



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Dirección estratégica para promover el desarrollo
organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz-
2017

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. PUNTILLO LIMAS, Juan Félix

ASESOR:

Dr. SALINAS GAMBOA, José German

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección

PERÚ – 2017

PÁGINA DEL JURADO

Dr. Edwin López Robles
Presidente

Mg. Jorge Favio Vargas Llumpo
Secretario

Dr. José Germán Salinas Gamboa
Vocal

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos, hijas, y familia entera; por el apoyo constante durante mi formación profesional; por confiar en mí y por ser la fuente principal de motivación para lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por el regalo de la vida que nos permite trazarnos metas a cumplir; por darme salud, fuerza e inteligencia para culminar y lograr con éxito un grado más dentro de mi carrera profesional.

A nuestro asesor Dr. Salinas Gamboa José German, por sus observaciones y sugerencias que han permitido mejorar el presente informe.

A los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, por haber facilitado la información mediante las encuestas el cual ayudaron a la realización del presente trabajo de investigación.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

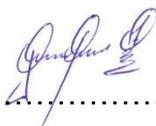
Yo, Juan Félix Puntillo Limas, estudiante del Programa de Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 32036457, con la tesis titulada: "Dirección estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz - 2017"

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas; por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto-plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados; por tanto, los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto-plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros); asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Huaraz, agosto de 2 017.



.....
Juan Félix Puntillo Limas

DNI 32036457

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Presento ante ustedes la Tesis titulada: “Dirección estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz-2017”, realizada de conformidad con el Reglamento de Investigación de Postgrado vigente, para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública.

El informe está conformado por seis capítulos: capítulo I, introducción; capítulo II, método; capítulo III, resultados; capítulo IV, discusión; capítulo V, conclusiones y capítulo VI, recomendaciones; además se incluye las referencias y el anexo correspondiente.

Espero cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor.

ÍNDICE

	Página
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas con el tema	17
1.4. Formulación del problema	33
1.5. Justificación del estudio	33
1.6. Hipótesis	35
1.7. Objetivos	36
II. MÉTODO	38
2.1. Diseño de investigación	38
2.2. Variables, operacionalización	39
2.3. Población y muestra	40
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad	40
2.5. Métodos de análisis de datos	41
2.6. Aspectos éticos	41
III. RESULTADOS	43
IV. DISCUSIÓN	60
V. CONCLUSIONES	72
VI. RECOMENDACIONES	74
VII. REFERENCIAS	76
 ANEXOS	

Anexo 1: Cuestionario para evaluar dirección estratégica y su ficha técnica

Anexo 2 Cuestionario para evaluar desarrollo organizacional y su ficha técnica

Anexo 3: Validación de los instrumentos por los expertos

Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos

Anexo 5: Matriz de consistencia

Anexo 6: Base de datos

Anexo 7: Constancia de aplicación del estudio piloto

Anexo 8: Constancia de ejecución del estudio

RESUMEN

La finalidad de la presente investigación, es determinar el efecto de la Dirección Estratégica para promover el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

La metodología de esta investigación es cuantitativa, de tipo aplicativo y por su nivel corresponde a estudio explicativo, con diseño no experimental transversal explicativa. La población censal estuvo conformada por 170 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Carhuaz. Se ha aplicado dos instrumentos a través de la técnica de la encuesta a una muestra de 40 funcionarios. El instrumento cuestionario de Dirección Estratégica y Desarrollo Organizacional, ha sido validado por tres expertos y se sometió a una prueba piloto con el nivel de confiabilidad de 0,97 respecto de Dirección Estratégica y 1,00 del Desarrollo Organizacional según alfa de Cronbach, para el análisis de datos se empleó tablas de frecuencias.

De los resultados obtenidos de análisis anova $\text{sig}=0,000^b$ y el coeficiente de determinación ($R^2=52,4\%$), se acepta la influencia de la Dirección Estratégica en Desarrollo Organizacional, el modelo de regresión lineal simple permitiría explicar y realizar predicciones. Concluyendo que en la Municipalidad Provincial de Carhuaz se percibe una débil organización municipal como consecuencia de una Dirección Estratégica a nivel elemental; lo que justifica explicar el efecto de la dirección estratégica es muy significativo para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

PALABRAS CLAVE: Dirección estratégica, desarrollo organizacional.

ABSTRACT

The purpose of the present investigation is to determine the effect of the Strategic Direction to promote Organizational Development in the Provincial Municipality of Carhuaz.

The methodology of this research is quantitative, of an application type and its level corresponds to an explanatory study, with non-experimental explanatory cross-sectional design. The census population consisted of 170 employees of the Provincial Municipality of Carhuaz. Two instruments have been applied through the survey technique to a sample of 40 officials. The questionnaire instrument of Strategic Direction and Organizational Development has been validated by three experts and underwent a pilot test with the level of reliability of 0.97 regarding Strategic Direction and 1.00 of Organizational Development according to Cronbach's alpha, for the Data analysis used frequency tables.

From the results obtained from anova analysis $\text{sig} = 0.000b$ and the coefficient of determination ($R^2 = 52.4\%$), the influence of strategic management in organizational development is accepted, the simple linear regression model would allow to explain and make predictions. Concluding that in the Provincial Municipality of Carhuaz a weak municipal organization is perceived as a consequence of a Strategic Direction at elementary level; What justifies explaining the effect of the strategic direction is very significant to promote the organizational development in the Provincial Municipality of Carhuaz.

KEY WORDS: Strategic direction, organizational development.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

Aristóteles, en su libro “La política”, señalaba: “sólo Dios o los brutos no necesitan de nada ni de nadie”; el primero, por ser Dios; y los segundos, por no advertir dicha necesidad como algo natural; pues bien, por tal razón todas las sociedades civilizadas tienen alguna forma de gobierno, como medio para adoptar decisiones que afectan a la comunidad y las relaciones de convivencia en ella. Constitucionalmente nuestro país tiene tres niveles de gobierno: nacional, regional y local. (claros, 2009)

La gestión municipal a nivel mundial, es considerada como una administración complicada; los gobiernos locales lejos de cumplir con sus objetivos de promover la calidad de vida de los ciudadanos a través del desarrollo integral de su jurisdicción, se han alejado de la satisfacción de las necesidades de los gobernados. En las últimas décadas los temas relacionados a la gobernabilidad y desarrollo local han causado el interés y preocupación de la sociedad en su conjunto; pues el accionar de las municipalidades como entes de gobierno local, muestran una dirección estratégica y desarrollo organizacional muy detenida.

La dirección estratégica, es entendida como las decisiones, compromisos y acciones de los funcionarios de una gestión municipal, las mismas que la hacen competitiva. Es responsabilidad de los directivos municipales; apoyados en su formación profesional, experiencia en gestión pública, compromiso institucional; plantear decisiones estratégicas para una mejora sustantiva de la gestión municipal, orientada a brindar los servicios adecuados a las necesidades de la población de su jurisdicción territorial que promueva un desarrollo local sostenible. Uno de los beneficios de la dirección estratégica en la actualidad, es la oportunidad que tienen los funcionarios de incitar al desenvolvimiento eficaz de los colaboradores municipales; motivando y retribuyendo su participación con iniciativa e ideas en las decisiones que asumen. (David, 2003, p. 15)

El desarrollo organizacional municipal es indispensable; ya que permite sistematizar el desarrollo de las aptitudes, destrezas, experiencias de los colaboradores municipales; favoreciendo a las instituciones municipales en contar con instrumentos cognitivos, que permitan la unificación y fortalecimiento de los trabajos pluridisciplinarios en equipo; implicados con la mejora permanente de las condiciones de vida de la población, calidad corporativa, el empleo adecuado de la tecnología y la protección del medio ambiente; mediante una cultura organizacional propia, apoyada en la consecución de los compromisos, responsabilidades sociales y la práctica de valores. (Sánchez, 2009, p. 14)

Del mismo modo - el desarrollo organizacional municipal - es la articulación de las habilidades y destrezas de los colaboradores municipales, para el logro de los objetivos y metas institucionales. El desarrollo organizacional municipal tiene que ver con ejemplos de gobiernos exitosos, estilos gerenciales, capacidad de gestión, conocimiento del contexto, una cultura propia organizacional, trabajo y toma de decisiones en equipo, y una comunicación seria y transparente al entorno institucional. (Claros, 2013, p. 5)

1.1. Realidad problemática

El proceso de integración mundial, ha originado cambios profundos a nivel mundial, como en todas las instituciones públicas y privadas; específicamente, ha causado impactos significativos y de consideración en los aspectos políticos y administrativos en los diferentes estamentos del Estado; que en suma resultan exigencias constantes de adaptación, innovación, modernización y mejoras significativas en los asuntos de organización institucional, comunicación oportuna, perfeccionamiento permanente, prestación de servicios adecuados, transparencia de la gestión; es decir, los cambios permanentes a nivel mundial, induce a que las instituciones estatales desarrollen un estilo nuevo de gestión pública encaminada a la mejora local auto-sostenible. Asimismo, el contexto actual exige a las municipalidades dotarse de capacidades y habilidades para realizar una gestión basado en resultados, ser más eficientes, competitivos, manejo de acciones estratégicas

para la consecución de los objetivos y metas institucionales; programas de capacitación especializada y con equidad para los colaboradores municipales (funcionarios, empleados u obreros).

A nivel internacional, en las últimas décadas los contenidos referentes a los procesos de integración mundial y desarrollo sustentable de las jurisdicciones provinciales y distritales, han motivado la atención y preocupación en la sociedad en su conjunto; pues el accionar de las municipalidades como entes de gobierno local, muestran una dirección estratégica y desarrollo organizacional muy detenida. Torres (2013), afirma que un clima organizacional debe estar orientado a la satisfacción de las necesidades humanas psico-corpóreas, cognoscitivas y afectivas de los colaboradores municipales; de igual modo debe fortalecerse con el soporte de la gerencia municipal, funcionario de mayor nivel. Asimismo, Salazar (2014), asevera, si no existe una planificación estratégica en la administración, la comunicación con los integrantes del equipo será limitado; de modo que sus integrantes desconocerán los objetivos, la misión y visión institucional que se desea alcanzar.

