). En ese sentido, Grant (2019) enfatiza que los objetivos estratégicos deben estar alineados con la misión y visión de la organización, proporcionando una base para la evaluación del desempeño.

Los objetivos estratégicos representan los resultados específicos que una organización pretende alcanzar en un periodo determinado, constituyendo la base fundamental para la planificación y gestión empresarial efectiva. De acuerdo con Thompson et al. (2012), los objetivos estratégicos traducen la dirección establecida en la misión y visión organizacional en metas concretas y medibles, permitiendo a la empresa evaluar su progreso y realizar ajustes cuando sea necesario para mantener su competitividad en el mercado.

En el entorno empresarial actual, los objetivos estratégicos funcionan como guías que orientan las decisiones y acciones de todos los niveles de la organización. Según Kaplan y Norton (1996), estos objetivos deben estar alineados con las perspectivas fundamentales del negocio: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, estableciendo así un marco integral que permite a la organización crear valor sostenible a largo plazo mientras mantiene un equilibrio entre sus diferentes áreas de desempeño.

La formulación efectiva de objetivos estratégicos requiere un proceso sistemático y participativo que considere tanto el ambiente interno como externo de la organización. Burke (2014) sostiene que los objetivos estratégicos deben cumplir con criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), además de estar respaldados por planes de acción concretos y recursos adecuados para su implementación, lo que facilita su seguimiento y aumenta las probabilidades de éxito en su consecución.

2.4.1.5. Estrategias y políticas internas

Las estrategias y políticas internas constituyen el marco operativo para la implementación de los objetivos estratégicos. Porter (2019) establece que las estrategias efectivas deben crear una posición única y valiosa que involucre un conjunto diferente de actividades. Mintzberg (2001) argumenta que las estrategias emergen de la interacción entre la planificación deliberada y las respuestas adaptativas a circunstancias imprevistas.

Las estrategias y políticas internas conforman el marco fundamental que guía las operaciones y la toma de decisiones dentro de una organización. Según David y David (2019), las estrategias internas representan las acciones específicas diseñadas para fortalecer las operaciones organizacionales, mientras que las políticas establecen los límites y directrices que aseguran que estas acciones estén alineadas con los objetivos corporativos, facilitando así la coordinación entre departamentos y la optimización de recursos.

La implementación efectiva de estrategias y políticas internas requiere un enfoque sistemático que considere la cultura organizacional y las necesidades específicas de cada área funcional. Wheelen y Hunger (2017) enfatizan que estas herramientas de gestión deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios del entorno empresarial, pero también lo suficientemente robustas para mantener la coherencia en las operaciones diarias, permitiendo así el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y la mejora continua de los procesos internos.

En el contexto actual de transformación digital y cambio constante, las estrategias y políticas internas juegan un papel crucial en la construcción de organizaciones resilientes. De acuerdo con Johnson et al. (2017), estas directrices no solo deben enfocarse en la eficiencia operacional, sino también en el desarrollo del capital humano y la promoción de una cultura de innovación, estableciendo así un equilibrio entre el control necesario para mantener la estabilidad organizacional y la flexibilidad requerida para adaptarse a nuevas oportunidades y desafíos.

2.4.2. Bases teóricas de la variable 2

2.4.2.1. Definición de identidad institucional

La identidad institucional constituye un elemento fundamental en el desarrollo y posicionamiento de las organizaciones en el entorno contemporáneo. De acuerdo con Balmer

(2017), la identidad institucional representa el conjunto de atributos centrales, distintivos y duraderos que caracterizan a una organización, manifestándose a través de sus valores, cultura, comportamientos y símbolos que la distinguen de otras entidades. Estos elementos se entrelazan para formar una personalidad única que refleja la esencia de la institución.

La construcción de la identidad institucional surge como resultado de un proceso dinámico y evolutivo que involucra múltiples dimensiones. Según Pujol y Foutel (2018), esta identidad se configura mediante la interacción continua entre la visión estratégica, la cultura organizacional y las percepciones de los diferentes grupos de interés, siendo un factor determinante en la forma en que la institución se relaciona con su entorno y establece vínculos con sus stakeholders.

En el contexto organizacional moderno, la identidad institucional trasciende los aspectos meramente visuales o superficiales, sobre ello, Currás (2010) sostiene que la identidad institucional actúa como un marco de referencia que guía las decisiones estratégicas, influye en el comportamiento de los miembros de la organización y determina la manera en que la institución se presenta ante sus públicos externos e internos, configurándose como un elemento estratégico para la gestión organizacional.

La consolidación de una identidad institucional sólida requiere de una gestión sistemática y coherente. De acuerdo con Villafañe (2021), este proceso implica la alineación entre los valores declarados, las prácticas organizacionales y la comunicación institucional, donde cada elemento debe reforzar y complementar al otro para construir una identidad auténtica y diferenciadora que genere valor para la organización.

Desde una perspectiva más amplia, Capriotti (2010) argumenta que la identidad institucional funciona como un sistema integrado de significados que permite a las organizaciones desarrollar un sentido de individualidad y continuidad en el tiempo. Este sistema no solo facilita la diferenciación en el mercado, sino que también proporciona una base para la construcción de relaciones duraderas con los diferentes públicos, contribuyendo así al éxito y sostenibilidad organizacional.

2.4.2.2. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional se ha convertido en uno de los constructos más relevantes en el estudio del comportamiento organizacional y la gestión del capital humano. De

acuerdo con Meyer y Allen (1997), el compromiso organizacional se define como un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización, manifestándose en tres dimensiones fundamentales: el compromiso afectivo, que refleja el vínculo emocional con la organización; el compromiso de continuidad, basado en los costos asociados a dejar la organización; y el compromiso normativo, relacionado con el sentido de obligación hacia la empresa.

La naturaleza multidimensional del compromiso organizacional tiene implicaciones significativas en el desempeño laboral y la retención del talento. Según Robbins y Judge (2019), los empleados con alto nivel de compromiso organizacional muestran mayor disposición para alcanzar las metas organizacionales, presentan índices más bajos de ausentismo y desarrollan un sentido más fuerte de pertenencia, lo que se traduce en mejores resultados organizacionales y mayor productividad en el entorno laboral.

El desarrollo del compromiso organizacional está influenciado por diversos factores tanto internos como externos. Como señala Luthans (2021), las prácticas de gestión del talento humano, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional son elementos determinantes en la construcción y fortalecimiento del compromiso organizacional. La coherencia entre estos factores resulta fundamental para generar un ambiente que promueva el compromiso sostenible en el tiempo.

La gestión efectiva del compromiso organizacional requiere un enfoque estratégico y sistemático. Según Newstrom (2020), las organizaciones deben implementar prácticas que fomenten la participación activa de los empleados, establezcan canales de comunicación efectivos y reconozcan las contribuciones individuales, creando así un entorno que fortalezca los vínculos entre el personal y la organización, lo que a su vez impacta positivamente en la consecución de los objetivos empresariales.

Por su parte, Chiavenato (2018) sostiene que el compromiso organizacional actúa como un catalizador para la innovación y el cambio organizacional, ya que los empleados comprometidos muestran mayor disposición para adaptarse a nuevas circunstancias y contribuir con ideas que mejoren los procesos organizacionales. Este compromiso se convierte en una ventaja competitiva sostenible que permite a las organizaciones enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual con mayor resiliencia y efectividad.

2.4.2.3. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo constituye uno de los pilares fundamentales en la gestión organizacional moderna y el desarrollo de las instituciones exitosas. Según Katzenbach y Smith (2018), el trabajo en equipo se define como un conjunto reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, objetivos de desempeño y un enfoque por el cual se consideran mutuamente responsables. Esta conceptualización enfatiza la importancia de la interdependencia y la sinergia que se genera cuando los miembros del equipo colaboran de manera efectiva.

La dinámica del trabajo en equipo implica una serie de elementos que contribuyen a su efectividad y sostenibilidad. De acuerdo con West (2021), los equipos de alto rendimiento se caracterizan por mantener una comunicación fluida, establecer objetivos claros, desarrollar roles bien definidos y fomentar un clima de confianza mutua. Estos componentes se entrelazan para crear un ambiente donde la colaboración y el aprendizaje colectivo florecen, permitiendo alcanzar resultados superiores a los que podrían lograrse individualmente.

El desarrollo de equipos efectivos requiere una cuidadosa atención a los procesos grupales y las dinámicas interpersonales. Como señala Hackman (2019), el éxito del trabajo en equipo depende de tres condiciones esenciales: un diseño de equipo que facilite el trabajo colaborativo, un contexto organizacional de apoyo que proporcione los recursos necesarios, y un coaching experto que ayude a los miembros del equipo a aprovechar sus oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Kozlowski y Ilgen (2006) argumentan que los equipos modernos deben adaptarse a entornos cada vez más virtuales y globalizados, lo que requiere nuevas competencias y habilidades para la colaboración efectiva. La capacidad de los equipos para utilizar herramientas digitales, gestionar la diversidad cultural y mantener la cohesión a distancia se ha convertido en un factor crítico para el éxito organizacional.

Por su parte, Mathieu et al. (2017) sostienen que el trabajo en equipo efectivo se fundamenta en la capacidad de sus miembros para desarrollar modelos mentales compartidos y procesos de coordinación implícita. Estos elementos permiten a los equipos anticipar las necesidades de sus compañeros, adaptar sus comportamientos de manera proactiva y responder eficientemente a las demandas cambiantes del entorno organizacional.

2.4.2.4. Cultura organizacional

El clima organizacional representa uno de los constructos más significativos en el estudio del comportamiento organizacional y la gestión del talento humano. Según Schneider y Barbera (2020), la cultura organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen sobre las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Estas percepciones colectivas influyen directamente en las actitudes y comportamientos de los empleados, configurando así el ambiente laboral y la cultura de la organización.

La construcción de la cultura organizacional implica múltiples dimensiones que interactúan de manera dinámica. De acuerdo con Patterson et al. (2004), los elementos fundamentales del clima organizacional incluyen el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, la autonomía, la estructura organizacional y los sistemas de recompensa. La interacción entre estos componentes genera un ambiente laboral único que puede facilitar o inhibir el desempeño individual y colectivo dentro de la organización.

El impacto de la cultura organizacional en el rendimiento empresarial ha sido ampliamente documentado en la literatura especializada. Como señala Smith et al. (1968), existe una relación directa entre un clima organizacional positivo y diversos indicadores de éxito organizacional, como la productividad, la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y la reducción de la rotación de personal. La gestión efectiva del clima organizacional se convierte así en una herramienta estratégica para el logro de los objetivos empresariales.

La medición y evaluación de la cultura organizacional requieren un enfoque sistemático y riguroso. Según Flores et al. (2022), las organizaciones deben implementar métodos de diagnóstico que permitan identificar las fortalezas y áreas de oportunidad en el ambiente laboral, utilizando tanto indicadores cuantitativos como cualitativos que proporcionen una comprensión integral de las percepciones y experiencias de los empleados en su entorno de trabajo.

Por su parte, Burke y Litwin (1992) argumentan que la cultura organizacional actúa como un mediador entre las prácticas de gestión y los resultados organizacionales. Los autores sostienen que las intervenciones dirigidas a mejorar la cultura organizacional deben considerar tanto los factores transaccionales, como las políticas y procedimientos, así como los elementos

transformacionales, incluyendo el liderazgo y la cultura organizacional, para lograr cambios sostenibles y significativos en el desempeño organizacional.

2.5. Definición de términos básicos

Planificación: La planificación es el proceso mediante el cual se definen objetivos y se establecen las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos en un tiempo determinado. Este proceso incluye la anticipación de posibles escenarios, la evaluación de alternativas y la asignación de responsabilidades, lo que permite a las organizaciones y a los individuos dirigir sus esfuerzos de manera efectiva hacia metas concretas.

Identidad: La identidad se refiere a las características, valores y creencias que definen a una persona, grupo u organización, estableciendo su singularidad y diferenciación respecto a otros. En el contexto organizacional, la identidad incluye la cultura, los símbolos, la misión y la percepción externa, conformando cómo una entidad se presenta a sí misma y es percibida por los demás.

Institución pública: Una institución pública es una entidad establecida por el Estado para llevar a cabo funciones de carácter público y servir al interés general de la sociedad. Estas instituciones son responsables de la administración, regulación y provisión de servicios públicos, e incluyen organismos gubernamentales, municipalidades, escuelas públicas, hospitales y otras organizaciones que operan bajo principios de transparencia y rendición de cuentas.

Estrategia: La estrategia es un conjunto de acciones planificadas y coordinadas que buscan alcanzar objetivos específicos en un entorno determinado. Implica la identificación de oportunidades y amenazas, la comprensión de los recursos disponibles y la formulación de un enfoque que guíe las decisiones y acciones de una organización a largo plazo.

Objetivo institucional: El objetivo institucional es una meta específica que una organización se propone alcanzar en el cumplimiento de su misión. Estos objetivos son fundamentales para orientar las acciones y políticas de la institución, proporcionando un marco que guía la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Misión: La misión de una organización es la declaración que define su propósito fundamental y la razón de su existencia. Esta declaración describe lo que la organización hace,

a quién sirve y cómo lo hace, funcionando como una guía que orienta todas las acciones y decisiones.

Visión: La visión es una proyección futura que describe lo que una organización aspira a ser o lograr a largo plazo. Esta declaración inspira y motiva a los miembros de la organización, ofreciendo una imagen clara de un futuro deseado que guía la planificación estratégica y las decisiones de desarrollo.

Compromiso: El compromiso es la disposición y responsabilidad de una persona u organización para dedicar esfuerzos y recursos en la consecución de objetivos y en el cumplimiento de promesas o acuerdos. En un contexto organizacional, el compromiso se traduce en la lealtad y dedicación de los empleados hacia su institución, así como en la adhesión a sus valores y principios.

Stakeholders: Son todas aquellas personas, grupos u organizaciones que tienen un interés o se ven afectados, directa o indirectamente, por las actividades, decisiones y resultados de una organización. Estos pueden incluir tanto actores internos, como empleados y accionistas, como actores externos, tales como clientes, proveedores, gobiernos, comunidades locales y grupos de presión.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

Para la presente investigación se aplicó el enfoque cuantitativo, este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Creswell, 2014). Este enfoque se fundamenta en el paradigma positivista, donde la realidad se considera única y fragmentable, y los datos son objetivos y medibles.

3.2. Tipo, nivel y diseño de investigación

3.2.1. Tipo de investigación

La presente investigación se clasifica como de tipo aplicada, también conocida como investigación práctica o empírica. Este tipo de investigación se caracteriza por buscar la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, encontrando una vinculación estrecha entre la teoría y el producto final (Vargas, 2009). Como señala Murillo (2008), la investigación aplicada recibe el nombre de investigación práctica o empírica, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Creswell, 2014). Este enfoque se fundamenta en el paradigma positivista, donde la realidad se considera única y fragmentable, y los datos son objetivos y medibles.

3.2.2. Nivel de investigación

La investigación sigue el tipo **descriptivo** que, como señala Esteban (2018), busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Este tipo de estudio permite detallar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

3.2.3. Diseño de investigación

Como señalan Hernández-Sampieri et al. (2014), en un diseño no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

El carácter transversal o transeccional de la investigación se fundamenta en que la recolección de datos se realiza en un solo momento, en un tiempo único (Kerlinger & Lee, 2002). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, como una fotografía del fenómeno a estudiar.