A nivel nacional, las municipales presentan grandes insuficiencias de una dirección estratégica que promueva el desarrollo organizacional municipal. Trefogli (2013), afirma que el conocimiento y la experiencia adquirida por un establecimiento gubernamental, es un aporte único para solucionar problemas públicos referidos a las habilidades y destrezas de los colaboradores en una gestión pública con resultados esperados. Igualmente, Cenas (2014), manifiesta que una gestión acertada mediante la dirección estratégica del recurso humano, permitió que la municipalidad distrital de Laredo, mejore sustancialmente el trato entre los colaboradores municipales; empleando las habilidades y destrezas de manera acertada se pudo elaborar la nueva estructura municipal, reformando significativamente la administración colectiva; razones suficientes para afirmar que la presente investigación posee peculiaridades propias atrayentes que constituyen herramientas útiles

para la toma de decisiones; del mismo modo servirá de base para investigaciones futuras.

A nivel regional - al igual que otras instancias municipales - la ausencia de una dirección estratégica que promueva el desarrollo organizacional, son latentes. Actualmente en la región Áncash, estudios de investigación ejecutas al respecto del tema, no existen.

A nivel local, al igual que a nivel internacional, nacional, regional; las municipalidades presentan las insuficiencias de comunicación, compromiso y decisiones estratégicas de los funcionarios, que promueva el desarrollo organizacional municipal orientada al desarrollo local sostenible. Arica (2015), asegura que, los planes estratégicamente diseñados para la mejora institucional, deben estar sustentados en el contexto existente de la entidad y en estricta relación con la psicología, las actitudes, las experiencias y creencias, los valores personales y culturales de la organización.

1.2. Trabajos previos

Para el presente trabajo de investigación - a nivel internacional, nacional, regional y local - no se pudo encontrar trabajos con las 2 variables; sin embargo, los trabajos previos que más se aproximan como:

Algunos antecedentes internacionales como la de Torres (2013), en su tesis titulada “Estudios del clima laboral y adaptación al cambio organizacional del personal adscrito al plan nacional de Vigilancia comunitaria por cuadrantes de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali”, presentado en la Universidad de Manizales - Santiago de Cali - Colombia (para alcanzar el grado de maestro en administración de talento humano); concluye que, el clima organizacional se orienta por medio de la gestión del talento humano y se fortalece mediante el soporte del funcionario responsable de más alto nivel.

Salazar (2014), en su tesis titulada “Propuesta del plan estratégico de la gerencia de comercialización de ferrocarriles del Ecuador – organización

pública alineada al plan nacional de desarrollo 2014 - 2017”, presentado en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE de Ecuador, para alcanzar el grado de maestro en planificación y dirección estratégica; concluye, si no existe una planificación estratégica en la administración, la comunicación con los integrantes del equipo será limitado; de modo que sus integrantes no conocerán los propósitos que se anhelan lograr, ni la misión y visión institucional.

A nivel nacional consideramos como trabajo previo a Trefogli (2013), en su tesis titulada “Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: Estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano 2008 - 2012”; presentado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, para alcanzar el título profesional de licenciado en gestión pública; concluye que la intervención es orientar las acciones que desarrolla una organización, conforme a las decisiones de sus funcionarios; de igual modo organizar las habilidades y destrezas mediante un plan de solución al problema administrativo.

Cenas (2014), en su tesis titulada “Dirección estratégica de recursos humanos para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo 2014”; presentado en la Universidad Nacional de Trujillo, para obtener el título profesional de Licenciado en Administración; concluye que la administración de recursos humanos mediante la dirección estratégica en la municipalidad distrital de Laredo, le permitió conseguir la mejora sustancial del trato entre los colaboradores municipales; igualmente empleando las habilidades y destrezas de manera acertada, se pudo elaborar la nueva estructura municipal, reformando significativamente la administración colectiva.

A nivel regional no se encontraron investigaciones efectuadas al respecto; sin embargo, resulta interesante y preciso que la Municipalidad Provincial de Carhuaz, así como las personas interesadas en la investigación; generen compromiso de ejecutar estudio referidos a la dirección estratégica para promover el desarrollo organizacional municipal, y así mejorar la

prestancia de los servicios en condiciones adecuadas y lograr el desarrollo local sostenible.

A nivel local consideramos como trabajo previo a Arica (2015), en su tesis titulada “Lineamientos estratégicos de gestión institucional para mejorar la cultura organizacional de la “UNASAM” - Huaraz, 2015”, presentado en la Universidad Cesar Vallejo de Huaraz, para obtener el título profesional de Maestro en Gestión Pública; concluye, que los planes estratégicamente diseñados para la mejora institucional, debe estar sustentados en el contexto existente de la entidad y en estricta relación con la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores personales y culturales de la organización.

1.3. Teorías relacionadas con el tema

Teniendo en cuenta las indagaciones realizadas, esta investigación se fundamenta en las siguientes bases teóricas.

Respecto a la conceptualización de la dirección estratégica, de acuerdo al planteamiento de (Vargas, 2012, p. 9 - 12); es un nuevo estilo de gestión basado en la identificación del entorno interno y externo de las organizaciones (análisis FODA), que se convierten en desafíos. (Ixpatá, 2012, p.6), menciona que la dirección estratégica establece que las decisiones de la organización deben ser reactivas, y proactivas, de acuerdo a la competencia del medio externo y las capacidades internas de la entidad. (Arano, Espinosa y Arroyo, 2011, p.30), manifiestan que la dirección estratégica admite a las organizaciones analizar y asimilar sus entornos interno y externo, permitiéndoles establecer estrategias destinadas al alcance de los propósitos y metas fijadas, para satisfacer las exigencias de la población.

También, (Arano, et al., 2011, p. 29), señala que la dirección estratégica se sustenta en tres pilares importantes: planeamiento estratégico, cultura organizacional y arquitectura organizacional. (Hax y Majluf, 1984, p. 72), cita que el propósito de la dirección estratégica es la práctica de los valores colectivos, competencias, habilidades y destrezas administrativas, los

compromisos institucionales y los procedimientos de los funcionarios de todos los niveles funcionales de la organización para tomar decisiones concertadas y estratégicas.

Referente a las definiciones de la dirección estratégica, de acuerdo al planteamiento de (Cenas, 2014, p.15), es un procedimiento que permite mejorar las insuficiencias de la planificación estratégica de la organización y facilita formular sus objetivos como resultado de la evaluación de los factores externos e internos, añadiendo un conjunto de planes, programas, con operaciones, quehaceres, recursos necesarios, designación de los responsables y plazos que permitirán conseguir las metas establecidas. (Basilio, 2013, p. 6), menciona que la dirección estratégica trata de las metas y objetivos a largo plazo de la organización, es una guía para los funcionarios responsables, de tomar decisiones estratégicas en la gestión de la entidad. (David, 2003, p. 5), señala que la inclusión de la dirección estratégica en una organización es la destreza y conocimiento de formular, establecer y valorar las habilidades, destrezas y experiencia de los funcionarios de una organización para lograr los objetivos institucionales.

De la fecundidad de sus concepciones y definiciones de la dirección estratégica y su aplicación en el mundo empresarial con resultados muy positivos, resulta muy importante su inclusión en la gestión municipal; las competencias directivas de los funcionarios, se consideran características significativas para esta administración; compuestas básicamente por promover desarrollo de persona, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo, compromiso del cambio y mejora de la organización; planificación estratégica, cuya ejecución operacional se basa en la formulación de estrategias, elaboración de planes, programas e instrumentos de gestión, definición de objetivos, diagnóstico del contexto y desarrollo de valores institucionales; priorizándose entre los más importantes al compromiso, vocación de servicio, justicia, respeto, honestidad y transparencia.

Respecto a los modelos de dirección estratégica, (Sablich, 2010, p. 101), destaca la dirección estratégica por competencias, que orienta mejor la eficiencia y eficacia de la organización; es un modelo que viene surgiendo en la actualidad. Del mismo modo cita, que la dirección estratégica, tiene como una columna vertebral a la planificación estratégica; ya que ayuda a los funcionarios de la organización para que en forma concertada funcionarios, empleados y obreros puedan perfeccionar la misión y visión de la entidad. (Cupa, 2010, p.59), cita que el modelo CMI es el gran aliado de los presidentes y directivos de las más importantes entidades del mundo; este modelo ayuda a alinear la visión y misión de acuerdo a las necesidades de los usuarios, las estrategias, las tareas, monitorear las mejoras, manteniendo un nivel alto de comunicación con los colaboradores.

Referentes a los tipos de dirección estratégica: (Valdés, 2009, p. 4), sostiene que la dirección por control está centrada en aspectos internos de la organización, muy adecuado para entornos estables, es de corto plazo. (Holgado, 2011, p. 4), destaca que el objetivo de la dirección por control es mejorar la eficiencia de las operaciones internas de la entidad. (Valdés, 2009, p. 4), manifiesta que la dirección por extrapolación consiste en pronosticar el futuro partiendo del análisis de las condiciones antiguas, en entornos estables a largo plazo; igualmente destaca que la dirección por anticipación, comienza cuando el entorno se vuelve cada vez menos estable; la dirección de la organización se anticipa a las turbulencias. Asimismo, (Valdés, 2009, p. 4), refiere que la dirección estratégica es a posteriori a la dirección por anticipación, que permite descubrir prontamente los cambios del contexto y otorgar respuestas inmediatas y flexibles a los desafíos planeados en todo momento.

Al respecto de la caracterización de la dirección estratégica (Rodríguez y Alimañy, 2015), afirman que se caracteriza por los siguientes elementos:

- Planificación partiendo de las condiciones inestables.
- Construcción de espacios alternos para explicar dificultades.

- Centrar la gestión institucional de acuerdo a la necesidad de servicio y demanda de los usuarios.
- Construcción de una cultura estratégica para mejorar el comportamiento organizacional.
- Atención prioritaria a los componentes externos en concordancia a los componentes internos del contexto.
- Prioridad por una conducta y procedimiento organizacional nueva.
- Anhelos de un cambio administrativo para concertar la dirección de la organización
- Preferencia de las inversiones perspicaces como elementos de innovación organizacional.
- Crea independencia y favorece la descentralización.
- Prioridad por acuerdos colegiados, en conjunto y la intervención en los diferentes quehaceres de la gestión y dirección.
- Planificación, ejecución, monitoreo y valoración integrada.
- Objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con (Salazar, 2016), la dirección estratégica se caracteriza por los siguientes elementos de dirección y liderazgo:

- El cambio estratégico y continuo para promover organizaciones consistentes en el proceso de integración mundial.
- La dirección estratégica, es la habilidad y destreza para orientar con experiencia y conocimiento la utilización de todo su potencial de una organización, que le permitan su subsistencia en el tiempo y espacio, su capacidad de competencia, su eficacia y su gestión con resultados.
- Las entidades en la actualidad afrontan el reto de cambios permanentes en contexto interno y externo; en el primero en su condición competidores, usuarios, proveedores; y en segundo con los elementos sociales, económicos, ambientales, políticos, legales y administrativos.
- La dirección estratégica, necesita de un proceso de planificación constante, para tomar decisiones anticipadamente; para lo cual establece responsabilidades bien definidas, basadas en las interrogantes ¿Qué? ¿cómo? ¿cuándo? Y ¿Quién?

- Los funcionarios de todas las áreas de la institución tienen el compromiso de tomar las decisiones estratégicas; pero el funcionario de la alta dirección, tiene la responsabilidad final de establecer la visión, los objetivos, la misión y los principios éticos de la organización.
- Ubicar la organización con mejores y mayores posibilidades de competencia, obedece al conocimiento y experiencia del instrumento a emplear, como parte del proceso de la dirección estratégica.
- Las habilidades y destrezas adecuadas, se convierten en ejemplos para mantener una administración que gobierne con la asignación de recursos, todos los acuerdos y acciones; supervisando, evaluando y corrigiendo para una gestión con resultados.
- Las habilidades y destrezas contemplan el conjunto de acciones que debe ejecutar una organización, para conquistar y lograr competitivas ventajas.
- Las habilidades y destrezas están constantemente ligadas al contexto de una organización; para dar respuesta a las oportunidades y amenazas, aprovechando sus fortalezas y debilidades.
- La estrategia para su eficacia, debe ser coherente con los valores, objetivos, recursos, organización y coordinación; así como las buenas relaciones con proveedores, usuarios y competidores.
- La percepción del contexto de la organización por los directivos contempla la estrategia planteada.
- Grant identifica elementos principales de las estrategias que tienen éxito y son cuatro. Compromisos claros. Concepción del entorno. Valoración de las fortalezas y debilidades internas. Implementación efectiva.
- La estrategia es el conjunto de objetivos, políticas, planes y programas; que precisan el campo de operaciones de la organización humana, tecnológica y económica que requiere una organización, para satisfacer a los usuarios y colaboradores con ventajas competitivas.
- El sustento teórico de la dirección estratégica, se fundamenta en el proceso de responder el siguiente cuestionamiento: ¿A dónde queremos ir? ¿Cuáles son los propósitos y objetivos de la organización? ¿Dónde estamos hoy? ¿En qué tipo de ambiente se encuentra la organización ¿A dónde debemos

ir? ¿Hacia dónde va la organización? ¿A dónde podemos ir? ¿A dónde iremos? Estos son los objetivos.

- En los planes nos preguntamos ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas? Para saber la eficacia ¿Qué sistemas y procedimientos usaremos para lograr los objetivos? Y por el lado de la eficiencia ¿Cómo vamos a lograrlos con la menor inversión en tiempo, esfuerzos y recursos y cuanto nos demoraremos en llegar?
- Estrategas: Funcionarios líderes con capacidad de tomar decisiones coherentes con el contexto actual y futuro de la organización. Con sólida formación profesional, capacidad analítica, experiencia en la gestión pública, comunicación fluida, buena reciprocidad interpersonal, responsable y comprometida con la consecución de los objetivos de la organización.
- Direccionamiento estratégico. Es analizar y observar la dirección de los servicios para progresar, crear beneficios y permanecer en la competencia. Está compuesto por los principios, la misión y la visión.
- Diagnóstico. Se ejecuta, mediante el análisis FODA.
- Formulación estratégica. Esta referido a las tareas que se establecen: los objetivos de los diferentes planes, presupuestos, realización. Los planes estratégicos, así como los planes de acción obligatoriamente deben contemplarse en el presupuesto.
- Indicadores de gestión. Para evaluar el cumplimiento de los indicadores de la gestión, es necesario el monitoreo periódico y efectuar las correcciones necesarias.
- Auditoria estratégica. Se emplea para afirmar la permanencia y continuación del proceso.
- La planificación necesita un espíritu emprendedor; que cada persona por su decisión propia, pueda solucionar problemas, indagar nuevas oportunidades para la mayor competitividad y administración de mega proyectos.

Respecto de la importancia de la dirección estratégica, de acuerdo al planteamiento de (David, 2003, p. 15), permite a una organización ser más proactiva que reactiva. Los dueños de pequeñas empresas, directivos, gobernantes y administradores de diversas organizaciones públicas y

privadas, han aceptado que la ayuda importante de la dirección estratégica, ha sido apoyar a las empresas a plantear mejores estrategias; con el propósito de lograr la comprensión y el compromiso de todos los funcionarios y empleados, quienes se convierten en entes creativos e innovadores cuando asimilan y hacen suya la misión, el logro de objetivos y las habilidades y destrezas de la organización.

Referente a las concepciones teóricas de la dirección estratégica (Tsegaamlak, 2014), señala que la evolución de la dirección estratégica se dio en cuatro pasos: El primero a finales del año cincuenta, cuando las organizaciones idearon una orientación sistemática para ubicar el lugar y la forma de realizar sus negocios futuros, a través de una planificación estratégica. El segundo se llevó a cabo a finales del año 60, con manifestación expresa de la capacidad interna de las empresas a cambio de variables en su estrategia. El tercero se efectuó a finales de los años 70, en respuesta a las inestabilidades del contexto social, político y tecnológico; las organizaciones comenzaron a emplear una destreza de respuesta conocida en la actualidad la dirección de problemas. Finalmente, la cuarta y la más reciente se produjo en los años 80. Ante las limitaciones de la planificación estratégica, ha sido necesario tener experiencia, habilidades y destrezas adecuadas; es decir, funcionarios profesionalmente capaces de incluir la dirección estratégica en las organizaciones.

Igualmente (Tsegaamlak, 2014), asevera que el ejemplo del trabajo empresarial de la década del 90, se sustenta en información teórica y experiencias prácticas propias de la planificación estratégica; la misma que emplea una metodología, análisis de los estudios de la psicología, actitudes, experiencias, creencias y valores personales y culturales de la organización; las cuales localizamos en famosos trabajos entre ellos “En busca de la excelencia” de Thomas Peters y R. Waterman (1996), “La quinta disciplina” de Peter M. Senge (2004) y las contribuciones de Michael E. Porter (2004).

Respecto a la conceptualización del desarrollo organizacional: Chiavenato (1988), está relacionado con los conocimientos de cambio permanente y las potencialidades de adaptación de las organizaciones de acuerdo al contexto donde se encuentra ubicada la entidad. (Sánchez, 2009, p.244), indica que el desarrollo organizacional, contribuye con un conjunto de ideas acerca de las personas que laboran en una entidad; es decir, la organización y el medio van a permitir el progreso e incremento de sus potencialidades, compuesta por competencias y capacidades. (Reyes, 2009, p.43), destaca que el desarrollo organizacional es un proceso dirigido por alta dirección; es decir, es la materialización del cambio anhelado mediante intervenciones permanentes sustentadas en práctica de valores éticos democráticas, que persiguen mejorar la firmeza y seguridad organizacional y la satisfacción de los colaboradores. (Robbins, 1998, p. 642)

De la misma manera, (INWENT, 2007, p. 94), asevera que el desarrollo organizacional, es la materialización del cambio anhelado mediante intervenciones permanentes sustentadas en práctica de valores éticos y democráticas, que persiguen mejorar la firmeza y seguridad organizacional y la satisfacción de los colaboradores.

Respecto a las definiciones del desarrollo organizacional: (Reyes, 2016, p. 26), es el análisis del nivel de conducta de los colaboradores en observancia a los objetivos de la organización, para desafiar juntos el contexto interno y externo con la finalidad de aumentar la productividad empresarial. George y Álvarez (2005), señalan que el desarrollo organizacional es una estrategia educativa; que encamina y cambia las creencias tradicionales, formas de actuar, valores y ubicación de las organizaciones para su adaptación oportuna y adecuada al mercado profesional. (Silva, 2014, p.7), señala que el desarrollo organizacional como estrategia, promueve la participación de los colaboradores en las políticas gubernamentales y empresariales, mediante la generación y desarrollo de capacidades sociales creativas.

También (Claros, 2013, p. 5), define que el desarrollo organizacional a nivel de municipalidades, es el resultado de la aplicación de un conjunto de habilidades y destrezas para orientar a las municipalidades a la consecución de sus objetivos establecidos. En el ámbito municipal la dirección estratégica es un ejemplo de administración, de habilidades de gestión, capacidad de decisión de la gerencia municipal y otros funcionarios, cultura organizacional, trabajo y toma de decisiones en equipo, comunicación oportuna y adecuada. (Cruz, 2010, p.17), señala que el desarrollo organizacional es una evolución permanente de mejora dentro de la organización; a fin de mejorar su desempeño, mediante intervenciones que propicien el cambio planeado; a fin de mejorar en la utilización de recursos, clima organizacional y la eficiencia en el desempeño organizacional; por lo tanto, no es un programa de índole temporal sino un esfuerzo a futuro.

De las concepciones y definiciones de varios autores acerca del desarrollo organizacional específicamente municipal, implica tener en cuenta las características como el cambio organizacional; referido básicamente a la adaptación, la identidad, percepción del medio ambiente, unidad entre colaboradores, estrategias comunicacionales por parte de los colaboradores; los procesos internos, constituidos por la innovación organizacional, tecnología de apoyo, gestión de recursos, coordinación y comunicación de los equipos de trabajo y sistemas de capacitación; y las competencias de los colaboradores municipales; tales como, competencias de ayuda, servicio, acción, influencia, logro, cognitivas y eficacia personal; características y sus componentes que contribuyen al desarrollo organizacional municipal.

Referente a los modelos de desarrollo organizacional: (Silva, 2014, p. 7), manifiesta que los modelos para alcanzar niveles altos de eficiencia y eficacia organizacional, se sustentan en los procesos de: planificación, organización, dirección, control y evaluación. Existen tres modelos: El primero relacionados con los cambios estructurales; orientados hacia los objetivos de cambio en el modo de trabajo, en los resultados, en la estructura organizacional y en el contexto de labor. El segundo relacionado con el mejoramiento de la

conducta; la capacitación es la herramienta fundamental para promover una participación más comprometida y comunicación oportuna en el interior de la organización, este modelo es muy importante para la resolución de conflictos. El tercero, relacionado con las alteraciones estructurales y de comportamiento; para impulsar el cambio organizacional se requiere de funcionarios con experiencia en la dirección estratégica y en gestión pública, y el nivel de la entidad.