3.3. Métodos de investigación

El método inductivo se aplicó como procedimiento fundamental en esta investigación. Según Dávila (2016), este método permite obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares, lo que implica la observación, el estudio y la experimentación de hechos específicos para llegar a afirmaciones que expliquen fenómenos estudiados.

El método analítico-sintético, como señala Rodríguez y Pérez (2017), constituye una unidad dialéctica que permite estudiar los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas de forma individual (análisis) y luego integrar dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Según Bernal (2006) la población se refiere a la totalidad de elementos o individuos que comparten ciertas características similares y sobre los cuales el investigador desea hacer inferencias. La población de estudio está constituida por trabajadores de la Oficina de Normalización Previsional (ONP) de Lima, quienes laboran en las distintas áreas administrativas y operativas de la institución durante el período 2024. El total de servidores civiles previsto en el Cuadro de Puestos de la Oficina de Normalización Previsional (ONP) es de 1 195 servidores, según la Resolución N.º 000272-2025-ORH-ONP (Oficina de Normalización Previsional, 2025).

La capacidad de extrapolación de los hallazgos al conjunto institucional depende directamente de las características demográficas y el alcance de la muestra en relación con el universo poblacional. Aunque los 1 195 servidores representan una base estructural significativa, es necesario reconocer que diversas formas de vinculación laboral temporal o regímenes contractuales específicos (como el Contrato Administrativo de Servicios) podrían no encontrarse registrados en el Cuadro para Asignación de Personal.

3.4.2. Muestra

La muestra es un subconjunto representativo de una población que se selecciona para participar en una investigación. Está compuesta por individuos, elementos o unidades que cumplen con los criterios específicos establecidos por el investigador y que serán estudiados con el propósito de obtener información relevante sobre el fenómeno de interés (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Para la presente investigación, se ha determinado utilizar un muestreo no probabilístico de tipo intencional. Como señala Otzen y Manterola (2017), este tipo de muestreo permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra solo a estos casos, siendo útil cuando la población es muy variable y la muestra es muy pequeña. La muestra estará conformada de manera censal, intencional y no probabilística por 120 trabajadores de la ONP Lima, seleccionados según los siguientes criterios:

Criterios de Inclusión:

- Trabajadores con contrato vigente en la ONP
- Personal con antigüedad mínima de 6 meses en la institución
- Trabajadores que participen directamente en procesos estratégicos
- Personal que tenga acceso y conocimiento de la planificación estratégica institucional
- Trabajadores que hayan participado en actividades relacionadas con la identidad institucional

Criterios de Exclusión:

- Personal con menos de 6 meses de antigüedad
- Trabajadores en período de prueba

- Personal temporal o por servicios específicos
- Trabajadores que se encuentren de licencia o vacaciones durante el período de recolección de datos

La selección de la muestra se realizó considerando la accesibilidad y disponibilidad de los trabajadores, así como su participación en los procesos relacionados con las variables de estudio. Como señala Battaglia (2008), el muestreo intencional es especialmente útil cuando se requiere estudiar a individuos con características específicas o roles particulares dentro de una organización.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas

La técnica empleada en esta investigación es la encuesta, la cual se define como un procedimiento sistemático de recolección de datos que permite obtener información sobre opiniones, actitudes y percepciones de los participantes. Según López y Fachelli (2015) la encuesta constituye una técnica de investigación social que permite recopilar datos de manera sistemática mediante un conjunto de preguntas estandarizadas dirigidas a una muestra representativa.

Para esta investigación, la encuesta resulta particularmente apropiada ya que permite obtener información directa sobre la percepción de los trabajadores de la ONP respecto a la planificación estratégica y la identidad institucional, facilitando la medición de variables complejas de manera estructurada y sistemática.

3.5.2. Instrumentos

El cuestionario constituye el instrumento principal de esta investigación, definido por Arias (2016) como una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un formato contentivo de una serie de preguntas, también llamado instrumento o formulario. Bernal (2010) complementa esta definición señalando que el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios que permitan alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

Para esta investigación se han diseñado dos cuestionarios estructurados:

Cuestionario de Planificación Estratégica

- Dirigido a evaluar los procesos y percepciones sobre la planificación estratégica
- Compuesto por ítems que exploran las dimensiones específicas de la variable
- Diseñado para ser completado en un tiempo aproximado de 15-20 minutos

Cuestionario de Identidad Institucional

- Orientado a medir la percepción sobre la identidad institucional
- Estructurado según las dimensiones teóricas de la variable
- Tiempo estimado de aplicación: 15-20 minutos

La escala de Likert, desarrollada por Rensis Likert en 1932, es una herramienta de medición que, según Matas (2018), permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga.

3.5.3. Validez y confiabilidad

Tabla 3

Validación del instrumento por juicio de expertos

N°	Apellidos y nombres	Grado Académico	Valoración
1	Rosa Lastenia Venancino Peña	Magister en GP	50 puntos
2	Sharon Cristel Castelo Loayza	Magister en GP	50 puntos
3	Julio Diego Loza Pezoa	Magister en GP	50 puntos

Nota. Elaboración propia.

La confiabilidad de los instrumentos se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 4*Confiabilidad de la variable Planificación Estratégica*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,867	16

Nota. Estudio piloto de confiabilidad

Tabla 5*Confiabilidad de la variable Identidad Institucional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,823	12

Nota. Estudio piloto de confiabilidad

Según los criterios establecidos por George y Mallery (2019), ambos instrumentos demuestran una confiabilidad buena, ya que sus coeficientes superan el valor de 0.8, lo que garantiza la consistencia interna de las mediciones.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

En el presente apartado se procedió a realizar el análisis descriptivo de los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas, con el propósito de examinar y comprender las tendencias, patrones y características principales que emergen de los datos recopilados.

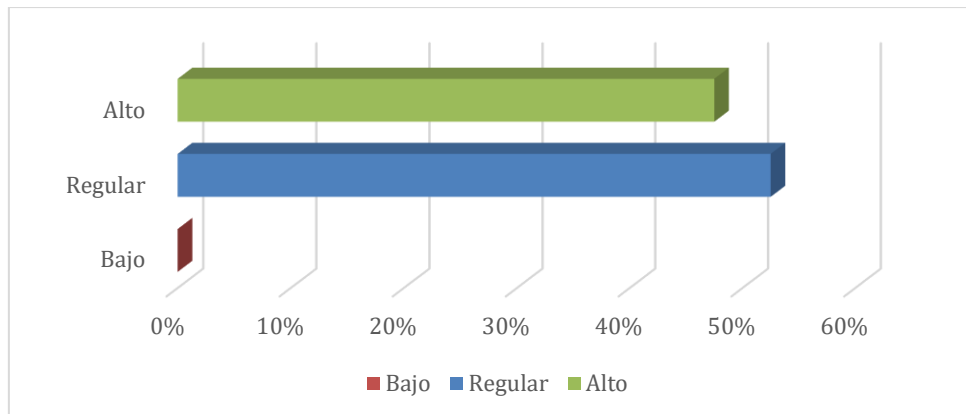
Tabla 6

Frecuencias de la variable planificación estratégica

Nivel	Frecuencias	% del total	% acumulado
Alto	57	47.5%	47.5%
Regular	63	52.5%	100.0%
Bajo	0	0%	100.0%

Figura 1

Frecuencias de la variable planificación estratégica

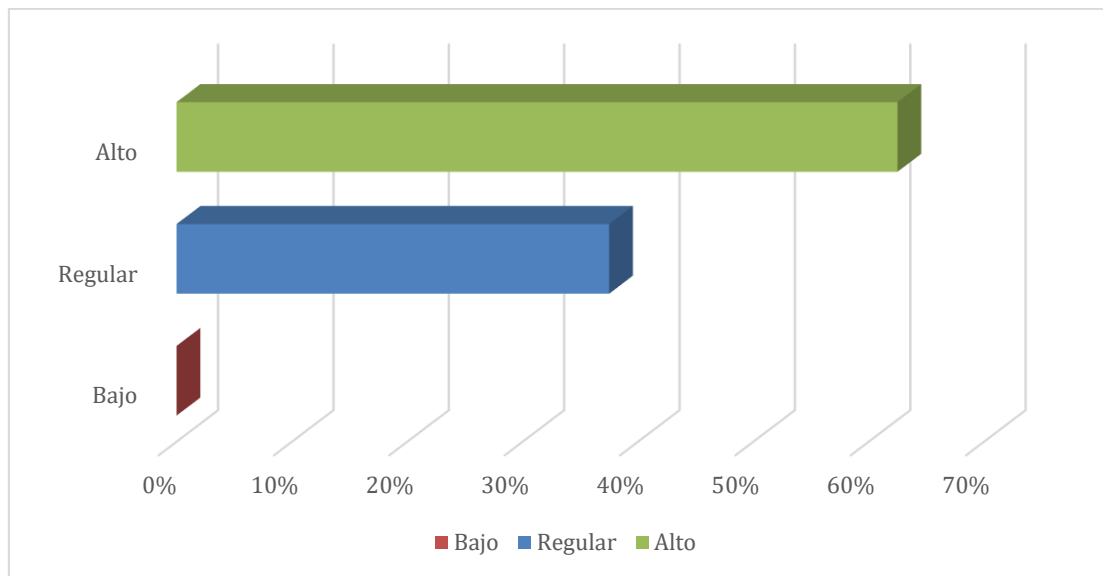


Interpretación:

De acuerdo con la tabla 6, el 47.5% de los encuestados evaluaron la planificación estratégica como de nivel alto, mientras que el 52.5% la calificaron como regular. Esto indica que la mayoría de los participantes perciben la planificación estratégica en un nivel intermedio con tendencia a ser alta.

Tabla 7*Frecuencias de la dimensión misión*

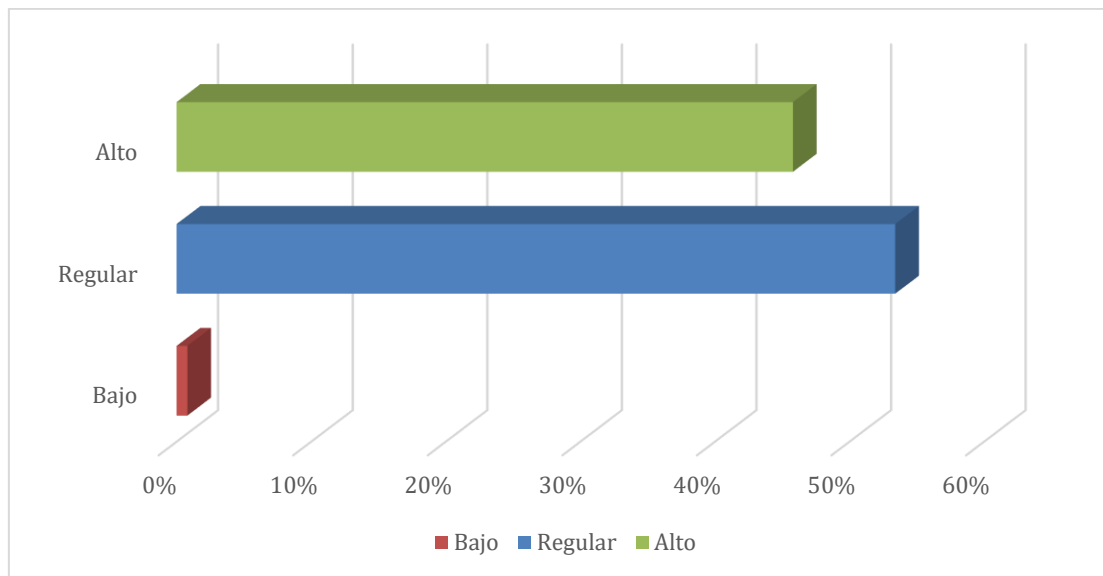
Niveles	Frecuencias	% del total	% acumulado
Alto	75	62.5%	62.5%
Regular	45	37.5%	100%
Bajo	0	0%	100%

Figura 2*Frecuencias de la dimensión misión***Interpretación:**

De acuerdo con la tabla 7, el 62.5% de los encuestados evaluaron la dimensión misión como alta, mientras que el 37.5% la calificaron como regular. Esto indica que una mayoría significativa de los participantes percibe la misión de la organización en un nivel destacado, aunque una proporción menor la considera moderada.

Tabla 8*Frecuencias de la dimensión visión*

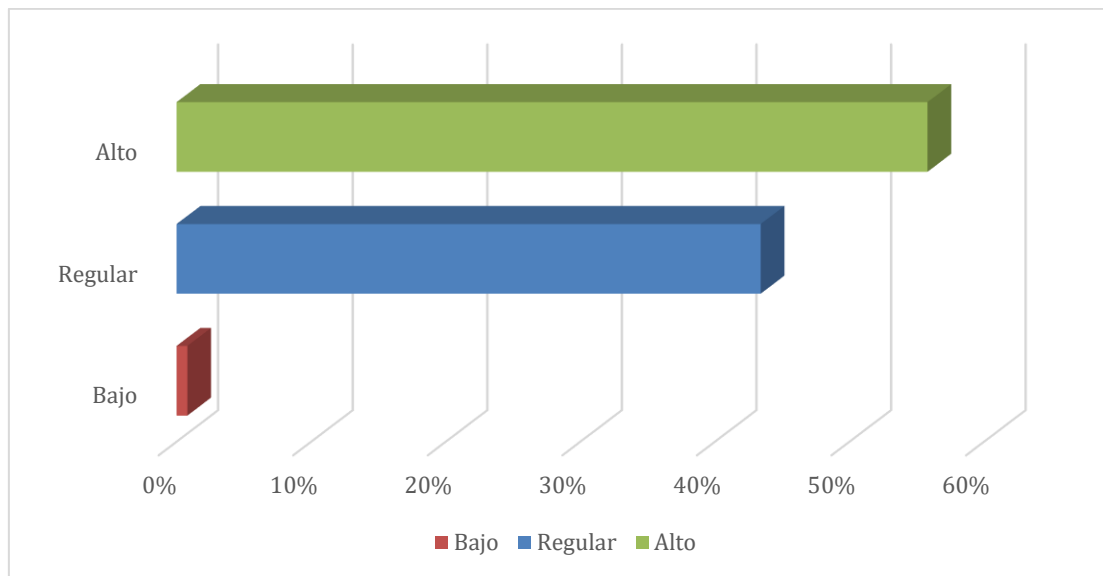
Niveles	Frecuencias	% del total	% acumulado
Alto	55	45.8%	62.5%
Regular	64	53.4%	99.2%
Bajo	1	0.8%	100%

Figura 3*Frecuencias de la dimensión visión***Interpretación:**

De acuerdo con la tabla 8, el 45.8% de los encuestados evaluaron la dimensión visión como alta, el 53.4% la calificaron como regular y el 0.8% como baja. Esto indica que la mayoría de los participantes perciben la visión de la organización en un nivel intermedio, aunque una proporción considerable la considera que tiene tendencia a ser alta, siendo una minoría muy pequeña la que la evalúa como deficiente.