Por su lado (Martínez, 2012, p. 29), señala que no existe una estrategia exclusiva para el desarrollo organizacional, dependen del contexto; de mismo modo su diseño debe considerar los cambios formales hasta las alteraciones de la cultura y clima organizacional. Los ejemplos son coherentes exclusivamente con variaciones de la conducta, se propone trabajar las siguientes variables para promover una mayor participación y comunicación dentro de la organización: Mejoramiento de los equipos, suministro de la información, análisis, psicoterapia individual y social, reuniones de cotejo, el tratamiento de conflictos de grupo y los ambientes de sensibilidad.

Modelos relacionados con alteraciones estructurales: (Martínez, 2012, p. 30), destaca el prototipo managerial gris o desarrollo organizacional del arquetipo gris, planteado por Blake y Mouton (1989), sostienen que la mejora organizacional inicia con la mejora individual. Las dificultades de distintas etapas y niveles interpersonales, grupales e intergrupales, deben producirse antes de las mejoras deseadas en la estrategia y en el contexto interno de la organización. Modelo de diagnóstico organizacional: indican las variables claves para el mejor funcionamiento de las organizaciones.

Modelo de cambio de Kurt Lewin, (Cruz, 2010, p. 27), plantea que, en el desarrollo organizacional, se utiliza la teoría de Kurt Lewin; que, para un cambio efectivo y duradero, se debe cambiar los valores antiguos por otros valores nuevos, las veces que sea necesario. Son 3 las etapas del desarrollo organizacional:

- Descongelar implica la exigencia de mejora individual, grupal y de la organización.
- El cambio es la aceptación de nuevos valores en la cultura y comportamiento de una organización, los cuales son conducidas por un funcionario.
- Recongelar implica convertir a una medida universal y a un nuevo registro de conducta, con el apoyo de la alta dirección como una nueva norma.

Modelo De Faria Mello (Cruz, 2010, p. 28), plantea que este modelo de cambio se compone de un proceso cíclico, consultoría de fases o etapas siguientes:

- Contacto: En esta etapa se da el reconocimiento entre el consultor y el cliente.
- Contrato: Una vez establecido el contacto, se llega a un acuerdo de lo que se trabajara y se formaliza el acuerdo.
- Entrada: El consultor, realiza los primeros contactos con la organización, para conocer su situación actual y los puntos en que hay que intervenir.
- Recolección de datos: Mediante los instrumentos como entrevista, cuestionarios, o simple observación y convivencia para obtener información para trabajar en el cambio.
- Diagnóstico: Es la definición de la situación actual y la identificación de problemas y situaciones que deben cambiar. Se fijan los objetivos y metas de cambio.
- Planeación de las intervenciones: Se determina de la estrategia a seguir por parte del consultor. Actividades, tiempos, instrumentos, tácticas, etc.
- Acción: La implementación de las medidas que se consideraron en las fases anteriores.
- Evaluación: Es valorar los resultados alcanzados para cotejarlos con los propósitos fijados; con la finalidad de verificar el nivel de éxito conseguido y establecer qué elementos tratan de explicar los resultados.

Referente a los tipos de desarrollo organizacional: de acuerdo al planteamiento de (Gonzales, 2004, p. 17-20), una intervención de desarrollo

organizacional pasa por la voluntad de los líderes e integrantes de las organizaciones para enfrentar, resolver y advertir problemas o mejorar el contexto en la que se ubican. Los más importantes prototipos de intervenciones se consideran:

1. Análisis: Actividades de diagnóstico FODA, con el propósito de conocer la situación actual y sus problemas.
2. Constitución de equipos. Formación de equipos de trabajo, planteadas para mejorar la efectividad de los mismos.
3. Inter-grupo: Actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes.
4. Retroalimentación de encuestas: Actividades de análisis de diagnóstico para un trabajo activo, con la información y resultados de la encuesta.
5. Educación y capacitación: Actividades preparadas para renovar conocimientos, destrezas y habilidades de la persona.
6. Estructurales: Actividades planteadas para optimizar los resultados de los recursos estructurales o técnicos y las limitaciones que afectan a las personas o a grupo de personas.
7. Consultoría de procesos: Actividades que apoyan a los usuarios a apreciar y entender los sucesos del proceso que suscitan en el contexto de los usuarios y actuar a ritmo de ellos.
8. Desarrollo Organizacional del Grid: Creadas por Robert Blake y Jane Mouton; son actividades que establecen un ejemplo de cambio en seis etapas; constituyen un modelo de cambio de seis fases que incluyen a la totalidad de la organización.
9. Conciliación de terceras partes: Actividades planeadas para manejo de conflictos suscitados entre los miembros de la organización.
10. Orientación y consejo: Actividades que realiza el consultor, miembros de la organización para apoyar a las personas a plantear las metas sus de aprendizaje, a informarse de la percepción de conducta institucional por otros y a asimilar nuevas conductas para mejor logro de sus metas.

11. Planificación de vida y carrera: Actividades que permiten a los individuos a orientar los objetivos de su plan vida, profesión y las acciones que debe desarrollar para conseguirlos.
12. Planificación y de establecimiento de metas: Actividades que contienen conocimientos teóricos y la experiencia de la planificación y planteamiento de metas, ejemplos de solución de conflictos, prototipos de planificación, etc.
13. Administración estratégica: Actividades de apoyo para los amantes de las políticas, a quienes les ayuda a reflexionar en forma ordenada acerca de la misión, las metas de su organización, en las exigencias del contexto, en el análisis FODA, y efectuar una planificación de naturaleza reactiva y proactiva a largo plazo.
14. Transformación organizacional: Actividades que involucran permanentes cambios en la administración de la organización.

Al respecto de la caracterización del desarrollo organizacional (Cruz, 2010, p. 18), afirma que se caracteriza por los siguientes elementos:

- La necesidad de un desarrollo planeado en las organizaciones.
- Técnicamente es el esfuerzo práctico y estratégico del cambio de comportamiento del talento humano de una organización.
- La mayoría de sus representantes son consultores especialistas en desarrollo organizacional; que actúan como agente de cambio, y que desempeñan el papel de estimulación, orientación y coordinación dentro de una organización.
- Tiene la percepción social de la organización, que tiene existencia y conocimiento propia, contexto en el cual ejecutan modelos de gestión y habilidades y destrezas de organización, para administrar a las personas.
- Parte de no solo cambiar a las personas individualmente, sino que el cambio de estas propicie el cambio de la cultura y la conducta organizacional, y esto solo se logra con trabajo de grupos.

(INWENT, 2007, p.93), plantea que las características del desarrollo organizacional se basan en los factores siguientes:

- Construcción de equipos
- Valores humanos
- Orientación de contingencia
- Orientación sistemática
- Retroalimentación
- Utilización de un agente de cambio
- Aprendizaje esperado
- Solución de Problemas

Respecto de la importancia del desarrollo organizacional, de acuerdo al planteamiento de (Reyes, 2016, p. 32), es importante porque está relacionado, con la administración del personal de la institución, indispensable para el éxito o fracaso de la entidad. La gestión de los colaboradores es importante porque contiene un conjunto de elementos, la estructura orgánica de la organización, habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, dirección y las relaciones humanas, que ayudan a evitar apatías y solucionar de una manera más adecuada posible. De esta manera se debe tener presente que una forma magnífica de mejorar una organización es conseguir una revolución en su cultura, esto es, mejorar la condición de vida, creencias, y maneras de relacionarse entre los colaboradores, la identidad a la organización, es responsabilidad de funcionarios capaces luchar con todas estas situaciones.

Igualmente (Sánchez, 2009, p.14), señala que el desarrollo organizacional indispensablemente permite sistematizar el desarrollo de las aptitudes, destrezas, experiencias de los colaboradores municipales, favoreciendo a las instituciones municipales contar con instrumentos cognitivos que permitan la unificación y fortalecimiento de los trabajos pluridisciplinarios en equipo, implicados con la mejora permanente de las condiciones de vida de la población, calidad corporativa, el empleo adecuado de la tecnología y protección del medio ambiente; mediante una cultura organizacional propia, apoyada en la consecución de los compromisos, responsabilidades sociales y la práctica de valores. Las organizaciones y sus líderes, en las décadas subsecuentes tienen el reto de afrontar desafíos

complejos; proceso en el cual el desarrollo organizacional establece condiciones de valor agregado que permitan mejorar de manera progresiva la eficacia y eficiencia de la organización para aumentar su competitividad y permanecer en la competencia.

Referente a las concepciones teóricas del desarrollo organizacional (Cruz, 2010, p. 15 - 16), señala que se han escrito infinidad de texto sobre el desarrollo organizacional, pero, no existe una definición mundialmente aceptada, estas más reflejan la filosofía del trabajo o pensamiento estratégico del especialista, para ejemplos tenemos las siguientes definiciones: Friedlander y Brown (1974), sostienen que el desarrollo organizacional es considerada como una metodología que facilita mejora perfeccionamiento, en los colaboradores institucionales, en empleo de tecnologías, en acciones y estructuras organizacionales. Burke (1988) define el desarrollo organizacional como la realización de un conjunto de acciones de manera planificada para conseguir la mejora en las creencias, principios, habilidades, destrezas y práctica de valores de una organización.

Por otra parte, De Faria (1996), señala que el desarrollo organizacional es una evolución de cambios proyectados en aspectos políticos, sociales, técnicos asequibles, predestinados a desarrollar la eficacia y la fortaleza de la institución, para garantizar el crecimiento solidario de la organización y los colaboradores. Bennis (1973), sostiene que el desarrollo organizacional es una respuesta a la innovación, una complicada habilidad educacional, que facilita cambiar los dogmas, valores, actitudes y las estructuras de las entidades, de manera que estas logren adaptarse mejor al avance de las nuevas tecnologías, nuevas competencias y nuevos desafíos.

Al respecto de los valores del desarrollo organizacional, de acuerdo al planteamiento de (Cruz,2010, p.19), los valores del desarrollo organizacional se sintetizan en los factores siguientes:

- Brindar oportunidades, para la satisfacción de las necesidades humanas institucionales pisco-corpóreas, cognoscitivas y afectivas, que influirán en

su desempeño organizacional, permitiendo que la organización alcance todas sus metas.

- Implica práctica de valores humanísticos, antes que los tecnológicos, económicos, estructurales, ya que estos valores involucran de manera directa o indirecta modificaciones de hábitos y comportamientos del talento humano.
- Igualmente, la práctica de valores dentro del desarrollo organizacional, no debe ser visto como novedad o para asuntos de capacitación, sino debe ser una experiencia constante.
- Es una responsabilidad de todos los integrantes y niveles de la institución, la permanente indagación de soluciones.

Con respecto a la dirección, de acuerdo al planteamiento de (Ponjuán, 1998, p.59), es la acción de encaminar, disponer los esfuerzos laborales del personal que integran una entidad, apoyándolos a ejecutar tareas relevantes dentro de la institución.

Al respecto de la estrategia (Aveledo, 2012, p.13), plantea que es el espacio, el camino para la consecución de los propósitos de una organización. Es la destreza de conjugar el análisis del entorno interno y la experiencia y el conocimiento manejada por los directivos, para fomentar la práctica de valores, las habilidades y los recursos controlados por ellos.

Referente a la dirección estratégica, de acuerdo al planteamiento de (Hax y Majluf, 1984, p. 72), tiene, como propósito final, la práctica de valores colectivos, las competencias directivas, los compromisos organizativos y los regímenes administrativos que incluyen toma de decisiones con mucha habilidad y destreza y operativa en todas las instancias jerárquicos y líneas de autoridad funcionales de una organización.

Con respecto del desarrollo (Sánchez, 2009, p. 244), sostiene que desarrollo involucra a un conjunto de acciones y sus resultados de progresar;

esto es mejorar, ampliar, incrementar y corregir las acciones que desarrollo un individuo o una institución.

Al respecto de la organización (Sánchez, 2009, p.245), destaca que, mediante la orientación de conocimientos administrativos, la organización es la planificación de todas las acciones del talento humano de una institución con el objetivo de lograr todo el beneficio posibles y humanos, en la ejecución de acciones para alcanzar los fines, metas y propósitos que persigue la organización.

Referente al desarrollo organizacional, de acuerdo el planteamiento de (Sánchez, 2009, p.247), estratégicamente permite sistematizar el desarrollo de las aptitudes, destrezas, experiencias de los colaboradores municipales, favoreciendo a las instituciones municipales contar con instrumentos cognitivas que permitan la unificación y fortalecimiento de los trabajos pluridisciplinarios en equipo, implicados con la mejora permanente de las condiciones de vida de la población, calidad corporativa, el empleo adecuado de la tecnología y protección del medio ambiente; mediante una cultura organizacional propia, apoyada en la consecución de los compromisos, responsabilidades sociales y la práctica de valores.

1.4. Formulación del problema

¿De qué manera la Dirección Estratégica promueve el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz?

1.5. Justificación del estudio

La importancia de la presente investigación, está definida por la explicación de los factores que exponen en la actualidad a las municipalidades; a una realidad de deficiencias al respecto a las decisiones estratégicas y la estructura organizacional, existiendo una diversidad de factores que conllevan a este problema; pues el accionar de las municipalidades como entes de gobierno local, muestran una dirección estratégica y desarrollo organizacional muy detenida.

Asimismo, la presente investigación trata de explicar de qué modo la dirección estratégica promueve el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz. Este aporte va permitir entender el imperio que tiene una variable sobre otra, para mejorar significativamente la gestión administrativa. El trabajo posee características muy importantes y sus resultados servirán de guía, serán herramientas de apoyo en las instancias donde se toman las decisiones y dé cimiento a las investigaciones en el futuro.

Igualmente, el nivel de práctica estratégica de los directivos hacia los colaboradores municipales es importante porque está ligado al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la municipalidad: la productividad, eficiencia y eficacia, están en función a la estrategia y el desarrollo organizacional. El desempeño de las municipalidades con una dirección estratégica, se muestran superior con respecto a los que no están. Con justicia, el presente estudio se justifica y es importante por los criterios que se explican:

En el aspecto teórico el presente estudio es importante porque, mediante la aplicación de las teorías y conceptos de dirección estratégica, permite explicar cómo una correcta aplicación de un modelo de dirección estratégica alcanzará promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

Los resultados de la presente investigación, en el aspecto práctico es importante porque, la inclusión de la dirección estratégica en la gestión municipal, promoverá cambio de actitud de los colaboradores; la mejora de los procesos internos, prestar servicios de calidad, satisfacción de la ciudadanía y promoción del desarrollo local sostenible; cuyo efecto final será promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

En el aspecto social esta investigación adquiere relevancia, porque los resultados obtenidos, demuestran que para promover el desarrollo

organizacional en una gestión municipal, es importante la inclusión de la dirección estratégica; esto permitirá la presencia activa de los funcionarios, profesionales y colaboradores municipales, para intercambiar opiniones, fortalecer el trabajo en equipo, integración laboral, conocimiento y solución de problemas del entorno, de manera concertada y colegiada. Esto traerá consigo la prestación de servicio de calidad, una mayor participación ciudadana y una gestión moderna con transparencia y eficiencia que hará posible una mejor atención a la ciudadanía y el logro de un desarrollo local sostenible.

En el aspecto empresarial es importante, porque es una herramienta que servirá a los funcionarios para crear un entorno laboral agradable, con colaboradores más satisfechos de sus necesidades psico-corpóreas, cognitivas y afectivas. Igualmente, servirá para mejorar la gestión en la Municipalidad Provincial de Carhuaz, mediante el uso adecuado de los instrumentos de planificación, administración, recursos, planes de inversión y por ende brindar un servicio de calidad a la población beneficiaria.

En el aspecto metodológico la investigación es relevante, porque para determinar la influencia de la dirección estratégica para promover el desarrollo organizacional; se acude al empleo de técnicas de investigación como la encuesta, la entrevista, el resultado servirá para establecer como la dirección estratégica promueve el desarrollo organizacional, que permite la mejora significativa en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

1.6. Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

Si se dispone de una dirección estratégica, entonces su efecto será muy significativo en la promoción del desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

1.7. Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar el efecto de la Dirección Estratégica para promover el Desarrollo Organizacional, a través de un modelo de explicación deductiva, con la finalidad de cambiar la actitud de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

1.7.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de dirección estratégica que tienen los directivos, con la finalidad de establecer su mejora en la Municipalidad Provincial de Carhuaz.
- Establecer el contexto del desarrollo organizacional, con la finalidad de promover su mejora, en la Municipalidad Provincial de Carhuaz.
- Explicar cómo la dirección estratégica promueve el desarrollo organizacional, con la finalidad de mejora de la actitud de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

CAPÍTULO II

MÉTODO

II. MÉTODO

Según el enfoque cuantitativo en el presente estudio se utilizó el método hipotético deductivo.

La validez de una hipótesis científica se establece mediante una suposición de sus consecuencias con relación al universo existente y procediendo a investigar si la predicción originaria es correcta o no. En consecuencia, se afirma que el método científico consiguientemente es hipotético y deductivo. (Ruiz y Ayala, 1998).

2.1. Diseño de investigación

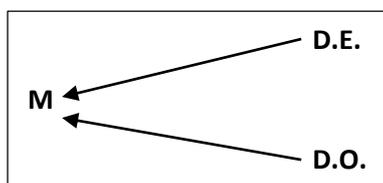
No experimental, transversal explicativa

No experimental, implica efectuar la observación del hecho en su situación natural sin intervención del investigador; es decir, sin manipular las variables. (Hernández; Fernández, y Baptista, 2003 p. 205). “Es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

Transversal, se origina cuando se diferencia en la población un aspecto de desarrollo de los sujetos de la muestra en un momento dado. Observaciones (01) en un único momento.

Se explican las consecuencias de las variables, aceptando que la variable independiente ha generado efectos sobre la variable dependiente

El esquema empleado es el siguiente:



Dónde:

M= Muestra sujeto al estudio, constituida por los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

D.E.: Variable independiente: Dirección Estratégica

D.O.: Variable dependiente: Desarrollo Organizacional.

2.2. Variables, operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	La dirección estratégica tiene como propósito final, la práctica de valores colectivos, las competencias directivas, los compromisos organizativos y los regímenes administrativos que incluyen toma de decisiones con mucha habilidad y destreza y operativa en todas las instancias jerárquicos y líneas de autoridad funcionales de una organización. (Hax y Majluf, 1984, p. 72)	Establecida en las dimensiones: Competencias directivas, planificación estratégica y desarrollo de valores.	Competencias directivas	▪ Desarrollo de personas	1	Ordinal: Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
				▪ Dirección de personas	2	
				▪ Trabajo en equipo y cooperación	3	
				▪ Liderazgo	4	
				▪ Gestión del cambio y desarrollo de la organización	5	
			Planificación estratégica	▪ Formulación de estrategias	6	
				▪ Elaboración de planes, programas e instrumentos de gestión	7	
				▪ Definición de objetivos estratégicos	8	
				▪ Diagnóstico del contexto	9	
			Desarrollo de valores	▪ Compromiso	10	
				▪ Vocación de servicio	11	
				▪ Justicia	12	
				▪ Respeto	13	
				▪ Honestidad	14	
				▪ Transparencia	15	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	El DO estratégicamente permite sistematizar el desarrollo de las aptitudes, destrezas, experiencias de los colaboradores municipales, favoreciendo a las instituciones municipales contar con instrumentos cognitivos que permitan la unificación y fortalecimiento de los trabajos pluridisciplinarios en equipo; implicados con la mejora permanente de las condiciones de vida de la población, calidad corporativa, el empleo adecuado de la tecnología y protección del medio ambiente; mediante una cultura organizacional propia, apoyada en la consecución de los compromisos, responsabilidades sociales y la práctica de valores. (Sánchez, 2009, p.247)	Establecida en las dimensiones: cambio organizacional, procesos internos y competencias	Cambio organizacional	▪ Adaptabilidad	1	Ordinal: Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
				▪ Sentido de identidad	2	
				▪ Perspectiva del medio ambiente	3	
				▪ Integración entre colaboradores	4	
				▪ Estrategia comunicacional	5	
			Procesos internos	▪ Innovación organizacional	6	
				▪ Tecnologías de apoyo	7	
				▪ Gestión de recursos	8	
				▪ Niveles de coordinación y comunicación de equipos de trabajo	9	
			Competencias	▪ Sistemas de capacitación	10	
				▪ Competencias de logro y acción	11	
				▪ Competencias de ayuda y servicio	12	
				▪ Competencias de influencia	13	
				▪ Competencias cognitivas	14	
				▪ Competencia de oficial personal	15	

2.3. Población y muestra

Población

El universo de la población, considerada en esta investigación estuvo conformada por 170 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

Muestra

El tamaño de la muestra se eligió por conveniencia; es decir, mediante el muestreo no probabilístico, tomando como muestra a todos los funcionarios: de alta dirección, órganos de control interno, de asesoramiento, de apoyo, de línea (conformada por 40 personas).

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

Técnicas

La obtención de información en la presente investigación se realizó mediante la técnica de la encuesta, lo que permitió conseguir directamente los datos de opinión de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

La encuesta es una técnica que permite al investigador recoger datos a través de un cuestionario previamente diseñado, consistente en preguntas y respuestas. (Villegas, 2 005).