Tabla 9*Frecuencias de la dimensión objetivos*

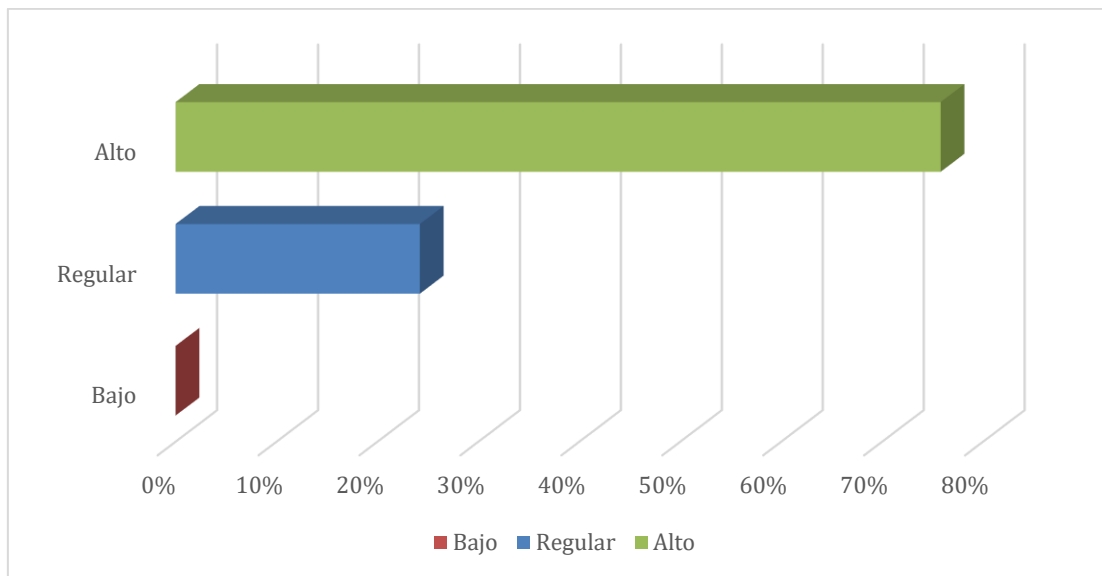
Niveles	Frecuencias	% del total	% acumulado
Alto	67	55.8%	55.8%
Regular	52	43.4%	99.2%
Bajo	1	0.8%	100%

Figura 4*Frecuencias de la dimensión objetivos***Interpretación:**

De acuerdo con la tabla 9, el 55.8% de los encuestados evaluaron la dimensión objetivos como alta, el 43.4% la calificaron como regular y el 0.8% como baja. Esto indica que la mayoría de los participantes perciben los objetivos de la organización en un nivel destacado, aunque una proporción considerable muestra una tendencia hacia un nivel intermedio, siendo una minoría muy pequeña la que los evalúa como deficientes.

Tabla 10*Frecuencias de la dimensión estrategias y políticas internas*

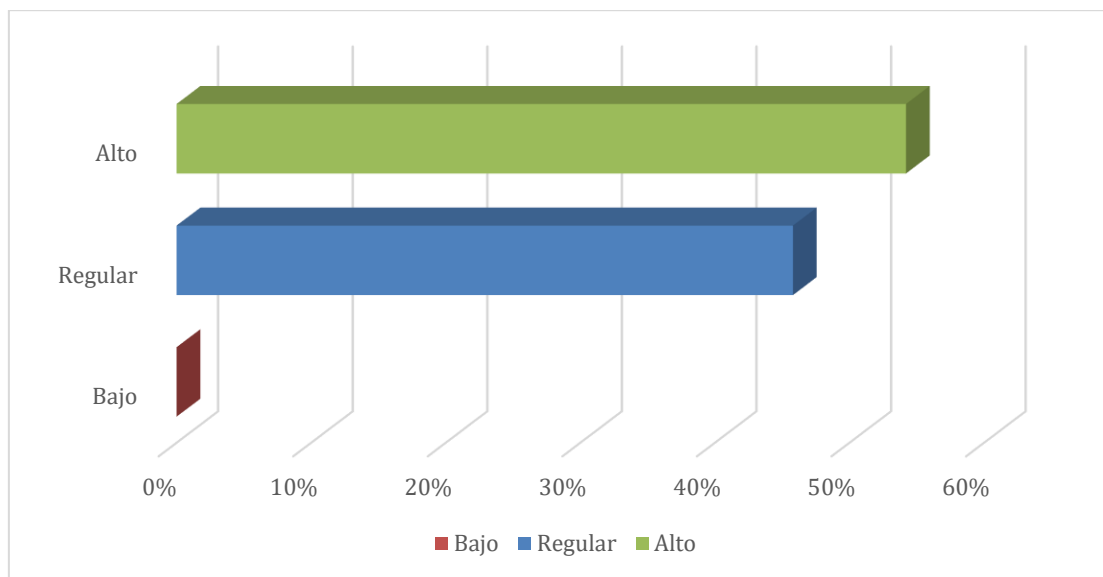
Niveles	Frecuencias	% del total	% acumulado
Alto	91	75.8%	75.8%
Regular	29	24.2%	100%
Bajo	0	0%	100%

Figura 5*Frecuencias de la dimensión estrategias y políticas internas***Interpretación:**

De acuerdo con la tabla 10, el 75.8% de los encuestados evaluaron la dimensión estrategias y políticas internas como alta, mientras que el 24.2% la calificaron como regular. Esto indica que la mayoría de los participantes perciben las estrategias y políticas internas de la organización en un nivel alto, aunque una proporción menor muestra una tendencia hacia un nivel intermedio.

Tabla 11*Frecuencias de la variable identidad institucional*

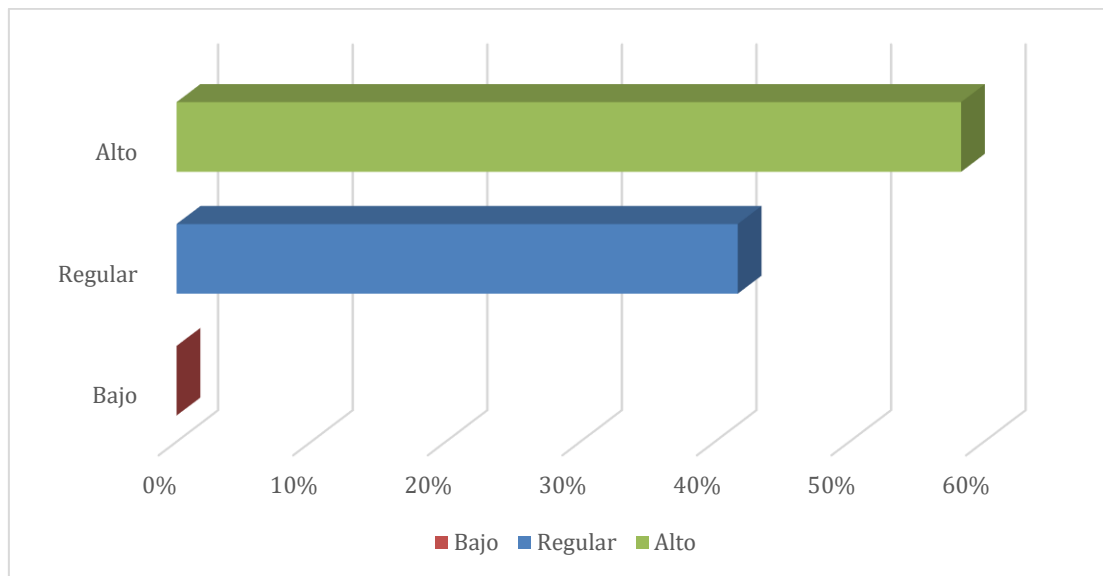
Niveles	Frecuencias	% del total	% acumulado
Alto	65	54.2%	54.2%
Regular	55	45.8%	100%
Bajo	0	0%	100%

Figura 6*Frecuencias de la variable identidad institucional***Interpretación:**

De acuerdo con la tabla 11, el 54.2% de los encuestados evaluaron la dimensión como alta, mientras que el 45.8% la calificaron como regular. Esto indica que una ligera mayoría de los participantes percibe la dimensión identidad institucional en un nivel alto, aunque una proporción considerable muestra una tendencia hacia un nivel intermedio.

Tabla 12*Frecuencias de la dimensión compromiso*

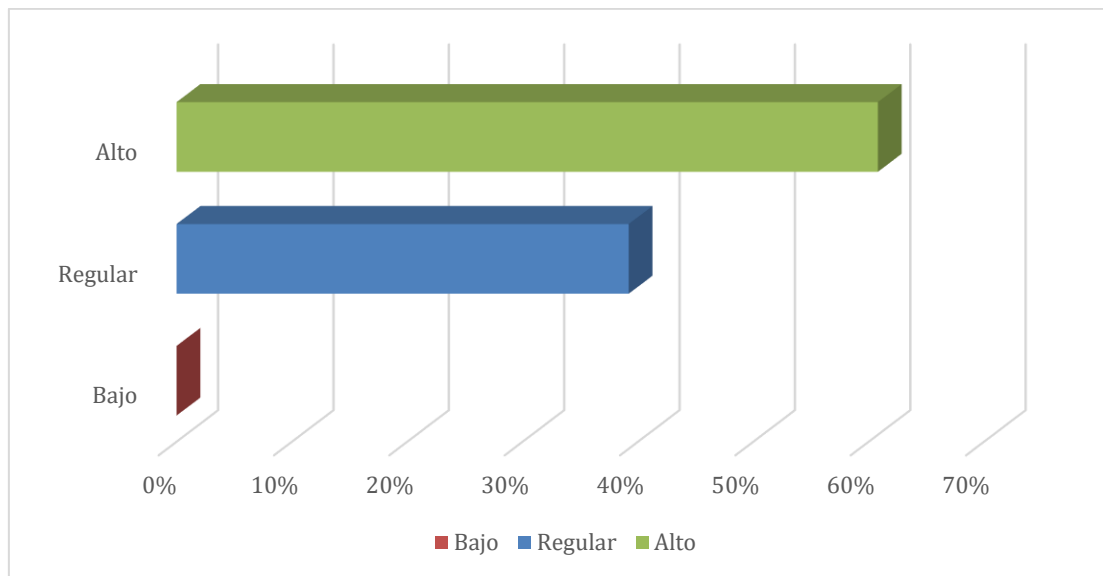
Niveles	Frecuencias	% del total	% acumulado
Alto	70	58.3%	58.3%
Regular	50	41.7%	100%
Bajo	0	0%	100%

Figura 7*Frecuencias de la dimensión compromiso***Interpretación:**

De acuerdo con la tabla 12, el 58.3% de los encuestados evaluaron la dimensión como alta, mientras que el 41.7% la calificaron como regular. Esto indica que una mayoría significativa de los participantes percibe la dimensión en un nivel alto, aunque una proporción considerable la considera en un nivel intermedio.

Tabla 13*Frecuencias de la dimensión trabajo en equipo*

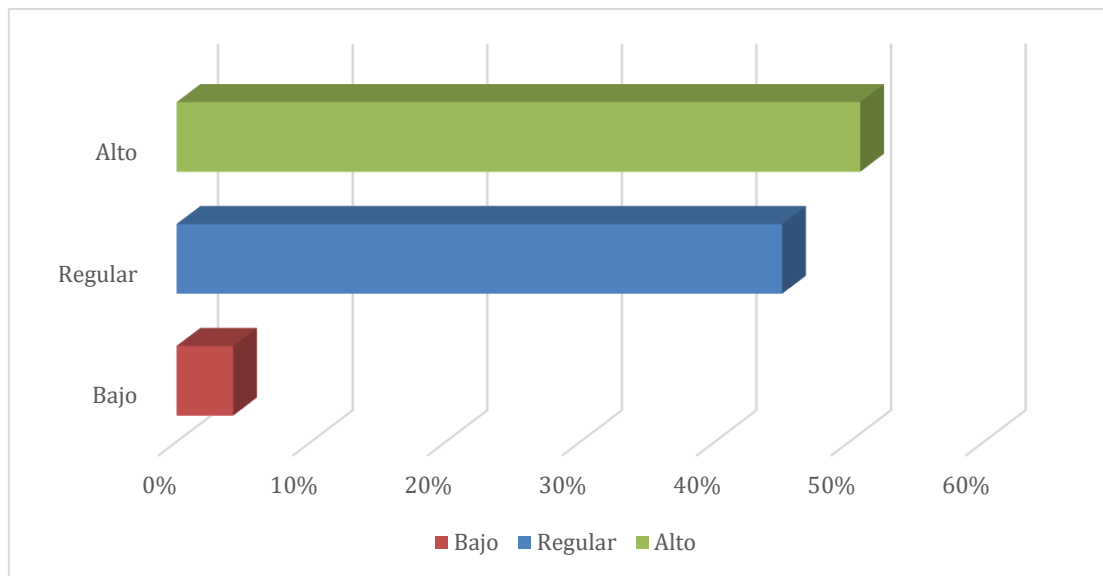
Niveles	Frecuencias	% del total	% acumulado
Alto	73	60.8%	60.8%
Regular	47	39.2%	100%
Bajo	0	0%	100%

Figura 7*Frecuencias de la dimensión trabajo en equipo***Interpretación:**

De acuerdo con la tabla 13, el 60.8% de los encuestados evaluaron la dimensión como alta, mientras que el 39.2% la calificaron como regular. Esto indica que una mayoría significativa de los participantes percibe la dimensión en un nivel alto, aunque una proporción menor la considera en un nivel regular.

Tabla 14*Frecuencias de la dimensión cultura organizacional*

Niveles	Frecuencias	% del total	% acumulado
Alto	61	50.8%	50.8%
Regular	54	45.0%	95.8%
Bajo	5	4.2%	100%

Figura 7*Frecuencias de la dimensión cultura organizacional***Interpretación:**

De acuerdo con la tabla 14, el 50.8% de los encuestados evaluaron la dimensión cultura organizacional como alta, el 45.0% la calificaron como regular, y el 4.2% la consideraron baja. Esto indica que la mayoría de los participantes perciben la cultura organizacional en un nivel alto, aunque una proporción considerable la considera en un nivel regular, siendo una minoría muy pequeña la que la evalúa como bajo.

4.2. Contrastación de hipótesis

Se procedió a efectuar el análisis de evaluación mediante el coeficiente Rho de Spearman para determinar la relación existente entre las variables de estudio. Esta prueba estadística no paramétrica resultó apropiada para medir el grado de asociación entre dos variables, evaluando la dirección y la fuerza de la relación monótona entre ellas. El coeficiente de compensación de Spearman oscila entre -1 y +1, donde los valores negativos indican una compensación inversa y los positivos una compensación directa. Para la interpretación de los resultados se considerarán los siguientes criterios: clasificación muy baja (0.00 a 0.19), baja (0.20 a 0.39), moderada (0.40 a 0.59), alta (0.60 a 0.79) y muy alta (0.80 a 1.00). Además, se descubrió un nivel de significancia de 0.05 para determinar si las correlaciones encontradas eran estadísticamente significativas, permitiendo así realizar inferencias válidas sobre la población estudiada.