Instrumentos

Se elaboró cuestionarios en cantidad de dos; siendo las consultas por cada variable, dimensiones y sus respectivos ítems. El cuestionario responde a las necesidades del estudio y permite recabar información relacionadas con las dos variables.

Validez

Mediante el juicio de expertos y empleando el método de validación de contenidos, se consiguió validar los instrumentos de la presente investigación. Los expertos fueron los profesionales con grado de magister y experiencia en la gestión municipal.

Para la referida validación se manejó una matriz para cada variable y su respectivo instrumento; las mismas que fueron entregadas a cada experto para su evaluación y validez de su contenido, criterios, coherencia y las dependencias entre las variables; teniendo presente las dimensiones, los indicadores, los ítems y las alternativas de respuesta.

Confiabilidad

Se consiguió aplicando una prueba piloto a 08 funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach para las dos variables; dirección estratégica y desarrollo organizacional. Para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach, se llegó a determinar la confiabilidad a un nivel alto ($\alpha = 0,97$).

2.5. Métodos de análisis de datos

Para la sistematización y análisis de la información se empleó la estadística descriptiva, tablas de frecuencias, figuras, estadístico regresión lineal simple; la tabulación se hizo en forma manual y se manejó el programa SPSS y Excel para demostrar los resultados de la presente investigación.

La discusión de los resultados se efectuó mediante la explicación comparativa, con las conclusiones de las Tesis citadas en los “antecedentes” y con los planteamientos del “marco teórico”; ello permitió la inferencia cuantitativa y cualitativa de los resultados.

Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

2.6. Aspectos éticos

Para la realización del estudio y aplicación del instrumento, se solicitó consentimiento informado de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz. Se mantiene la pureza de las opiniones recogidas de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

CAPÍTULO III
RESULTADOS

III. RESULTADOS

Se explican los resultados que se consiguió, a consecuencia de la aplicación de las herramientas de recolección de datos aplicado a los funcionarios de la Municipal Provincial Carhuaz.

1.1 Análisis explicativo de la variable Dirección Estratégica

Se trabajó con las puntuaciones directas de cada ítem de dimensiones; competencias directivas, planificación estratégica y desarrollo de valores.

3.1.1. Competencias directivas

Tabla N° 01

Capacidad para mejorar el talento del personal de la entidad

Categorías	fi	%
Nunca	2	5.0
Casi Nunca	1	2.5
A veces	9	22.5
Casi siempre	14	35.0
Siempre	14	35.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados, el 35% de ellos; es decir 14, indican que la capacidad para mejorar el talento del personal de la entidad siempre existe, el 35%; es decir 14, indican casi siempre, el 22,5%; es decir 9, indican a veces, el 2,5%; es decir 1, indica casi nunca y el 5%; es decir 2, indican nunca.

Tabla N° 02

Capacidad para lograr los propósitos de la organización

Categorías	fi	%
Nunca	1	2.5
Casi Nunca	1	2.5
A veces	6	15.0
Casi siempre	19	47.5
Siempre	13	32.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 32,5% de ellos; es decir 13 indican que la capacidad para lograr los propósitos de la organización siempre existe, el 47,5%; es decir 19, indican casi siempre, el 15%; es decir 6, indican a veces, el 2,5%; es decir 1, indica casi nunca y el 2,5%; es decir 1, indica nunca.

Tabla N° 03

Capacidad de hacer que trabajen colaborando unos con otros

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	1	2.5
A veces	3	7.5
Casi siempre	14	35.0
Siempre	22	55.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 55% de ello; es decir 22 indican que la capacidad de hacer que trabajen colaborando unos con otros siempre existe, el 35%; es decir 14, indican casi siempre, el 7,5%; es decir 3, indican a veces, el 2,5%; es decir 1, indica casi nunca.

Tabla N° 04

Capacidad de desempeñar el rol de líder de un equipo

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0
A veces	8	20.0
Casi siempre	19	47.5
Siempre	13	32.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 32,5% de ello; es decir 13 indican que la capacidad de desempeñar el rol de líder de un equipo siempre existe, el 47,5%; es decir 19, indican casi siempre, el 20%; es decir 8, indican a veces.

Tabla N° 05*Habilidad de manejar el cambio para asegurar la competitividad*

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	0	0.0
A veces	6	15.0
Casi siempre	22	55.0
Siempre	12	30.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 30% de ello; es decir 12 indican que la habilidad de manejar el cambio para asegurar la competitividad siempre existe, el 55%; es decir 22, indican casi siempre, el 15%; es decir 6, indican a veces.

3.1.2. Planificación estratégica

Tabla N° 06*Misión, visión y objetivos están de acuerdo al contexto*

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	3	7.5
A veces	21	52.5
Casi siempre	9	22.5
Siempre	7	17.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 17,5% de ello; es decir 7 indican que la misión, visión y objetivos están de acuerdo al contexto siempre, el 22,5%; es decir 9, indican casi siempre, el 52,5%; es decir 21, indican a veces, el 7,5%; es decir 3, indica casi nunca.

Tabla N° 07*Instrumentos de gestión se encuentran elaboradas y actualizadas*

Categorías	fi	%
Nunca	2	5.0
Casi Nunca	12	30.0
A veces	12	30.0
Casi siempre	13	32.5
Siempre	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 2,5% de ellos; es decir 1 indica que los instrumentos de gestión se encuentran elaboradas y actualizadas siempre, el 32,5% es decir 13, indican casi siempre, el 30%; es decir 12, indican a veces, el 30%; es decir 12, indican casi nunca y el 5%; es decir 2, indican nunca.

Tabla N° 08*Estrategias para logro de visión establecidas con claridad y certeza*

Categorías	fi	%
Nunca	1	2.5
Casi Nunca	8	20.0
A veces	17	42.5
Casi siempre	11	27.5
Siempre	3	7.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 7,5% de ellos; es decir 3 indican que las estrategias para logro de visión establecidas con claridad y certeza siempre, el 27,5%; es decir 11, indican casi siempre, el 42,5%; es decir 17, indican a veces, el 20%; es decir 8, indican casi nunca y el 2,5%, es decir 1, indica nunca.

Tabla N° 09*Estrategias de la organización están de acuerdo a la FODA*

Categorías	fi	%
Nunca	2	5.0
Casi Nunca	9	22.5
A veces	14	35.0
Casi siempre	14	35.0
Siempre	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 2,5% de ellos; es decir 1 indica que las estrategias de la organización están de acuerdo a la FODA siempre, el 35%; es decir 14, indican casi siempre, el 35%; es decir 14, indican a veces, el 22,5%; es decir 9, indican casi nunca y el 5%; es decir 2, indican nunca.

3.1.3. Desarrollo de valores

Tabla N° 10*Obligaciones se asumen con responsabilidad*

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	2	5.0
A veces	8	20.0
Casi siempre	13	32.5
Siempre	17	42.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 42,5% de ellos; es decir 17 indican que las obligaciones se asumen con responsabilidad siempre, el 32,5%; es decir 13, indican casi siempre, el 20%; es decir 8, indican a veces, el 5%; es decir 2, indican casi nunca.

Tabla N° 11*Mantiene actitud permanente de colaboración y servicio*

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	2	5.0
A veces	9	22.5
Casi siempre	13	32.5
Siempre	16	40.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 40% de ellos; es decir 16 indican que se mantienen actitud permanente de colaboración y servicio siempre, el 32,5%; es decir 13, indican casi siempre, el 22,5%; es decir 9, indican a veces, el 5%; es decir 2, indican casi nunca.

Tabla N° 12*Decisiones se toman de acuerdo a leyes y políticas existentes*

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	2	5.0
A veces	4	10.0
Casi siempre	22	55.0
Siempre	12	30.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 30% de ellos; es decir 12 indican que las decisiones se toman de acuerdo a leyes y políticas existentes siempre, el 55%; es decir 22, indican casi siempre, el 10%; es decir 4, indican a veces, el 5%; es decir 2, indican casi nunca.

Tabla N° 13*Los servicios son brindados con mismo trato y por igual a todos*

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	1	2.5
A veces	6	15.0
Casi siempre	12	30.0
Siempre	21	52.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 52,5% de ellos; es decir 21 indican que los servicios son brindados con mismo trato y por igual a todos siempre, el 30%; es decir 12, indican casi siempre, el 15%; es decir 6, indican a veces, el 2,5%; es decir 1, indica casi nunca.

Tabla N° 14*Comportamiento con sinceridad y coherencia*

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	4	10.0
A veces	19	47.5
Casi siempre	15	37.5
Siempre	2	5.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 5% de ellos; es decir 2 indican que expresan un comportamiento con sinceridad y coherencia siempre, el 37,5%; es decir 15, indican casi siempre, el 47,5%; es decir 19, indican a veces, el 10%; es decir 4, indican casi nunca.

Tabla N° 15*Gestión accesible a la información y la fiscalización*

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	1	2.5
A veces	16	40.0
Casi siempre	17	42.5
Siempre	6	15.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 15% de ellos; es decir 6 indican que mantienen una gestión accesible a la información y la fiscalización siempre, el 42,5%; es decir 17, indican casi siempre, el 40%; es decir 16, indican a veces, el 2,5%; es decir 1, indica casi nunca.

1.2 Análisis explicativo de la variable Desarrollo Organizacional

Se trabajó con las puntuaciones directas de cada ítem de las dimensiones; cambio organizacional, procesos internos y competencias.

3.2.1. Cambio organizacional

Tabla N° 16*Capacidad y la flexibilidad a los cambios de la institución*

Categorías	fi	%
Nunca	1	2.5
Casi Nunca	2	5.0
A veces	10	25.0
Casi siempre	15	37.5
Siempre	12	30.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 30% de ellos; es decir 12 indican que la capacidad y la flexibilidad a los cambios de la institución siempre existe, el 37,5%; es decir 15, indican casi siempre, el 25%; es decir 10, indican a veces, el 5%; es decir 2, indican casi nunca y el 2,5%; es decir 1, indica nunca.

Tabla N° 17*Identidad con el pasado, presente y futuro de la organización*

Categorías	fi	%
Nunca	1	2.5
Casi Nunca	7	17.5
A veces	11	27.5
Casi siempre	16	40.0
Siempre	5	12.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 12,5% de ellos; es decir 5 indican que la identidad con el pasado, presente y futuro de la organización siempre existe, el 40%; es decir 16, indican casi siempre, el 27,5%; es decir 11, indican a veces, el 17,5%; es decir 7, indican casi nunca y el 2,5%; es decir 1, indica nunca.

Tabla N° 18*Decisiones se dan de acuerdo al entorno de la institución*

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	3	7.5
A veces	13	32.5
Casi siempre	19	47.5
Siempre	5	12.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 12,5% de ellos; es decir 5 indican que las decisiones se dan de acuerdo al entorno de la institución siempre, el 47,5%; es decir 19, indican casi siempre, el 32,5%; es decir 13, indican a veces, el 7,5%; es decir 3, indican casi nunca.

Tabla N° 19*Unidad entre los colaboradores de la organización*

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	7	17.5
A veces	14	35.0
Casi siempre	15	37.5
Siempre	4	10.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 10% de ellos, es decir 4 indican que la unidad entre los colaboradores siempre existe, el 37,5%; es decir 15, indican casi siempre, el 35%; es decir 14, indican a veces, el 17,5%; es decir 7, indican casi nunca.

Tabla N° 20*Comunicación de las acciones desarrolladas por la institución*

Categorías	fi	%
Nunca	2	5.0
Casi Nunca	6	15.0
A veces	21	52.5
Casi siempre	7	17.5
Siempre	4	10.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 10% de ellos; es decir 4 indican que la comunicación de las acciones desarrolladas por la institución siempre existe, el 17,5%; es decir 7, indican casi siempre, el 52,5%; es decir 21, indican a veces, el 15%; es decir 6, indican casi nunca y el 5%; es decir 2, indican nunca.

3.2.2. Procesos internos

Tabla N° 21

Voluntad de asumir los retos de innovación organizacional

Categorías	fi	%
Nunca	1	2.5
Casi Nunca	8	20.0
A veces	18	45.0
Casi siempre	8	20.0
Siempre	5	12.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 12,5% de ellos; es decir 5 indican que la voluntad de asumir los retos de innovación organizacional siempre existe, el 20%; es decir 8, indican casi siempre, el 45%; es decir 18, indican a veces, el 20%; es decir 8, indica casi nunca y el 2,5%; es decir 1, indica nunca.

Tabla N° 22

Colaboradores cuentan con tecnológica y equipos

Categorías	fi	%
Nunca	1	2.5
Casi Nunca	7	17.5
A veces	12	30.0
Casi siempre	13	32.5
Siempre	7	17.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 17,5% de ellos; es decir 7 indican que los colaboradores cuentan con tecnología y equipos siempre, el 32,5%; es decir 13, indican casi siempre, el 30%; es decir 12, indican a veces, el 17,5%; es decir 7, indican casi nunca y el 2,5%; es decir 1, indica nunca.

Tabla N° 23*Gestión de los recursos está adecuado al contexto institucional*

Categorías	fi	%
Nunca	3	7.5
Casi Nunca	6	15.0
A veces	17	42.5
Casi siempre	10	25.0
Siempre	4	10.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 10% de ellos; es decir 4 indican que la gestión de los recursos está adecuado al contexto institucional siempre, el 25%; es decir 10, indican casi siempre, el 42,5%, es decir 17, indican a veces, el 15%; es decir 6, indican casi nunca y el 7,5%; es decir 3, indican nunca.

Tabla N° 24*Niveles de coordinación y comunicación son fluidas y precisas*

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	6	15.0
A veces	17	42.5
Casi siempre	15	37.5
Siempre	2	5.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 5% de ellos; es decir 2 indican que los niveles de coordinación y comunicación son fluidas y precisas siempre, el 37,5%; es decir 15, indican casi siempre, el 42,5%; es decir 17, indican a veces, el 15%; es decir 6, indican casi nunca.

Tabla N° 25*Programa de capacitación para los colaboradores municipales*

Categorías	fi	%
Nunca	8	20.0
Casi Nunca	17	42.5
A veces	10	25.0
Casi siempre	5	12.5
Siempre	0	0.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 12,5% de ellos; es decir 5 indican que el programa de capacitación para los colaboradores municipales casi siempre existe, el 25%; es decir 10, indican a veces, el 42,5%; es decir 17, indican casi nunca y el 20%; es decir 8, indican nunca.

3.2.3. Competencias

Tabla N° 26*Compromiso de los colaboradores por orden y calidad servicio*

Categorías	fi	%
Nunca	2	5.0
Casi Nunca	5	12.5
A veces	19	47.5
Casi siempre	12	30.0
Siempre	2	5.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 5% de ellos; es decir 2 indican que el compromiso de los colaboradores por orden y calidad de servicio siempre existe, el 30%; es decir 12, indican casi siempre, el 47,5%; es decir 19, indican a veces, el 47,5%; es decir 5, indican casi nunca y el 12,5%; es decir 2, indican nunca.

Tabla N° 27*Servicios municipales satisfacen las necesidades de los usuarios*

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	3	7.5
A veces	18	45.0
Casi siempre	16	40.0
Siempre	3	7.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 7,5% de ellos; es decir 3 indican que los servicios municipales satisfacen las necesidades de los usuarios siempre, el 40%; es decir 16, indican casi siempre, el 45%; es decir 18, indican a veces, el 7,5%; es decir 3, indican casi nunca.

Tabla N° 28*Colaboradores manifiestan el conocimiento organizacional*

Categorías	fi	%
Nunca	1	2.5
Casi Nunca	4	10.0
A veces	19	47.5
Casi siempre	13	32.5
Siempre	3	7.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 7,5% de ellos; es decir 3 indican que los colaboradores manifiestan el conocimiento organizacional siempre, el 32,5%; es decir 13, indican casi siempre, el 47,5%; es decir 19, indican a veces, el 10%; es decir 4, indican casi nunca y el 2,5%; es decir 1, indica nunca.

Tabla N° 29*Decisiones se da con conocimiento y experiencia profesional*

Categorías	fi	%
Nunca	0	0.0
Casi Nunca	6	15.0
A veces	14	35.0
Casi siempre	12	30.0
Siempre	8	20.0
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 20% de ellos; es decir 8 indican que las decisiones se dan con conocimiento y experiencia profesional siempre, el 30%; es decir 12, indican casi siempre, el 35%; es decir 14, indican a veces, el 15%; es decir 6, indican casi nunca.

Tabla N° 30*Empleados muestran autocontrol, confianza en sí mismo*

Categorías	fi	%
Nunca	1	2.5
Casi Nunca	2	5.0
A veces	19	47.5
Casi siempre	15	37.5
Siempre	3	7.5
Total	40	100.0

Fuente: Base de datos anexo N° 06

Interpretación. De los 40 funcionarios encuestados el 7,5% de ellos; es decir 3 indican que los empleados muestran autocontrol, confianza en sí mismo siempre, el 37,5%; es decir 15, indican casi siempre, el 47,5%, es decir 19, indican a veces, el 5%; es decir 2, indican casi nunca y el 2,5%; es decir 1, indica nunca.

1.3 Validación explicativa de la hipótesis

La validación de la hipótesis se hizo mediante el estadígrafo regresión lineal simple:

Tabla N° 31

Prueba regresión lineal simple para determinar la influencia de la dirección estratégica en desarrollo organizacional

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,724 ^a	,524	,512	5,970

a. Predictores: (Constante), Dirección Estratégica

Tabla N° 32

Estadísticas de la regresión

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	1492,766	1	1492,766	41,884	,000 ^b
Residuo	1354,334	38	35,640		
Total	2847,100	39			

a. Variable dependiente: Desarrollo Organizacional

b. Predictores: (Constante), Dirección Estratégica

Interpretación. De los datos presentados en las tablas 31 y 32, se puede verificar que el modelo de regresión lineal simple permitiría explicar y realizar predicciones. El valor de la pendiente de la ecuación lineal $Y=a+bx$, $Y=3,964+0,804x$, permite explicar la afinidad directa y dependencia positiva entre los puntajes de ambas variables. El coeficiente de correspondencia $r=0,724$, indica que las variables dirección estratégica y desarrollo organizacional están altamente relacionados; asimismo el coeficiente de determinación ($r^2=0,524 = 52,4\%$) es bastante bueno, indica que la variable dirección estratégica explica en un 52,4% a la variable desarrollo organizacional; lo que significa que, a mayor inclusión de dirección estratégica, mayor será el desarrollo organización en la Municipalidad Provincial de Carhuaz

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

IV. DISCUSIÓN

Del análisis de los estadígrafos aplicados, se concluye que la variable independiente tiene influencia hacia la variable dependiente; para lo cual se examinaron cada una de las variables con sus respectivas dimensiones; la dirección estratégica: con sus dimensiones: competencias directivas, planificación estratégica y desarrollo de valores, y el desarrollo organizacional, con sus dimensiones: Cambio organizacional, procesos internos y competencias.

Con relación a la variable 1; sobre el análisis de la dirección estratégica en la Municipalidad Provincial de Carhuaz, al respecto de las competencias directivas de los funcionarios; los resultados presentados en la tabla 1, indican que la capacidad para mejorar el talento del personal de la entidad - siempre - existe con un total de 35%; en la tabla 2, indican que la capacidad para lograr los propósitos de la organización - casi siempre - existe con un total de 47,5%; la tabla 3 indican que la capacidad de hacer que trabajen colaborando unos con otros – siempre - existe con un total de 55%.

Igualmente; los resultados presentados en la tabla 4, indican que la capacidad de desempeñar el rol de líder de un equipo - casi siempre existe con un total de 47,5%; en la tabla 5 indican, que la habilidad de manejar el cambio para asegurar la competitividad - casi siempre - existe con un total de 55%.

Al respecto de la planificación estratégica, los resultados presentados en la tabla 6 indican que la misión, visión y objetivos están de acuerdo al contexto - a veces - con un total de 52,5%; tabla 7 indican que los instrumentos de gestión se encuentran elaboradas y actualizadas - casi siempre - con un total de 32,5%; tabla 8 indican que las eestrategias para logro de visión están establecidas con claridad y certeza - a veces - con un total de 42,5%; tabla 9 indican que las estrategias de la organización están de acuerdo a la FODA - casi siempre - con un total de 35%.

Respecto al desarrollo de valores, los resultados presentados en la tabla 10 indican que las obligaciones se asumen con responsabilidad - siempre - con un total de 42,5%; tabla 11 indican que mantienen actitud permanente de colaboración y servicio - siempre - con un total de 40%; tabla 12 indican que las decisiones se toman de acuerdo a leyes y políticas existentes - casi siempre - con un total de 55%; tabla 13 indican que los servicios son brindados con mismo trato y por igual a todos - siempre - con un total de 52,5%.