De esta manera a continuación se comprueba la relación entre la variable planificación estratégica y la variable identidad institucional.

Tabla 15

Contrastación de la hipótesis general

		Planificación estratégica	Identidad institucional	
Coefficiente Rho de Spearman	Planificación estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	0,975
		Sig. (bilateral)	,00	,00
		n	120	120
		Intensidad	Muy alta	Muy alta
	Identidad institucional	Coefficiente de correlación	0,975	1,000
		Sig. (bilateral)	,00	,00
		n	120	120
		Intensidad	Muy alta	Muy alta

Nota. La correlación se muestra positiva y en intensidad muy alta.

En relación a la hipótesis general, los resultados del análisis de evaluación Rho de Spearman evidenciaron la existencia de una aceleración positiva y muy alta entre la planificación estratégica y la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024, con un coeficiente de evaluación de 0.975 y un nivel de significancia de 0.00 ($p < 0.05$). Este valor, al ser positivo y cercano a 1, indicó que existe una relación directamente proporcional entre ambas variables, es decir, a medida que mejora la planificación estratégica, también se incrementa proporcionalmente la identidad institucional. Asimismo, el nivel de significancia obtenido (0.00) al ser menor que 0.05, permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, confirmando que la relación encontrada es estadísticamente significativa. Por lo tanto, se aceptó la hipótesis general que planteaba la existencia de una relación positiva y significativa entre la planificación estratégica y la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024.

Tabla 16

Contrastación de hipótesis específica 1

		Identidad institucional	
Coefficiente Rho de Spearman	Misión	Coeficiente de correlación	0,967
		Sig. (bilateral)	,00
		n	120
		Magnitud	Muy alta

Nota. La correlación se muestra positiva y en intensidad muy alta.

En cuanto a la primera especificación específica, los resultados del análisis de evaluación Rho de Spearman revelaron la existencia de una correlación positiva y muy alta entre la misión y la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024, con un coeficiente de clasificación de 0.967 y un nivel de significancia de 0.00 ($p < 0.05$). Este valor, al ser positivo y próximo a 1, demuestra que existe una relación directamente proporcional entre ambas variables, lo que significa que cuando se fortalece la comprensión y aplicación de la misión institucional, se incrementa proporcionalmente el nivel de identidad institucional. Además, el nivel de significancia obtenido (0.00) al ser menor que 0.05, permitió rechazar la hipótesis

nula y aceptar la hipótesis alternativa, confirmando que la relación encontrada es estadísticamente significativa. Por consiguiente, se aceptó la primera hipótesis específica que planteaba la existencia de una relación positiva y significativa entre la misión y la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024.

Tabla 17

Contrastación de hipótesis específica 2

		Identidad institucional	
Coefficiente Rho de Spearman	Visión	Coefficiente de correlación	0,970
		Sig. (bilateral)	,00
		n	120
		Magnitud	Muy alta

Nota. La correlación se muestra positiva y en intensidad muy alta.

En relación a la segunda hipótesis específica, los resultados del análisis de calificación Rho de Spearman demostraron la existencia de una calificación positiva y muy alta entre la visión y la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024, con un coeficiente de calificación de 0.970 y un nivel de significancia de 0.00 ($p < 0.05$). Este valor, al ser positivo y cercano a 1, evidencia que existe una relación directamente proporcional entre ambas variables, lo que significa que a medida que se fortalece la comprensión y alineamiento con la visión institucional, se incrementa proporcionalmente el nivel de identidad institucional. Asimismo, el nivel de significancia obtenido (0.00) al ser menor que 0.05, permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, confirmando que la relación encontrada es estadísticamente significativa. Por lo tanto, se aceptó la segunda hipótesis específica que planteaba la existencia de una relación positiva y significativa entre la visión y la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024.

Tabla 18*Contrastación de hipótesis específica 3*

		Identidad institucional
Coefficiente Rho de Spearman	Políticas	
		Coeficiente de correlación 0,972
		Sig. (bilateral) 0,00
		n 120
		Magnitud Muy alta

Nota. La correlación se muestra positiva y en intensidad muy alta.

En cuanto a la tercera hipótesis específica, los resultados del análisis de evaluación Rho de Spearman evidenciaron la existencia de una evaluación positiva y muy alta entre las políticas y la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024, con un coeficiente de evaluación de 0.972 y un nivel de significancia de 0.00 ($p < 0.05$). Este valor, al ser positivo y muy próximo a 1, demuestra que existe una relación directamente proporcional entre ambas variables, lo que significa que cuando se fortalece la implementación y adherencia a las políticas institucionales, se incrementa proporcionalmente el nivel de identidad institucional. Además, el nivel de significancia obtenido (0.00) al ser menor que 0.05, permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, confirmando que la relación encontrada es estadísticamente significativa. Por consiguiente, se conoció la tercera hipótesis específica que planteaba la existencia de una relación positiva y significativa entre las políticas y la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024.

Tabla 19*Contrastación de hipótesis específica 4*

		Identidad institucional	
Coefficiente Rho de Spearman	Estrategias y políticas internas	Coeficiente de correlación	0,974
		Sig. (bilateral)	0,00
		n	120
		Magnitud	Muy alta

Nota. La correlación se muestra positiva y en intensidad muy alta.

En relación a la cuarta aplicación específica, los resultados del análisis de evaluación Rho de Spearman revelaron la existencia de una aceleración positiva y muy alta entre las estrategias y políticas internas y la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024, con un coeficiente de evaluación de 0.974 y un nivel de significancia de 0.00 ($p < 0.05$). Este valor, al ser positivo y muy cercano a 1, evidencia que existe una relación directamente proporcional entre ambas variables, lo que significa que a medida que se fortalecen las estrategias y políticas internas, se incrementa proporcionalmente el nivel de identidad institucional. Asimismo, el nivel de significancia obtenido (0.00) al ser menor que 0.05, permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, confirmando que la relación encontrada es estadísticamente significativa. Por lo tanto, se aceptó la cuarta hipótesis específica que planteaba la existencia de una relación positiva y significativa entre las estrategias y políticas internas y la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024.

Asimismo, se procedió a realizar la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov para las variables planificación estratégica e identidad institucional, con el propósito de determinar si los datos recopilados seguían una distribución normal. Esta prueba estadística fue fundamental ya que permitió establecer si las variables cumplían con el supuesto de normalidad, requisito indispensable para la aplicación de pruebas paramétricas en análisis posteriores. Para la interpretación de los resultados se mostró el nivel de significancia estándar de 0.05, donde los valores superiores a este indicarían que los datos siguen una distribución normal, mientras que los valores inferiores señalarían lo contrario. Esta evaluación preliminar fue esencial para determinar el tipo de análisis estadístico más apropiado para las siguientes fases del estudio.

Tabla 20*Prueba de normalidad de la variable 1*

	Planificación estratégica
N	120
Media	59.2
Mediana	59.0
Desviación estándar	3.17
Mínimo	50.0
Máximo	67.0
Valor p de Kolmogórov-Smirnov	0,088

Nota. Prueba realizada en el programa SPSSv25

Luego de aplicar la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov a la variable “Planificación estratégica”, se obtuvo un valor de $p=0,088$. Dado que este valor es mayor al nivel de significancia establecido ($\alpha=0.05$), no se rechaza la hipótesis nula (H_0) que plantea que los datos sigan una distribución normal. Este resultado indica que se cumple con el supuesto de normalidad, lo que permite emplear estadísticos paramétricos para examinar las relaciones o diferencias entre variables relacionadas en el estudio. La normalidad de los datos es un indicador clave para seleccionar métodos de análisis que proporcionen resultados robustos y confiables.

Tabla 21*Prueba de normalidad de la variable 2*

Planificación estratégica	
N	120
Media	43.6
Mediana	44.0
Desviación estándar	3.37
Mínimo	34.0
Máximo	51.0
Valor p de Kolmogórov-Smirnov	0,092

Nota. Prueba realizada en el programa SPSSv25

Luego de aplicar la prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov a la variable “Identidad institucional”, se obtuvo un valor de $p=0,092$. Dado que este valor es superior al nivel de significancia establecido ($\alpha=0.05$), no se rechaza la hipótesis nula (H_0) que indica que los datos siguen una distribución normal. Este resultado confirma que la variable sigue una distribución normal en sus datos. Esto permite la aplicación de pruebas estadísticas paramétricas para evaluar relaciones o diferencias relacionadas con esta variable. La confirmación de la normalidad respalda la validez de los análisis estadísticos subsecuentes que requieran este supuesto.

4.3. Discusión de resultados

En esta sección se presenta la discusión de resultados, donde se realizó una triangulación de la información obtenida a partir del análisis estadístico, la correlación de los datos y la revisión de la literatura relevante en el campo de estudio. Este enfoque integrador permite validar los hallazgos y proporciona una comprensión más profunda de las relaciones y patrones observados. Al contrastar los resultados empíricos con teorías y hallazgos previos, se buscó contextualizar los datos en un marco sólido, que, consecuentemente, nos proporcionará sustento al momento de desarrollar las conclusiones.

De acuerdo al objetivo general, que buscó establecer la relación entre la planificación estratégica y la identidad institucional en la ONP, los resultados evidenciaron una correlación positiva y muy alta ($Rho=0.975$, $p<0.05$) entre ambas variables. Esta relación se vio respaldada por los hallazgos descriptivos donde el 47.5% de encuestados percibió un nivel alto de planificación estratégica y el 54.2% reportó un nivel alto de identidad institucional. Estos resultados fueron consistentes con lo encontrado por Ugarte (2021), quien también identificó una correlación positiva moderada (0.651) entre la comunicación estratégica y la identidad corporativa en un organismo autónomo de Lima, destacando la importancia de la planificación en el fortalecimiento de la identidad organizacional.

La fuerte correlación hallada también se alineó con los resultados de Peralta-Mocha et al. (2022), quienes, si bien encontraron una correlación más baja ($Rho=0.282$) entre las estrategias y la identidad corporativa en una institución pública ecuatoriana, confirmaron la existencia de una relación significativa entre estas variables. Esta variación en la intensidad de la correlación podría explicarse por las diferencias contextuales y organizacionales entre las instituciones estudiadas.

Los hallazgos además se vieron respaldados por el estudio de Cucchiari (2019), quien demostró cómo una planificación estratégica sólida contribuyó a consolidar una fuerte identidad corporativa en una organización con trayectoria, similar al caso de la ONP. Esto sugiere que la planificación estratégica actúa como un marco fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de la identidad institucional.

En relación al primer objetivo específico, que buscó establecer la relación entre la misión y la identidad institucional, los resultados evidenciaron una correlación positiva y muy alta ($Rho=0.967$, $p<0.05$). Esta fuerte correlación sugiere que cuando los colaboradores comprenden y se alinean con la misión institucional, se fortalece significativamente su identificación con la organización. Estos hallazgos se alinearon con lo expuesto por Guadalupe y Zúñiga (2023), quienes destacaron que la misión, como elemento fundamental de la planificación estratégica, permite establecer objetivos claros y generar procesos de desarrollo que impactan positivamente en la identidad institucional.

La robusta relación encontrada también fue respaldada por los hallazgos de Morales (2022), quien identificó que la planificación estratégica, incluyendo la comprensión y aplicación de la misión, tiene una relación directa y de alta calidad con el desarrollo de

competencias institucionales. Esto sugiere que una misión claramente definida y compartida contribuye significativamente al fortalecimiento de la identidad organizacional y el compromiso del personal.

Adicionalmente, estos resultados encuentran sustento en la investigación de Ugarte (2021), quien demostró que elementos estratégicos como la misión tienen una correlación positiva moderada (0.651) con la identidad corporativa, destacando la importancia de la comunicación efectiva de estos elementos para fortalecer la identificación del público interno con la institución.

Respecto al segundo objetivo específico, orientado a establecer la relación entre la visión y la identidad institucional, se encontró una correlación positiva y muy alta ($Rho=0.970$, $p<0.05$). Este resultado fue consistente con la investigación de Palacios (2020), quien enfatizó que la visión, como componente esencial de la planificación estratégica, es fundamental para la sostenibilidad organizacional y el fortalecimiento de la identidad institucional, ya que proporciona una dirección clara y un propósito compartido.

La significativa correlación hallada también se alineó con los hallazgos de Cucchiari (2019), quien demostró cómo una visión organizacional sólida contribuye a consolidar una identidad corporativa fuerte, permitiendo que la institución se diferencie en su entorno y fortalezca su posicionamiento. Esta relación sugiere que cuando los colaboradores comprenden y se identifican con la visión institucional, se incrementa su sentido de pertenencia y compromiso.

Además, estos resultados fueron respaldados por Laura (2021), quien encontró que la planificación estratégica, incluyendo la visión organizacional, tiene un impacto directo en la gestión institucional, con un 52% de los encuestados calificándola como regular y un 48% como buena, lo que resalta la importancia de una visión clara y compartida para el desarrollo institucional.

En cuanto al tercer objetivo específico, que buscó establecer la relación entre los objetivos y la identidad institucional, se evidenció una correlación positiva y muy alta ($Rho=0.972$, $p<0.05$). Estos hallazgos encontraron respaldo en la investigación de Alonzo (2021), quien identificó una correlación positiva significativa entre el plan estratégico institucional, que incluye los objetivos organizacionales, y el fortalecimiento de la gestión

institucional, aunque con un coeficiente menor (0.248), lo que sugiere que la claridad y alineamiento de los objetivos son fundamentales para la identidad institucional.

La fuerte correlación encontrada también se alineó con los resultados de Peralta-Mocha et al. (2022), quienes, si bien hallaron una correlación más baja ($Rho=0.282$), confirmaron que los objetivos estratégicos tienen una incidencia positiva y significativa en la identidad corporativa, destacando la importancia de establecer objetivos claros y alcanzables para fortalecer el compromiso institucional.

Adicionalmente, estos resultados fueron consistentes con lo reportado por Guadalupe y Zúñiga (2023), quienes enfatizaron que el establecimiento de objetivos claros permite generar procesos de formación, desarrollo y aprendizaje que fortalecen tanto la gestión como la identidad institucional.

Finalmente, respecto al cuarto objetivo específico, orientado a establecer la relación entre las estrategias y políticas con la identidad institucional, se encontró una correlación positiva y muy alta ($Rho=0.974$, $p<0.05$). Estos resultados se alinearon con lo hallado por Ugarte (2021), quien identificó una correlación positiva moderada (0.651) entre las estrategias de comunicación y la identidad corporativa, destacando la importancia de políticas y estrategias claras para fortalecer la identificación del personal con la institución.

La robusta correlación encontrada también encontró respaldo en la investigación de Morales (2022), quien evidenció una relación directa y de alta calidad entre las estrategias institucionales y el desarrollo de competencias organizacionales. Esto sugiere que las estrategias y políticas bien definidas y comunicadas efectivamente contribuyen significativamente al fortalecimiento de la identidad institucional.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

6.1.1. Se logró comprobar que existe relación positiva y significativa entre la planificación estratégica y la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.975. Los resultados evidenciaron niveles predominantemente altos y regulares en ambas variables, demostrando que una adecuada implementación de la planificación estratégica tiene una relación directa con el fortalecimiento de la identidad institucional entre los colaboradores de la organización. Es así, que se puede concluir que la planificación estratégica en organizaciones públicas previsionales no solo funciona como herramienta técnica-administrativa, sino como mecanismo integrador que articula el componente cognitivo y afectivo de los colaboradores hacia la institución. Entonces, cuando la planificación estratégica se implementa de manera participativa y comunicada efectivamente, trasciende su función instrumental para convertirse en un elemento constitutivo de la cultura organizacional, esta claridad estratégica formada en la comunidad de los colaboradores y servidores en general, compromete a la institución a seguir generando valor público, hecho que resulta de gran importancia por la labor social como institución pública.

6.1.2. Se logró comprobar que existe relación positiva y significativa entre la misión y la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.967. El estudio reveló que la comprensión y alineamiento con la misión institucional se corresponde con un mayor nivel de identidad institucional, evidenciando que la claridad y asimilación del propósito organizacional influye positivamente en el sentido de pertenencia de los colaboradores. A razón de esto, la misión institucional actúa como ancla identitaria que otorga sentido y propósito al quehacer cotidiano de los colaboradores y servidores. En instituciones públicas como la ONP, donde la misión trasciende lo administrativo para abordar la seguridad social y dignidad de los pensionistas, la internalización de este propósito superior genera una conexión emocional que va más allá del vínculo laboral contractual. La implicancia práctica es clara, se ve en la gestión del talento humano en entidades previsionales debe priorizar la comunicación constante y significativa de la misión, no como slogan, sino como narrativa vivencial que conecte las tareas individuales con el impacto social colectivo.

6.1.3. Se logró comprobar que existe relación positiva y significativa entre la visión y la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024, con un coeficiente de correlación de 0.970. Los hallazgos mostraron que una visión institucional clara y compartida se traduce en un mayor nivel de identificación de los colaboradores con la organización, reflejando la importancia de comunicar y alinear efectivamente las aspiraciones institucionales a largo plazo. La visión institucional funciona como elemento movilizador que proyecta esperanza y dirección colectiva hacia el futuro organizacional. En el contexto de la gestión pública peruana, frecuentemente criticada por su inercia burocrática, la comunidad de colaboradores y servidores de la ONP adquieren mayor compromiso en su identidad y ello impacta en su desempeño y productividad para con la institución, un trabajador motivado y con gran sentido de pertenencia genera visión compartida de los objetivos, un sentido de destino común que trasciende las limitaciones presupuestales y normativas típicas del sector público, transformando a los trabajadores de meros ejecutores de procedimientos a ser parte de la construcción de un proyecto institucional de largo aliento.

6.1.4. Se logró comprobar que existe relación positiva y significativa entre los objetivos y la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024, con un coeficiente de correlación de 0.972. El análisis evidenció que la claridad y comprensión de los objetivos institucionales se asocian directamente con altos niveles de identidad institucional, demostrando que el establecimiento de metas claras y compartidas fortalece el compromiso de los colaboradores con la organización. Los objetivos institucionales operan como puentes cognitivos que conectan la abstracción estratégica con la concreción operativa, permitiendo a los colaboradores visualizar su contribución específica al logro institucional. En organizaciones públicas complejas como la ONP, donde convergen múltiples procesos técnicos, administrativos y de atención ciudadana, la claridad objetiva reduce la ambigüedad de rol y fortalece el sentido de eficacia colectiva. Es así que, cuando los trabajadores comprenden no solo “qué” deben hacer sino “cómo” sus acciones se ensamblan en el cumplimiento de objetivos mayores, desarrollan una identidad institucional basada en la pertenencia productiva y el reconocimiento de su contribución.

6.1.5. Se logró comprobar que existe relación positiva y significativa entre las estrategias y políticas con la identidad institucional en la ONP, Lima, 2024, con un coeficiente de correlación de 0.974. Los resultados demostraron que la implementación efectiva de estrategias y políticas institucionales se vincula directamente con el fortalecimiento de la identidad institucional, evidenciando que el establecimiento de directrices claras y coherentes

contribuye significativamente al desarrollo del sentido de pertenencia organizacional. Las estrategias y políticas institucionales funcionan como arquitectura normativa que proporciona coherencia, predictibilidad y legitimidad al accionar organizacional, elementos fundamentales para la construcción de identidad institucional sólida. En el sector público, donde la discrecionalidad debe equilibrarse con la legalidad y la transparencia, políticas claras y estrategias bien definidas generan un marco de referencia que permite a los colaboradores actuar con confianza y alineamiento. La coherencia entre políticas internas (gestión de recursos humanos, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera) y estrategias institucionales (modernización tecnológica, mejora de servicios, sostenibilidad del sistema) crea un ambiente de confianza organizacional donde la identidad se construye sobre bases de credibilidad institucional.

6.2. Recomendaciones

6.2.1. Se recomienda a la comunidad académica y científica ampliar las líneas de investigación sobre la relación entre la planificación estratégica y la identidad institucional, considerando nuevas variables mediadoras o moderadoras como el clima organizacional, la cultura institucional o el liderazgo transformacional. Asimismo, se sugiere desarrollar estudios longitudinales que permitan evaluar el impacto de la planificación estratégica en la identidad institucional a lo largo del tiempo, así como investigaciones comparativas entre diferentes tipos de instituciones públicas para identificar patrones y particularidades sectoriales.

6.2.2. Se recomienda a los directivos y funcionarios de las instituciones públicas fortalecer los procesos de planificación estratégica mediante la implementación de metodologías participativas que involucren a todos los niveles organizacionales. Esto implica establecer mecanismos de consulta y retroalimentación continua, desarrollar talleres de socialización y capacitación sobre planificación estratégica, y crear espacios de diálogo que permitan alinear las expectativas individuales con los objetivos institucionales, fomentando así un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

6.2.3. Se recomienda a los trabajadores de la ONP participar activamente en los procesos de planificación estratégica y construcción de la identidad institucional, asumiendo un rol protagónico en la formulación y ejecución de iniciativas que fortalezcan el vínculo con la organización. Esto incluye involucrarse en comités de mejora continua, proponer ideas innovadoras para optimizar procesos, y convertirse en agentes de cambio que promuevan la

difusión y aplicación de los elementos estratégicos institucionales en sus respectivas áreas de trabajo.

6.2.4. Se recomienda a la alta dirección de la ONP implementar un plan de acción integral para el desarrollo y actualización de planes estratégicos, que contemple cinco fases fundamentales: diagnóstico participativo de la situación actual, construcción colectiva de elementos estratégicos, validación y socialización del plan, implementación progresiva con indicadores de seguimiento claramente definidos, y evaluación periódica con mecanismos de ajuste y mejora continua. Este proceso debe estar acompañado de un programa de desarrollo de competencias en planificación estratégica y gestión del cambio para los líderes de la organización, asegurando así una implementación efectiva y sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonzo, E. (2021). *El plan estratégico institucional y el logro del objetivo de fortalecimiento de la gestión institucional en el tercer y cuarto trimestre del 2019 en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho*. [Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Gestión Pública, Universidad Continental]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/10490>.
- Arguelles, E. (2022). *Las etapas de desarrollo del gobierno electrónico: revisión de la literatura y análisis de las definiciones*. *Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 10(24). <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2022.24.81028>.
- Armijo, M. (2021). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL.
- Balmer, J. (2017). Identidad corporativa, comunicaciones corporativas totales, identidades atribuidas a los stakeholders, identificaciones y comportamientos continuos. *Revista Europea de Marketing*, 51(9/10), 1472-1502. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0448>
- Battaglia, M. P. (2008). *Nonprobability Sampling. Encyclopedia of Survey Research Methods*. SAGE Publications.
- BBVA. (2024). *Más allá del ahorro: las claves de la reforma de pensiones en Perú*. BBVA Noticias. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/mas-alla-del-ahorro-las-claves-de-la-reforma-de-pensiones-en-peru/>.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: Pearson educación.
- Bertranou, F. (2021). El futuro de la seguridad social en la pospandemia: retrocesos, continuidades y oportunidades en una región persistentemente desigual. *Revista de la Facultad de Derecho*, (52). <https://doi.org/10.22187/e2021n51espa3>.
- Blas, F., Uribe-Hernández, Y., Cacho, A., & Valqui, J. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales*, (28) 5, 290-301. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38164>

- Bryson, J. (2020). *Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro: una guía para fortalecer y sostener el rendimiento organizacional*. John Wiley & Sons.
- Burke, W. W. (2014). Organization change: theory and practice. *Choice Reviews Online*, 51(08), 51-4533. <https://doi.org/10.5860/choice.51-4533>
- Burke, W., & Litwin, G. (1992). Un modelo causal del desempeño y el cambio organizacional. *Journal of Management*, 18, 523-545. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940010310319>
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo: Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Comunicación*, 27, 15-22. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/2977>
- Casas, R. (2023). Modernización de la gestión pública en el Perú: Avances y desafíos. *Revista de Administración Pública del CIDE*.
- Canel, M. J. (2018). *La comunicación de la administración pública. Para gobernar con la sociedad*. *Gestión y Política pública*, 18(1), 274-279. <http://dx.doi.org/10.29265/gypp.v28i1.554>.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). McGraw-Hill.
- Chun, R., & Davies, G. (2018). *Identidad corporativa y gestión estratégica en organizaciones del sector público*. *Journal of Business Research*.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Como establecer la visión de su compañía. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77. <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>
- Cornelissen, J. (2019). *Comunicación corporativa: una guía para la teoría y la práctica*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

- Cucchiari, C. (2019). *Identidad corporativa: planificación estratégica generadora*. [Tesina de grado en administración, Universidad Nacional de Cuyo]. Repositorio institucional. <https://bdigital.uncu.edu.ar/14298>.
- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: Revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 7(2), 9-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3233182>
- David, F., & David, F. R. (2019). *Gestión estratégica: conceptos y casos* (17.^a ed.). Editorial Pearson.
- Esteban, N. (2018). *Tipos de investigación*. Universidad Santo Domingo de Guzmán.
- Flores, J. E. M., Cárdenas, E. C., & Tovar, Y. S. (2022). Análisis del clima organizacional en el sector público durante Covid-19. *Vinculatégica EFAN*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-103>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (16th ed.). Routledge.
- Gioia, D., Hamilton, A., & Patvardhan, S. (2021). *Formación y cambio de identidad organizacional*. *Academy of Management Annals*.
- Grant, R. (2019). *Análisis de estrategia contemporánea* (10.^a ed.). Wiley.
- Guadalupe, K., & Zúñiga, H. (2023). *Planificación estratégica para instituciones de educación superior*. RECIAMUC, 7(2), 614-625. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.614-625](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.614-625).
- Hackman, J. (2019). *Liderando equipos: preparando el escenario para grandes desempeños* (2.^a ed.). Harvard Business Review Press.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2018). *Hacia una teoría del uso auténtico de la historia: Teorizando el pasado y la identidad histórica en los estudios organizacionales*. *Administrative Science Quarterly*.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>.

- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management: an Integrated approach*. Cengage Learning.
- Ireland, R., Hoskisson, R. & Hitt, M. (2018). *Entender la estrategia empresarial* (3.^a ed.). Cengage Learning.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Explorando la estrategia: Texto y casos*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (5th ed.). Harvard Business Review Press.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2018). *La sabiduría de los equipos: cómo crear una organización de alto rendimiento* (3.^a ed.). Harvard Business Review Press.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Laura, C. (2021). *Planificación estratégica y gestión institucional en los funcionarios de la Dirección Regional de Educación - Huancavelica, 2018*. [Tesis de licenciatura en Administración, Universidad Alas Peruanas]. Repositorio institucional UAP. <https://hdl.handle.net/20.500.12990/10132>.
- López, A., Uquillas, G., Jácome, I., & Pérez, F. (2025). La transformación digital en la administración pública: evolución y tendencias de investigación. *Perspectivas Sociales y Administrativas*, 3(1), 17-36. <https://doi.org/10.61347/psa.v3i1.74>
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Luthans, F. (2021). *Comportamiento organizacional: un enfoque basado en evidencia* (14.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., Van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). Un siglo de equipos de trabajo. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452-467. <https://doi.org/10.1037/apl0000128>

- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Compromiso en el lugar de trabajo: teoría, investigación y aplicación* (2.^a ed.). SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (2001). *Safari estratégico: una visita guiada por las selvas de la gestión estratégica* (1.^a ed.). Free Press.
- Morales, G. (2022). *La planificación estratégica y las competencias docentes en las instituciones educativas del distrito de San Miguel*. [Tesis de maestría en Administración, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio institucional UNFV. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/6541>.
- Murillo, F. J. (2008). *Investigación Aplicada*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Newstrom, JW (2020). *Comportamiento organizacional: comportamiento humano en el trabajo* (15.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- BBVA. (2024). Más allá del ahorro: las claves de la reforma de pensiones en Perú. BBVA Noticias. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/mas-alla-del-ahorro-las-claves-de-la-reforma-de-pensiones-en-peru/>.
- Bertranou, F. (2021). El futuro de la seguridad social en la pospandemia: retrocesos, continuidades y oportunidades en una región persistentemente desigual. *Revista De La Facultad De Derecho*, (52). <https://doi.org/10.22187/e2021n51espa3>.
- Oficina de Normalización Previsional. (2022). *Informe de rendición de cuentas de titulares por término de gestión. Ministerio de Economía y Finanzas*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/gestion_SEF2022/7_3_IRC_TERMINO_GESTION_ONP.pdf.
- Oficina de Normalización Previsional. (2025). *Resolución N° 000272-2025-ORH-ONP. Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE) – Total de servidores civiles, Lima*. https://www.onp.gob.pe/seccion/centro_de_documentos_PTE/Documentos/RESOLUCI%C3%93N%20JEFATURAL-000033-2025-JF.pdf
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.

- Palacios, M. (2020). *Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones*. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e2756. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216. <https://doi.org/10.1348/096317904774202144>
- Pearce, J. A. (2018). *Gestión estratégica: formulación, implementación y control* (14.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Pedroza, A., & Sánchez, J. (2019). Gestión estratégica de la tecnología. *Carta Económica Regional*, (66), 10 - 16. <https://doi.org/10.32870/cer.v0i66.7707>
- Peralta-Mocha, M., Merino-Velásquez, J., & Luy-Navarrete, W. (2022). *Estrategias competitivas internacionales e identidad corporativa de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador*. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38856>.
- Porter, M. (2019). *La ventaja competitiva de las naciones: creación y mantenimiento de un desempeño superior*. Free Press.
- Pujol, J., & Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 9(26), 64–86. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.26.297>
- Ramírez-Aluja, A. (2010). *Innovación en la Gestión Pública y Open Government (gobierno abierto): Una vieja nueva idea*. *Buen Gobierno*, 9, 95-133. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=569660529006>.
- Ravasi, D., & Canato, A. (2018). *Identidad, cultura e imagen organizacional*. The Oxford Handbook of Organizational Identity.
- Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Education.

- Sánchez, J. L., Sánchez, D. E., & Zapata, H. C. (2021). *La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica*. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 9(18), 93–110. <https://doi.org/10.56241/asf.v9n18.214>
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2020). *Manual de Oxford sobre clima y cultura organizacional* (2.^a ed.). Oxford University Press.
- Smith, O. W., Smith, P. C., Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1969). Motivation and Organizational Climate. *The American Journal of Psychology*, 82(4), 554. <https://doi.org/10.2307/1420456>
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1996). *Long Range Planning*, 29(6), 907-908. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)82835-x](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)82835-x)
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*. McGraw-Hill.
- Ugarte, C. (2021). *Relación entre la comunicación estratégica y la identidad corporativa del público interno de un organismo autónomo de Lima durante el 2021*. [Tesis de maestría en relaciones públicas, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio institucional USMP. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/9803>.
- Van Riel, C., & Fombrun, C. (2020). *Fundamentos de comunicación corporativa: Implementación de prácticas para una gestión eficaz de la reputación*. Routledge.
- Vargas, Z. (2009). La Investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155. <https://doi.org/10.15517/revedu.v33i1.538>
- Villafañe, J. (2021). *La gestión profesional de la imagen corporativa* (5^a ed.). Ediciones Pirámide.
- Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012). Public Sector Organisations and Reputation Management: Five Problems. *International Public Management Journal*, 15(2), 186-206. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.702590>

West, M. (2021). *Trabajo en equipo eficaz: lecciones prácticas de la investigación organizacional* (5.^a ed.). Wiley-Blackwell.

Wheelen, T., & Hunger, J. (2017). *Gestión estratégica y política empresarial: globalización, innovación y sostenibilidad* (15.^a ed.). Pearson Education.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Formulación de Problemas	Formulación de Objetivos	Formulación de Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
<p><u>Problema General</u></p> <p>¿De qué manera la planificación estratégica se relaciona con la identidad institucional en la ONP, en Lima, 2024?</p>	<p><u>Objetivos General</u></p> <p>Establecer la relación que existe entre la planificación estratégica y la identidad institucional en la ONP, en Lima, 2024.</p>	<p><u>Hipótesis General</u></p> <p>Existe relación positiva y significativa entre la planificación estratégica y la identidad institucional en la ONP, en Lima, 2024.</p>	<p><u>Variable 1</u></p> <p>Planificación estratégica</p> <p><u>Dimensiones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos • Estrategias y políticas internas 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>El tipo de investigación es aplicada, y el enfoque cuantitativo.</p> <p>Nivel de la Investigación</p> <p>El Nivel Descriptivo – Correlacional.</p>
<p><u>Problemas Específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera la misión se relaciona con la identidad institucional en la ONP, en Lima, 2024? • ¿De qué manera la visión se relaciona con la 	<p><u>Objetivos Específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación entre la misión y la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024. • Establecer la relación entre la visión y la 	<p><u>Hipótesis Específicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe relación positiva y significativa entre la misión y la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024. • Existe relación positiva y 	<p><u>Variable 2</u></p> <p>Identidad institucional</p> <p><u>Dimensiones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Trabajo en equipo 	<p>Diseño</p> <p>No experimental, transversal en el tiempo.</p> <p>Método de Investigación</p> <p>Se utilizaron los métodos: inductivo y el análisis-síntesis.</p>

<p>identidad institucional en la ONP, en Lima, 2024?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera los objetivos se relacionan con la Identidad Institucional en la ONP, en Lima, 2024? • ¿De qué manera las estrategias y políticas se relacionan con la identidad institucional en la ONP, en Lima, 2024? 	<p>identidad institucional en la ONP, en Lima 2024.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación los objetivos y la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024. • Establecer la relación entre las estrategias y políticas con la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024. 	<p>significativa entre la visión y la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe relación positiva y significativa entre los objetivos y la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024. • Existe relación positiva y significativa entre las estrategias y políticas y la identidad institucional en la ONP, en Lima 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional 	<p>Población y muestra</p> <p>La muestra está constituida por 120 trabajadores de la ONP, seleccionados de manera intencional no probabilística</p> <p>Técnica</p> <p>Cuestionario</p> <p>Instrumento</p> <p>Encuestas tipo escalas de Likert.</p>
---	--	---	--	---

Anexo 2: Instrumentos de investigación

CUESTIONARIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS:

Sexo: Edad:

INSTRUCTIVO: A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con la planificación estratégica de la ONP. Lea cada enunciado y marque con una “X” el nivel de acuerdo que más se asemeje a su percepción, considerando la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo / 2 = En desacuerdo / 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo

N	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Misión					
1	Conozco claramente cuál es la misión institucional de la ONP					
2	Considero que la misión institucional refleja las necesidades y expectativas de los asegurados.					
3	La misión institucional se comunica de forma clara y accesible a todos los niveles de la organización.					
4	Me siento comprometido(a) con el cumplimiento de la misión institucional en mis labores diarias.					
	Dimensión 2: Visión					
5	La visión institucional de la ONP está claramente definida y es comprensible.					
6	La visión institucional refleja un objetivo claro y deseable para el futuro de la organización.					
7	Estoy de acuerdo con la visión institucional propuesta por la ONP					
8	La visión institucional me motiva a desempeñar mejor mis funciones en la organización					
	Dimensión 3: Objetivos					
9	Los objetivos estratégicos de la institución están claramente definidos y son comprensibles.					
10	Los objetivos estratégicos permiten medir el desempeño general de la organización.					
11	Considero que los objetivos estratégicos responden adecuadamente a las necesidades actuales de la ONP					
12	Existe una buena comunicación entre las diferentes áreas para alcanzar los objetivos estratégicos.					
	Dimensión 4: Estrategias y políticas internas					
13	Las estrategias definidas por la institución son claras y comprensibles.					
14	Las políticas internas se ejecutan de manera consistente en toda la organización.					
15	Las estrategias se actualizan periódicamente para adaptarse a las necesidades de la institución.					
16	Las estrategias y políticas internas están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.					

CUESTIONARIO DE IDENTIDAD INSTITUCIONAL

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS:

Sexo: Edad:

INSTRUCTIVO: A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con la identidad institucional en la ONP. Lea cada afirmación y marque con una “X” el nivel de acuerdo que considere más adecuado según su percepción:

1 = Totalmente en desacuerdo / 2 = En desacuerdo / 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo

N	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Compromiso					
1	Conozco los valores institucionales de la ONP					
2	Siento una responsabilidad personal hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución.					
3	Me siento plenamente identificado(a) con los valores, misión y objetivos de la institución					
4	Mi desempeño laboral demuestra un alto grado de compromiso con los valores, principios y objetivos de la institución.					
	Dimensión 2: Trabajo en equipo					
5	Los colaboradores de la institución trabajan en equipo para alcanzar objetivos comunes.					
6	Existe una comunicación clara y efectiva dentro de los equipos de trabajo.					
7	Tengo plena confianza en las habilidades, conocimientos y profesionalismo de mis compañeros de equipo para alcanzar los objetivos institucionales.					
8	En mi equipo de trabajo, enfrentamos y resolvemos desafíos de manera colaborativa, fomentando la comunicación abierta, el respeto mutuo y la toma de decisiones eficientes.					
	Dimensión 3: Cultura organizacional					
9	Percibo que el ambiente laboral en la institución fomenta el bienestar, la motivación y el compromiso, promoviendo una cultura de respeto y colaboración.					
10	Las interacciones entre los colaboradores de la institución se caracterizan por el respeto mutuo, la cooperación efectiva y un ambiente de trabajo armonioso.					
11	Siento que la institución me brinda apoyo para desarrollar mis habilidades profesionales.					
12	La institución facilita un equilibrio entre mis responsabilidades laborales y mi bienestar personal.					

Anexo 3: Validación de instrumentos de investigación

Fichas de validación del instrumento / Juicio de expertos

Ficha 1

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: VENANCINO PEÑA, ROSA LASTENIA
 1.2 Grado académico: MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA
 1.3 Cargo e institución donde labora: Supervisora / Contraloría General de la República.
 CGR
 1.4 Título de la investigación: "La Planificación Estratégica y su relación con la Identidad Institucional en la ONP, Lima 2024"
 1.5 Autor del instrumento: HERADIO VICTOR ASCONA LÓPEZ
 1.6 Nombre del instrumento: Cuestionario.
 1.7 Criterios de aplicabilidad:

- 1) De 01 a 10 (no válido, reformular) 2) De 11 a 20 (No válido, modificar)
 3) De 21 a 30 (válido, mejorar) 4) De 31 a 40 (Válido, precisar)
 5) De 41 a 50 (válido, aplicar)

1. Muy poco	2. Poco	3. Regular	4. Aceptable	5. Muy aceptable
-------------	---------	------------	--------------	------------------

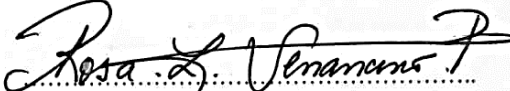
II. ASPECTOS A EVALUAR

INDICADORES	CRITERIOS	Puntuación				
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado el instrumento con un lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	El instrumento evidencia recojo de conducta observables.					X
3. ACTUALIDAD	El instrumento se adecúa al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	El instrumento tiene una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Son suficientes en cantidad y calidad las proposiciones que conforman el instrumento.					X
6. INTENCIONALISMO	Adecuado para valorar los aspectos del estudio.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico de las ciencias de la comunicación.					X
8. COHERENCIA	Hay coherencia entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					X
Sub Total						50
Total						50

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 50

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: VÁLIDO, APLICAR

Lugar y fecha: Lima, 01 de julio de 2025



 DNI: 05416790

Ficha 2

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: CASTELO LOAYZA SHARON CRISTEL
 1.2 Grado académico: MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA
 1.3 Cargo e institución donde labora: Auditora Especialista en Gestión / Contraloría General de la República
 CGR
 1.4 Título de la investigación: "La Planificación Estratégica y su relación con la Identidad Institucional en la ONP, Lima 2024"
 1.5 Autor del instrumento: HERADIO VICTOR ASCONA LÓPEZ
 1.6 Nombre del instrumento: Cuestionario.
 1.7 Criterios de aplicabilidad:
 1) De 01 a 10 (no válido, reformular) 2) De 11 a 20 (No válido, modificar)
 3) De 21 a 30 (válido, mejorar) 4) De 31 a 40 (Válido, precisar)
 5) De 41 a 50 (válido, aplicar)

1. Muy poco	2. Poco	3. Regular	4. Aceptable	5. Muy aceptable
-------------	---------	------------	--------------	------------------

II. ASPECTOS A EVALUAR

INDICADORES	CRITERIOS	Puntuación				
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado el instrumento con un lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	El instrumento evidencia recojo de conducta observables.					X
3. ACTUALIDAD	El instrumento se adecúa al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	El instrumento tiene una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Son suficientes en cantidad y calidad las proposiciones que conforman el instrumento.					X
6. INTENCIONALISMO	Adecuado para valorar los aspectos del estudio.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico de las ciencias de la comunicación.					X
8. COHERENCIA	Hay coherencia entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					X
Sub Total						50
Total						50

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 50

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: VÁLIDO, APLICAR

Lugar y fecha: Lima, 03 de julio de 2025



.....
 DNI: 74023623
 Sharon Cristel Castelo Loayza

Ficha 3

I. DATOS GENERALES

- 1.1 **Apellidos y nombres del experto:** LOZA PEZOA, JULIO DIEGO MARTIN
 1.2 **Grado académico:** MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA
 1.3 **Cargo e institución donde labora:** Auditor Especialista Legal / Contraloría General de la República
 CGR
- 1.4 **Título de la investigación:** "La Planificación Estratégica y su relación con la Identidad Institucional en la ONP, Lima 2024"
- 1.5 **Autor del instrumento:** Heradio Víctor Ascona López
- 1.6 **Nombre del instrumento:** Cuestionario.
- 1.7 **Criterios de aplicabilidad:**
- 1) De 01 a 10 (no válido, reformular) 2) De 11 a 20 (No válido, modificar)
 3) De 21 a 30 (válido, mejorar) 4) De 31 a 40 (Válido, precisar)
 5) De 41 a 50 (válido, aplicar)

1. Muy poco	2. Poco	3. Regular	4. Aceptable	5. Muy aceptable
-------------	---------	------------	--------------	------------------

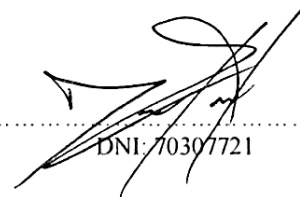
II. ASPECTOS A EVALUAR

INDICADORES	CRITERIOS	Puntuación				
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado el instrumento con un lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	El instrumento evidencia recojo de conducta observables.					X
3. ACTUALIDAD	El instrumento se adecúa al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	El instrumento tiene una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Son suficientes en cantidad y calidad las proposiciones que conforman el instrumento.					X
6. INTENCIONALISMO	Adecuado para valorar los aspectos del estudio.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico de las ciencias de la comunicación.					X
8. COHERENCIA	Hay coherencia entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					X
Sub Total						50
Total						50

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 50

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Valido, Aplicar

Lugar y fecha: Lima, 04 de Julio de 2025

.....

 DNI: 70307721

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

Institución: Universidad Jaime Bausate y Meza, Maestría en Gerencia Pública

Título de la investigación: “La Planificación Estratégica y su relación con la Identidad Institucional en la ONP, Lima 2024”.

Investigador: Heradio Víctor Ascona López

Estimado/a participante:

Por medio del presente documento se le invita a participar en una investigación académica conducida por Heradio Víctor Ascona López, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública de la Universidad Jaime Bausate y Meza. El propósito de este estudio es analizar la relación entre la Planificación Estratégica y la Identidad Institucional en la Oficina de Normalización Previsional (ONP) de Lima.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar una encuesta que tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. La encuesta contiene preguntas relacionadas con la planificación estratégica y la identidad institucional en su centro de trabajo.

La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas serán codificadas y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez procesada la información, los formularios serán destruidos.

Su participación es completamente voluntaria. Usted tiene el derecho de retirarse del estudio en cualquier momento sin que ello le perjudique de ninguna forma. También puede negarse a contestar cualquier pregunta que considere incómoda.

Declaración del participante:

He leído la información proporcionada o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento sin que me afecte de ninguna manera.

Nombre completo del participante: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Anexo 4: Base de datos

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	TOTAL VA..	VARIABLE..	TOTAL DI..	DIMENSI..
1	4	2	4	4	5	4	4	2	4	3	5	4	4	3	5	4	61	ALTO	14	REGULAR
2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	4	59	REGULAR	15	ALTO
3	4	4	5	4	5	3	3	3	3	2	5	4	4	4	4	5	62	ALTO	17	ALTO
4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	63	ALTO	18	ALTO
5	5	4	3	5	4	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	63	ALTO	17	ALTO
6	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2	5	5	60	ALTO	15	ALTO
7	5	5	3	5	4	4	4	5	3	5	4	3	5	4	4	4	67	ALTO	18	ALTO
8	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	5	4	5	4	3	5	64	ALTO	16	ALTO
9	4	3	3	4	4	5	3	3	4	1	4	4	4	3	3	5	57	REGULAR	14	REGULAR
10	4	4	4	4	3	4	4	2	4	2	3	3	5	4	3	5	58	REGULAR	16	ALTO
11	4	2	2	4	3	1	4	1	4	2	3	4	4	3	4	5	50	REGULAR	12	REGULAR
12	5	3	3	5	3	3	3	1	5	3	3	3	4	4	3	4	55	REGULAR	16	ALTO
13	4	4	4	4	4	2	4	2	5	4	4	4	4	3	4	4	60	ALTO	16	ALTO
14	3	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	54	REGULAR	15	ALTO
15	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	63	ALTO	14	REGULAR
16	3	4	4	3	2	4	3	3	4	4	2	4	4	4	5	3	56	REGULAR	14	REGULAR
17	4	5	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	60	ALTO	16	ALTO
18	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	4	63	ALTO	14	REGULAR
19	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	5	4	5	4	3	61	ALTO	15	ALTO
20	2	4	3	2	3	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	59	REGULAR	11	REGULAR
21	3	4	4	4	4	3	5	2	3	4	4	3	5	4	4	5	61	ALTO	15	ALTO
22	4	5	4	4	3	3	5	2	4	4	3	4	5	4	4	4	62	ALTO	17	ALTO
23	4	4	4	4	4	2	4	3	3	5	2	3	4	5	4	5	60	ALTO	16	ALTO
24	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	1	2	5	4	4	4	60	ALTO	16	ALTO
25	4	3	5	5	5	4	4	5	2	1	1	2	4	3	5	4	57	REGULAR	17	ALTO
26	3	3	4	4	5	4	5	4	4	2	2	3	4	3	4	4	58	REGULAR	14	REGULAR
27	4	4	4	5	2	5	4	5	4	2	3	4	4	3	3	4	60	ALTO	17	ALTO
28	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5	4	4	3	4	58	REGULAR	14	REGULAR
29	4	4	5	4	5	5	3	3	4	4	3	4	5	3	3	4	63	ALTO	17	ALTO
30	5	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4	5	4	4	4	5	61	ALTO	15	ALTO
31	5	3	3	4	5	3	4	1	4	4	3	4	3	4	3	5	58	REGULAR	15	ALTO
32	4	4	3	5	4	3	3	1	3	4	4	3	4	3	4	5	57	REGULAR	16	ALTO
33	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	2	4	52	REGULAR	15	ALTO
34	4	3	4	3	4	4	2	3	4	3	4	1	4	4	5	4	56	REGULAR	14	REGULAR
35	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	5	3	4	4	56	REGULAR	13	REGULAR
36	3	3	4	3	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	64	ALTO	13	REGULAR
37	4	4	2	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	4	3	58	REGULAR	14	REGULAR
38	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	5	3	5	4	4	3	59	REGULAR	14	REGULAR
39	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	66	ALTO	17	ALTO
40	4	5	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	57	REGULAR	15	ALTO

	TOTAL DI...	DIMENSI...	TOTAL DI...	DIMENSI...	TOTAL DI...	DIMENSI...	pp1	pp2	pp3	pp4	pp5	pp6	pp7	pp8	pp9	pp10	pp11	pp12
1	15	ALTO	16	ALTO	16	ALTO	5	4	5	3	3	4	2	4	4	3	4	4
2	14	REGULAR	16	ALTO	14	REGULAR	4	5	4	3	3	3	2	3	4	4	5	4
3	14	REGULAR	14	REGULAR	17	ALTO	3	5	4	2	4	4	2	3	3	3	4	5
4	14	REGULAR	15	ALTO	16	ALTO	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4
5	15	ALTO	15	ALTO	16	ALTO	3	5	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3
6	15	ALTO	14	REGULAR	16	ALTO	4	4	5	4	2	4	3	4	4	5	4	3
7	17	ALTO	15	ALTO	17	ALTO	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	3
8	15	ALTO	16	ALTO	17	ALTO	4	4	3	4	4	3	3	5	4	5	4	4
9	15	ALTO	13	REGULAR	15	ALTO	2	4	3	1	4	4	4	4	5	4	3	3
10	13	REGULAR	12	REGULAR	17	ALTO	3	5	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4
11	9	BAJO	13	REGULAR	16	ALTO	4	4	4	2	4	3	4	4	1	2	3	2
12	10	REGULAR	14	REGULAR	15	ALTO	4	3	3	3	3	3	3	5	2	1	4	3
13	12	REGULAR	17	ALTO	15	ALTO	3	3	4	4	4	3	4	4	2	2	3	4
14	12	REGULAR	14	REGULAR	13	REGULAR	4	3	2	4	3	4	2	3	3	2	4	4
15	16	ALTO	15	ALTO	18	ALTO	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4
16	12	REGULAR	14	REGULAR	16	ALTO	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
17	14	REGULAR	16	ALTO	14	REGULAR	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4
18	15	ALTO	16	ALTO	18	ALTO	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3
19	16	ALTO	14	REGULAR	16	ALTO	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3
20	14	REGULAR	17	ALTO	17	ALTO	4	4	3	3	5	4	3	4	4	5	3	3
21	14	REGULAR	14	REGULAR	18	ALTO	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4
22	13	REGULAR	15	ALTO	17	ALTO	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3
23	13	REGULAR	13	REGULAR	18	ALTO	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
24	16	ALTO	11	REGULAR	17	ALTO	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	3	2
25	18	ALTO	6	BAJO	16	ALTO	4	4	4	5	4	5	3	4	4	2	4	3
26	18	ALTO	11	REGULAR	15	ALTO	4	4	3	4	3	4	4	5	4	2	3	4
27	16	ALTO	13	REGULAR	14	REGULAR	4	4	3	1	3	1	4	4	5	3	5	4
28	14	REGULAR	15	ALTO	15	ALTO	3	5	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4
29	16	ALTO	15	ALTO	15	ALTO	3	4	4	2	4	2	4	4	3	2	4	3
30	13	REGULAR	16	ALTO	17	ALTO	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
31	13	REGULAR	15	ALTO	15	ALTO	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3
32	11	REGULAR	14	REGULAR	16	ALTO	4	3	2	4	2	4	3	4	4	5	4	4
33	13	REGULAR	11	REGULAR	13	REGULAR	3	4	3	4	3	4	3	3	3	5	4	5
34	13	REGULAR	12	REGULAR	17	ALTO	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
35	14	REGULAR	13	REGULAR	16	ALTO	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	3	1
36	16	ALTO	17	ALTO	18	ALTO	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3
37	14	REGULAR	17	ALTO	13	REGULAR	4	4	4	4	4	3	5	3	4	2	4	2
38	12	REGULAR	17	ALTO	16	ALTO	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3
39	15	ALTO	17	ALTO	17	ALTO	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
40	14	REGULAR	14	REGULAR	14	REGULAR	3	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5	4

	TOTAL VA.●	VARIABLE.●	TOTAL DI.●	DIMENSI...●	TOTAL DI.●	DIMENSI...●	TOTAL DI.●	DIMENSI...●
1	45	ALTO	17	ALTO	13	REGULAR	15	ALTO
2	44	ALTO	16	ALTO	11	REGULAR	17	ALTO
3	42	REGULAR	14	REGULAR	13	REGULAR	15	ALTO
4	42	REGULAR	15	ALTO	12	REGULAR	15	ALTO
5	44	ALTO	16	ALTO	15	ALTO	13	REGULAR
6	46	ALTO	17	ALTO	13	REGULAR	16	ALTO
7	48	ALTO	16	ALTO	16	ALTO	16	ALTO
8	47	ALTO	15	ALTO	15	ALTO	17	ALTO
9	41	REGULAR	10	REGULAR	16	ALTO	15	ALTO
10	42	REGULAR	14	REGULAR	14	REGULAR	14	REGULAR
11	37	REGULAR	14	REGULAR	15	ALTO	8	BAJO
12	37	REGULAR	13	REGULAR	14	REGULAR	10	REGULAR
13	40	REGULAR	14	REGULAR	15	ALTO	11	REGULAR
14	38	REGULAR	13	REGULAR	12	REGULAR	13	REGULAR
15	42	REGULAR	14	REGULAR	12	REGULAR	16	ALTO
16	47	ALTO	15	ALTO	15	ALTO	17	ALTO
17	44	ALTO	15	ALTO	14	REGULAR	15	ALTO
18	40	REGULAR	12	REGULAR	13	REGULAR	15	ALTO
19	46	ALTO	15	ALTO	17	ALTO	14	REGULAR
20	46	ALTO	14	REGULAR	16	ALTO	16	ALTO
21	44	ALTO	14	REGULAR	15	ALTO	15	ALTO
22	45	ALTO	15	ALTO	15	ALTO	15	ALTO
23	44	ALTO	16	ALTO	13	REGULAR	15	ALTO
24	47	ALTO	17	ALTO	17	ALTO	13	REGULAR
25	46	ALTO	17	ALTO	16	ALTO	13	REGULAR
26	44	ALTO	15	ALTO	16	ALTO	13	REGULAR
27	41	REGULAR	12	REGULAR	12	REGULAR	17	ALTO
28	43	REGULAR	14	REGULAR	13	REGULAR	16	ALTO
29	39	REGULAR	13	REGULAR	14	REGULAR	12	REGULAR
30	40	REGULAR	12	REGULAR	13	REGULAR	15	ALTO
31	46	ALTO	15	ALTO	17	ALTO	14	REGULAR
32	43	REGULAR	13	REGULAR	13	REGULAR	17	ALTO
33	44	ALTO	14	REGULAR	13	REGULAR	17	ALTO
34	45	ALTO	15	ALTO	15	ALTO	15	ALTO
35	38	REGULAR	16	ALTO	15	ALTO	7	BAJO
36	39	REGULAR	12	REGULAR	15	ALTO	12	REGULAR
37	43	REGULAR	16	ALTO	15	ALTO	12	REGULAR
38	42	REGULAR	16	ALTO	13	REGULAR	13	REGULAR
39	50	ALTO	17	ALTO	17	ALTO	16	ALTO
40	48	ALTO	16	ALTO	16	ALTO	16	ALTO

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	TOTAL VA..	VARIABLE..	TOTAL DI..	DIMENSI
40	4	5	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	57	REGULAR	15	ALTO
41	4	4	3	4	4	3	3	4	4	1	2	4	4	4	3	4	55	REGULAR	15	ALTO
42	4	5	4	2	3	4	3	3	5	2	1	4	4	3	3	5	55	REGULAR	15	ALTO
43	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	1	5	5	4	3	4	55	REGULAR	13	REGULAR
44	5	4	4	4	2	4	4	2	3	3	2	5	4	3	4	5	58	REGULAR	17	ALTO
45	5	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	5	54	REGULAR	16	ALTO
46	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	58	REGULAR	12	REGULAR
47	3	5	4	4	4	4	2	4	4	4	3	5	4	4	2	5	61	ALTO	16	ALTO
48	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	57	REGULAR	13	REGULAR
49	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	66	ALTO	15	ALTO
50	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	63	ALTO	15	ALTO
51	3	3	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	62	ALTO	14	REGULAR
52	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	61	ALTO	16	ALTO
53	3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	3	60	ALTO	14	REGULAR
54	2	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	64	ALTO	14	REGULAR
55	2	2	5	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	56	REGULAR	14	REGULAR
56	2	3	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	59	REGULAR	14	REGULAR
57	4	4	3	4	4	2	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	59	REGULAR	15	ALTO
58	4	4	3	4	3	3	4	5	3	3	3	4	5	3	5	4	60	ALTO	15	ALTO
59	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	60	ALTO	12	REGULAR
60	2	4	4	5	3	4	5	4	4	2	3	5	3	3	3	5	59	REGULAR	15	ALTO
61	2	3	3	4	4	3	5	4	4	3	4	5	3	4	3	5	59	REGULAR	12	REGULAR
62	2	4	4	3	3	4	4	5	5	4	2	2	3	4	3	5	57	REGULAR	13	REGULAR
63	3	4	2	3	4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	56	REGULAR	12	REGULAR
64	3	5	3	3	2	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	4	57	REGULAR	14	REGULAR
65	3	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	62	ALTO	16	ALTO
66	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	5	4	3	2	5	58	REGULAR	15	ALTO
67	4	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	2	4	4	3	61	ALTO	16	ALTO
68	5	4	4	2	3	4	3	2	4	4	3	4	3	2	5	3	55	REGULAR	15	ALTO
69	5	4	3	3	4	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	60	ALTO	15	ALTO
70	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	64	ALTO	17	ALTO
71	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	58	REGULAR	16	ALTO
72	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	5	5	60	ALTO	15	ALTO
73	5	4	4	2	5	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	57	REGULAR	15	ALTO
74	3	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	5	57	REGULAR	13	REGULAR
75	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	61	ALTO	16	ALTO
76	3	3	5	4	5	4	4	3	5	3	2	4	4	3	3	5	60	ALTO	15	ALTO
77	3	4	5	3	3	2	3	3	4	4	3	5	3	4	4	4	57	REGULAR	15	ALTO
78	4	3	4	4	2	3	4	4	3	2	4	5	4	4	3	5	58	REGULAR	15	ALTO
79	5	4	4	3	1	4	3	4	3	3	4	2	3	4	4	4	55	REGULAR	16	ALTO
80	4	2	4	4	1	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	58	REGULAR	14	REGULAR

...	TOTAL DI...	DIMENSI...	TOTAL DI...	DIMENSI...	TOTAL DI...	DIMENSI...	pp1	pp2	pp3	pp4	pp5	pp6	pp7	pp8	pp9	pp10	pp11	pp12
40	14	REGULAR	14	REGULAR	14	REGULAR	3	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5	4
41	14	REGULAR	11	REGULAR	15	ALTO	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4
42	13	REGULAR	12	REGULAR	15	ALTO	3	4	3	1	4	4	3	4	5	2	4	3
43	14	REGULAR	12	REGULAR	16	ALTO	4	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4
44	12	REGULAR	13	REGULAR	16	ALTO	3	4	4	2	5	4	4	4	3	4	4	3
45	12	REGULAR	12	REGULAR	14	REGULAR	5	3	3	3	4	5	3	4	4	4	5	4
46	15	ALTO	14	REGULAR	17	ALTO	5	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5
47	14	REGULAR	16	ALTO	15	ALTO	5	3	2	4	3	1	4	4	5	4	3	4
48	13	REGULAR	15	ALTO	16	ALTO	4	4	3	4	3	3	3	4	4	1	3	1
49	17	ALTO	16	ALTO	18	ALTO	5	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3
50	14	REGULAR	16	ALTO	18	ALTO	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	4	2
51	14	REGULAR	15	ALTO	19	ALTO	5	2	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3
52	14	REGULAR	16	ALTO	15	ALTO	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4
53	14	REGULAR	15	ALTO	17	ALTO	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3	5	4
54	17	ALTO	16	ALTO	17	ALTO	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4
55	14	REGULAR	13	REGULAR	15	ALTO	4	4	4	5	4	4	4	3	2	2	4	3
56	16	ALTO	14	REGULAR	15	ALTO	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
57	15	ALTO	13	REGULAR	16	ALTO	4	4	3	1	4	3	5	3	4	4	4	3
58	15	ALTO	13	REGULAR	17	ALTO	3	5	3	3	4	3	3	3	4	4	5	4
59	15	ALTO	16	ALTO	17	ALTO	4	4	4	2	5	4	4	4	5	4	5	5
60	16	ALTO	14	REGULAR	14	REGULAR	3	3	3	3	5	4	3	4	4	4	3	4
61	16	ALTO	16	ALTO	15	ALTO	4	3	4	4	4	3	4	4	4	1	3	1
62	16	ALTO	13	REGULAR	15	ALTO	3	3	2	4	4	4	3	4	5	3	3	3
63	15	ALTO	15	ALTO	14	REGULAR	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	4	2
64	13	REGULAR	16	ALTO	14	REGULAR	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3
65	15	ALTO	16	ALTO	15	ALTO	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4
66	14	REGULAR	15	ALTO	14	REGULAR	5	2	3	4	3	4	4	5	4	3	5	4
67	15	ALTO	17	ALTO	13	REGULAR	5	4	4	4	3	1	4	4	5	3	5	4
68	12	REGULAR	15	ALTO	13	REGULAR	4	5	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3
69	15	ALTO	14	REGULAR	16	ALTO	5	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	4
70	15	ALTO	16	ALTO	16	ALTO	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	3
71	14	REGULAR	14	REGULAR	14	REGULAR	5	4	3	4	4	4	4	5	3	4	5	4
72	14	REGULAR	13	REGULAR	18	ALTO	4	4	3	1	2	4	3	4	4	5	4	5
73	14	REGULAR	14	REGULAR	14	REGULAR	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4
74	15	ALTO	13	REGULAR	16	ALTO	3	4	4	2	4	4	4	3	4	1	3	1
75	15	ALTO	17	ALTO	13	REGULAR	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3
76	16	ALTO	14	REGULAR	15	ALTO	3	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	2
77	11	REGULAR	16	ALTO	15	ALTO	4	3	2	4	4	3	5	3	4	3	3	3
78	13	REGULAR	14	REGULAR	16	ALTO	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
79	12	REGULAR	12	REGULAR	15	ALTO	4	3	4	4	5	4	4	4	4	1	2	4
80	13	REGULAR	13	REGULAR	18	ALTO	3	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4

	TOTAL VA...	VARIABLE...	TOTAL DI...	DIMENSI...	TOTAL DI...	DIMENSI...	TOTAL DI...	DIMENSI...
40	48	ALTO	16	ALTO	16	ALTO	16	ALTO
41	46	ALTO	15	ALTO	15	ALTO	16	ALTO
42	40	REGULAR	11	REGULAR	15	ALTO	14	REGULAR
43	44	ALTO	15	ALTO	13	REGULAR	16	ALTO
44	44	ALTO	13	REGULAR	17	ALTO	14	REGULAR
45	47	ALTO	14	REGULAR	16	ALTO	17	ALTO
46	50	ALTO	16	ALTO	16	ALTO	18	ALTO
47	42	REGULAR	14	REGULAR	12	REGULAR	16	ALTO
48	37	REGULAR	15	ALTO	13	REGULAR	9	BAJO
49	42	REGULAR	16	ALTO	14	REGULAR	12	REGULAR
50	40	REGULAR	16	ALTO	13	REGULAR	11	REGULAR
51	43	REGULAR	14	REGULAR	17	ALTO	12	REGULAR
52	45	ALTO	16	ALTO	13	REGULAR	16	ALTO
53	46	ALTO	18	ALTO	13	REGULAR	15	ALTO
54	48	ALTO	17	ALTO	15	ALTO	16	ALTO
55	43	REGULAR	17	ALTO	15	ALTO	11	REGULAR
56	44	ALTO	14	REGULAR	15	ALTO	15	ALTO
57	42	REGULAR	12	REGULAR	15	ALTO	15	ALTO
58	44	ALTO	14	REGULAR	13	REGULAR	17	ALTO
59	49	ALTO	14	REGULAR	17	ALTO	18	ALTO
60	43	REGULAR	12	REGULAR	16	ALTO	15	ALTO
61	39	REGULAR	15	ALTO	15	ALTO	9	BAJO
62	41	REGULAR	12	REGULAR	15	ALTO	14	REGULAR
63	40	REGULAR	15	ALTO	13	REGULAR	12	REGULAR
64	43	REGULAR	14	REGULAR	17	ALTO	12	REGULAR
65	49	ALTO	17	ALTO	16	ALTO	16	ALTO
66	46	ALTO	14	REGULAR	16	ALTO	16	ALTO
67	46	ALTO	17	ALTO	12	REGULAR	17	ALTO
68	43	REGULAR	17	ALTO	13	REGULAR	13	REGULAR
69	47	ALTO	18	ALTO	14	REGULAR	15	ALTO
70	44	ALTO	17	ALTO	13	REGULAR	14	REGULAR
71	49	ALTO	16	ALTO	17	ALTO	16	ALTO
72	43	REGULAR	12	REGULAR	13	REGULAR	18	ALTO
73	42	REGULAR	15	ALTO	13	REGULAR	14	REGULAR
74	37	REGULAR	13	REGULAR	15	ALTO	9	BAJO
75	39	REGULAR	13	REGULAR	15	ALTO	11	REGULAR
76	40	REGULAR	14	REGULAR	15	ALTO	11	REGULAR
77	41	REGULAR	13	REGULAR	15	ALTO	13	REGULAR
78	43	REGULAR	14	REGULAR	13	REGULAR	16	ALTO
79	43	REGULAR	15	ALTO	17	ALTO	11	REGULAR
80	45	ALTO	15	ALTO	16	ALTO	14	REGULAR

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	TOTAL VA..	VARIABLE..	TOTAL DI..	DIMEN..
81	5	3	5	3	2	3	2	5	4	4	4	5	3	5	5	3	61	ALTO	16	ALTO
82	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	4	59	REGULAR	15	ALTO
83	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	62	ALTO	16	ALTO
84	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	5	3	57	REGULAR	14	REGULAR
85	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	61	ALTO	15	ALTO
86	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	5	3	4	4	3	3	61	ALTO	16	ALTO
87	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	61	ALTO	16	ALTO
88	3	4	4	4	3	4	4	3	3	5	3	3	2	3	3	4	55	REGULAR	15	ALTO
89	3	5	2	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	56	REGULAR	14	REGULAR
90	3	5	3	4	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5	56	REGULAR	15	ALTO
91	4	4	4	5	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	60	ALTO	17	ALTO
92	4	5	4	4	3	2	4	2	5	3	3	4	4	4	5	5	61	ALTO	17	ALTO
93	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	4	5	3	4	5	4	59	REGULAR	14	REGULAR
94	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	59	REGULAR	15	ALTO
95	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	53	REGULAR	12	REGULAR
96	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	5	4	58	REGULAR	16	ALTO
97	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	59	REGULAR	15	ALTO
98	4	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	54	REGULAR	15	ALTO
99	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	56	REGULAR	13	REGULAR
100	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3	54	REGULAR	14	REGULAR
101	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	58	REGULAR	13	REGULAR
102	2	4	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	3	4	64	ALTO	15	ALTO
103	3	3	5	3	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	62	ALTO	14	REGULAR
104	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	2	4	5	4	61	ALTO	15	ALTO
105	5	2	4	2	2	4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	4	62	ALTO	13	REGULAR
106	4	3	2	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	4	62	ALTO	13	REGULAR
107	5	4	3	4	4	2	5	4	4	2	4	4	4	5	3	2	59	REGULAR	16	ALTO
108	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	62	ALTO	15	ALTO
109	3	3	4	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	62	ALTO	15	ALTO
110	2	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	61	ALTO	14	REGULAR
111	1	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	61	ALTO	13	REGULAR
112	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	59	REGULAR	13	REGULAR
113	2	3	3	5	3	2	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	55	REGULAR	13	REGULAR
114	3	3	4	3	3	2	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	54	REGULAR	13	REGULAR
115	4	4	3	3	2	3	2	4	4	5	4	4	5	4	3	4	58	REGULAR	14	REGULAR
116	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	5	2	4	3	59	REGULAR	15	ALTO
117	4	4	5	2	4	5	4	2	3	3	5	4	4	4	4	4	61	ALTO	15	ALTO
118	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	66	ALTO	16	ALTO	
119	4	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	63	ALTO	17	ALTO
120	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	3	5	5	5	65	ALTO	15	ALTO

i...	TOTAL DI...	DIMENSI...	TOTAL DI...	DIMENSI...	TOTAL DI...	DIMENSI...	pp1	pp2	pp3	pp4	pp5	pp6	pp7	pp8	pp9	pp10	pp11	pp12
81	12	REGULAR	17	ALTO	16	ALTO	4	2	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4
82	16	ALTO	13	REGULAR	15	ALTO	3	5	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4
83	14	REGULAR	17	ALTO	15	ALTO	5	5	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4
84	14	REGULAR	13	REGULAR	16	ALTO	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3
85	14	REGULAR	15	ALTO	17	ALTO	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	3
86	15	ALTO	16	ALTO	14	REGULAR	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4
87	15	ALTO	16	ALTO	14	REGULAR	5	4	4	4	3	1	4	4	5	4	5	4
88	14	REGULAR	14	REGULAR	12	REGULAR	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
89	13	REGULAR	15	ALTO	14	REGULAR	5	4	4	3	4	2	4	4	3	1	2	4
90	12	REGULAR	13	REGULAR	16	ALTO	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	4
91	13	REGULAR	15	ALTO	15	ALTO	5	3	4	4	4	4	4	5	3	2	4	4
92	11	REGULAR	15	ALTO	18	ALTO	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4
93	12	REGULAR	17	ALTO	16	ALTO	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
94	15	ALTO	13	REGULAR	16	ALTO	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3
95	15	ALTO	14	REGULAR	12	REGULAR	4	5	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3
96	14	REGULAR	11	REGULAR	17	ALTO	4	5	2	3	3	4	4	4	3	4	5	4
97	15	ALTO	15	ALTO	14	REGULAR	3	5	4	4	4	3	5	3	4	4	5	4
98	11	REGULAR	15	ALTO	13	REGULAR	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	3
99	14	REGULAR	15	ALTO	14	REGULAR	3	5	4	5	5	4	4	4	3	1	2	4
100	13	REGULAR	13	REGULAR	14	REGULAR	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4
101	15	ALTO	14	REGULAR	16	ALTO	4	5	4	3	3	4	4	5	4	2	4	4
102	18	ALTO	16	ALTO	15	ALTO	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4
103	16	ALTO	16	ALTO	16	ALTO	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4
104	15	ALTO	16	ALTO	15	ALTO	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
105	15	ALTO	16	ALTO	18	ALTO	4	4	3	3	5	3	3	4	3	4	4	3
106	17	ALTO	15	ALTO	17	ALTO	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4
107	15	ALTO	14	REGULAR	14	REGULAR	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	5	4
108	16	ALTO	14	REGULAR	17	ALTO	5	3	5	2	3	5	4	4	3	4	4	3
109	16	ALTO	16	ALTO	15	ALTO	5	3	5	4	4	5	4	4	3	2	3	2
110	16	ALTO	15	ALTO	16	ALTO	4	2	4	5	4	5	4	5	4	2	3	2
111	15	ALTO	17	ALTO	16	ALTO	5	2	5	4	5	3	4	5	4	2	4	3
112	15	ALTO	15	ALTO	16	ALTO	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3
113	11	REGULAR	17	ALTO	14	REGULAR	5	3	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4
114	13	REGULAR	13	REGULAR	15	ALTO	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4
115	11	REGULAR	17	ALTO	16	ALTO	4	4	4	5	3	5	4	5	4	3	4	5
116	15	ALTO	15	ALTO	14	REGULAR	2	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3
117	15	ALTO	15	ALTO	16	ALTO	2	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	2
118	16	ALTO	17	ALTO	17	ALTO	2	5	3	3	4	4	2	2	1	2	4	3
119	14	REGULAR	17	ALTO	15	ALTO	3	5	4	3	2	5	2	1	2	3	3	4
120	14	REGULAR	18	ALTO	18	ALTO	2	2	3	4	4	4	2	2	2	3	4	2

	TOTAL VA.♦	VARIABLE...♦	TOTAL DI...♦	DIMENSI...♦	TOTAL DI...♦	DIMENSI...♦	TOTAL DI...♦	DIMENSI...♦
81	42	REGULAR	13	REGULAR	15	ALTO	14	REGULAR
82	47	ALTO	16	ALTO	15	ALTO	16	ALTO
83	43	REGULAR	15	ALTO	13	REGULAR	15	ALTO
84	49	ALTO	18	ALTO	17	ALTO	14	REGULAR
85	49	ALTO	18	ALTO	16	ALTO	15	ALTO
86	51	ALTO	18	ALTO	16	ALTO	17	ALTO
87	47	ALTO	17	ALTO	12	REGULAR	18	ALTO
88	44	ALTO	16	ALTO	13	REGULAR	15	ALTO
89	40	REGULAR	16	ALTO	14	REGULAR	10	REGULAR
90	42	REGULAR	16	ALTO	13	REGULAR	13	REGULAR
91	46	ALTO	16	ALTO	17	ALTO	13	REGULAR
92	42	REGULAR	14	REGULAR	13	REGULAR	15	ALTO
93	41	REGULAR	14	REGULAR	13	REGULAR	14	REGULAR
94	43	REGULAR	13	REGULAR	15	ALTO	15	ALTO
95	45	ALTO	17	ALTO	15	ALTO	13	REGULAR
96	45	ALTO	14	REGULAR	15	ALTO	16	ALTO
97	48	ALTO	16	ALTO	15	ALTO	17	ALTO
98	47	ALTO	16	ALTO	16	ALTO	15	ALTO
99	44	ALTO	17	ALTO	17	ALTO	10	REGULAR
100	46	ALTO	16	ALTO	17	ALTO	13	REGULAR
101	46	ALTO	16	ALTO	16	ALTO	14	REGULAR
102	46	ALTO	15	ALTO	16	ALTO	15	ALTO
103	45	ALTO	16	ALTO	15	ALTO	14	REGULAR
104	47	ALTO	15	ALTO	17	ALTO	15	ALTO
105	43	REGULAR	14	REGULAR	15	ALTO	14	REGULAR
106	48	ALTO	14	REGULAR	17	ALTO	17	ALTO
107	44	ALTO	13	REGULAR	14	REGULAR	17	ALTO
108	45	ALTO	15	ALTO	16	ALTO	14	REGULAR
109	44	ALTO	17	ALTO	17	ALTO	10	REGULAR
110	44	ALTO	15	ALTO	18	ALTO	11	REGULAR
111	46	ALTO	16	ALTO	17	ALTO	13	REGULAR
112	42	REGULAR	14	REGULAR	15	ALTO	13	REGULAR
113	46	ALTO	17	ALTO	15	ALTO	14	REGULAR
114	42	REGULAR	15	ALTO	14	REGULAR	13	REGULAR
115	50	ALTO	17	ALTO	17	ALTO	16	ALTO
116	44	ALTO	13	REGULAR	16	ALTO	15	ALTO
117	40	REGULAR	13	REGULAR	15	ALTO	12	REGULAR
118	35	REGULAR	13	REGULAR	12	REGULAR	10	REGULAR
119	37	REGULAR	15	ALTO	10	REGULAR	12	REGULAR
120	34	REGULAR	11	REGULAR	12	REGULAR	11	REGULAR