Igualmente, los resultados presentados en la tabla 14 indican que el comportamiento con sinceridad y coherencia - a veces - con un total de 47,5%; tabla 15 indican que la gestión es accesible a la información y la fiscalización - casi siempre - con un total de 42,5%.

Según la apreciación de los encuestados, considerando estos resultados son similares con los resultados presentado por Cenas (2 014) En su tesis titulada “Dirección estratégica de recursos humanos para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo 2014”, concluye que la administración de recursos humanos mediante la dirección estratégica permite mejora sustancial el trato entre los colaboradores municipales y elaborar una nueva estructura municipal, mejorando significativamente la administración municipal.

Coinciden con (Ixpatá, 2012, p.6), cuando afirma que la dirección estratégica establece que las decisiones de la organización deben ser reactivas y proactivas, de acuerdo a la competencia del medio externo y las capacidades internas de la entidad; igualmente, Álvarez citado por (Arano, et al., 2011, p. 29) manifiesta que la dirección estratégica se sustenta en tres pilares importantes: planeamiento estratégico, cultura organizacional y arquitectura organizacional.

Del mismo modo (Arano, Espinosa y Arroyo, 2011, p.30) señalan que la dirección estratégica admite a las organizaciones analizar y asimilar sus

entornos interno y externo; permitiéndoles establecer estrategias destinadas al alcance de los propósitos y metas fijadas, para satisfacer las exigencias de la población; igualmente (Vargas, 2012, p. 9 - 12), asevera que la dirección estratégica es un nuevo estilo de gestión basado en la identificación del entorno interno y externo de las organizaciones (análisis FODA) que se convierten en desafíos de la institución.

También (Hax y Majluf, 1984, p. 72), manifiesta que el propósito de la dirección estratégica es la práctica de los valores colectivos, competencias, habilidades y destrezas administrativas, los compromisos institucionales y los procedimientos de los funcionarios de todos los niveles funcionales de la organización para tomar decisiones concertadas y estratégicas.

De igual forma (Cenas, 2014, p.15), define que la dirección estratégica permite mejorar las insuficiencias de la planificación estratégica de la organización; mientras tanto (Basilio, 2013, p. 6), manifiesta que la dirección es una guía para los funcionarios responsables, de tomar decisiones estratégicas en la gestión de la entidad; igualmente (David, 2003, p. 5), indica que la inclusión de la dirección estratégica en una organización es aprovechar las habilidades, el conocimiento y experiencia de los funcionarios para lograr los objetivos institucionales.

Coinciden con (Salazar 2014), en su tesis titulada “Propuesta de plan estratégico de la gerencia de comercialización de ferrocarriles del Ecuador – empresa pública alineada al plan nacional de desarrollo 2014 - 2017”, presentado en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE de Ecuador, para alcanzar el grado de Maestro en Planificación y Dirección Estratégica. Concluye que, si no existe una planificación estratégica en la administración, la comunicación con los integrantes del equipo será limitado y sus integrantes no conocerán los propósitos a lograr, ni la misión y visión institucional.

De la misma manera existen diversos modelos de dirección estratégica, según refieren muchos autores; precisamente se tiene entre ellos a (Sablich,

2010, p. 101) quien afirma que la dirección estratégica por competencias, orienta mejor la eficiencia y eficacia de la organización; es un modelo que viene surgiendo en la actualidad. Del mismo modo cita, que la dirección estratégica tiene como columna vertebral a la planificación estratégica, que ayuda a los funcionarios, empleados y obreros para que puedan mejorar la misión y visión de la entidad de manera concertada.

(Cupa, 2010, p.59), manifiesta que el modelo CMI es el gran aliado de los presidentes y directivos de las más importantes entidades del mundo, para alinear la visión y misión de acuerdo a las necesidades de los usuarios, las estrategias, las tareas, monitorear las mejoras, manteniendo un nivel alto de comunicación con los colaboradores.

(Valdés, 2009, p. 4), destaca que la dirección por control está centrada en aspectos internos de la organización, muy adecuado para entornos estables, es de corto plazo. Igualmente (Holgado, 2011, p. 4), destaca que el objetivo de la dirección por control es mejorar la eficiencia de las operaciones internas de la entidad. Del mismo modo (Valdés, 2009, p. 4), manifiesta que la dirección por extrapolación consiste en pronosticar el futuro partiendo del análisis de las condiciones antiguas, en entornos estables a largo plazo.

El mismo autor destaca que la dirección por anticipación, comienza cuando el entorno se vuelve cada vez menos estable, la dirección de la organización se anticipa a las turbulencias. Del mismo modo, refiere que la dirección estratégica, es a posteriori a la dirección por anticipación, que permite descubrir prontamente los cambios del contexto y otorgar respuestas inmediatas y flexibles a los desafíos planeados en todo momento.

También (Rodríguez y Alimañy, 2015), manifiestan que la dirección estratégica permite efectuar una planificación partiendo de las condiciones turbulentas, centrar el modelo institucional en la demanda de los usuarios. Igualmente (Salazar, 2016), indica que la dirección estratégica se caracteriza

por el cambio estratégico y continuo para promover organizaciones consistentes en el proceso de integración mundial.

Por su lado (David, 2003, p. 15), asevera que la dirección estratégica es importante, porque logra la comprensión y el compromiso de todos los funcionarios y colaboradores. El talento humano se vuelve en entes creativos e innovadores, se convierten sorprendentemente creativos e innovadores cuando asimilan y hacen suyo la misión, el logro de objetivos y las habilidades y destrezas de la organización.

Igualmente (Tsegaamlak, 2014), menciona que toda organización para alcanzar sus objetivos, demanda de la experiencia, habilidades y destrezas adecuadas de sus funcionarios profesionalmente capaces de incluir la dirección estratégica en las organizaciones.

Es responsabilidad de los funcionarios municipales, apoyados en su formación profesional, experiencia en gestión pública, compromiso institucional; plantear decisiones estratégicas para una mejora sustantiva de la gestión municipal orientada a brindar servicios adecuados que satisfaga las necesidades de la población de su jurisdicción territorial, que promueva desarrollo local sostenible. Si los funcionarios muestran restringida capacidad de dirección estratégica, como en el presente caso, nada de lo que hagan funcionará adecuadamente.

En síntesis, las expectativas de la dirección estratégica sobrepasan los límites anheladas en la gestión municipal y es generadora del desarrollo organizacional municipal.

Con relación a la variable 2; sobre el análisis del desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz, al respecto del cambio organizacional, los resultados presentados en la tabla 16 indican que la capacidad y la flexibilidad a los cambios de la institución - casi siempre - existe con un total de 37,5%; la tabla 17 indican que la Identidad con el

pasado, presente y futuro de la organización - casi siempre - existe con un total de 40%; tabla 18 indican que las decisiones se dan de acuerdo al entorno de la institución - casi siempre - existe con un total de 47,5%.

De igual modo los resultados presentados en la tabla 19, indican que la unidad entre los colaboradores de la organización - casi siempre - existe con un total de 37,5%; la tabla 20 indican que la comunicación de las acciones desarrolladas por la institución - a veces - existe con un total de 52,5%.

Al respecto de procesos internos, los resultados presentados en la tabla 21, indican que la voluntad de asumir los retos de innovación organizacional - a veces - con un total de 45%; la tabla 22, indican que los colaboradores cuentan con tecnología y equipos - casi siempre - con un total de 32,5%; la tabla 23, indican que la gestión de los recursos está adecuado al contexto institucional - a veces - con un total de 42,5%.

De la misma forma, los resultados presentados en la tabla 24, indican que los niveles de coordinación y comunicación son fluidas y precisas - a veces - con un total de 42,5%; la tabla 25, indican que los programas de capacitación para los colaboradores municipales - casi nunca - existen con un total de 42,7%.

Al respecto de competencias, los resultados presentados en la tabla 26, indican que el compromiso de los colaboradores por orden y calidad servicio - a veces - existe con un total de 47,5%; la tabla 27, indican que los servicios municipales satisfacen las necesidades de los usuarios - a veces - con un total de 45%; la tabla 28, indican que los colaboradores manifiestan el conocimiento organizacional - a veces - con un total de 47,5%.

De igual modo, los resultados presentados en la tabla 29, indican que las decisiones se dan con conocimiento y experiencia profesional - a veces -

con un total de 35%; la tabla 30, indican que los empleados muestran autocontrol, confianza en sí mismo - a veces - con un total de 42,5%.

Según la apreciación de los encuestados, considerando estos resultados son parecidos con los resultados presentado por Trefogli (2013), en su tesis titulada “Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: Estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)”; concluye que la intervención es orientar las acciones que desarrolla una organización, conforme a las decisiones de sus funcionarios, las estrategias de un plan de solución al problema administrativo.

Igualmente, Arica (2015), en su tesis titulada “Lineamientos estratégicos de gestión institucional para mejorar la cultura organizacional de la “UNASAM” - Huaraz, 2015”; concluye que los planes estratégicamente diseñados para la mejora institucional, deben estar sustentados en el análisis del contexto y en estricta relación con la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores personales y culturales de la organización.

De igual modo Torres (2013), en su tesis titulada “Análisis del clima laboral y adaptación al cambio organizacional del personal adscrito al plan nacional de Vigilancia comunitaria por cuadrantes de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali”, presentado en la Universidad de Manizales - Santiago de Cali – Colombia; concluye que el clima organizacional se orienta por medio de la gestión del talento humano y se fortalece mediante el soporte del funcionario responsable de más alto nivel.

Asimismo, Chiavenato (1988), manifiesta que el desarrollo organizacional está relacionado con los conocimientos de cambio permanente y las potencialidades de adaptación de las organizaciones a los factores de cambio del contexto donde se encuentra ubicada la entidad. Por su parte (Sánchez, 2009, p.244), afirma que el desarrollo organizacional, contribuye con un conjunto de ideas acerca de las personas que laboran en una entidad;

es decir, la organización y el medio, van a permitir el progreso e incremento de sus potencialidades, competencias y capacidades.

Por su lado (Reyes, 2009, p.43), afirma que el desarrollo organizacional, es un proceso dirigido por alta dirección para materializar el cambio deseado mediante práctica de valores éticos, satisfacción de las necesidades de los usuarios y colaboradores de la institución. Coinciden exactamente sus afirmaciones con (INWENT, 2007, P. 94). Por su lado (Silva, 2014, p.7), señala que el desarrollo organizacional como estrategia, promueve la participación de los colaboradores en las políticas gubernamentales y empresariales; mediante la generación y desarrollo de capacidades sociales creativos.

Según (Claros, 2013, P. 5), destaca que el desarrollo organizacional a nivel de municipalidades, es el resultado de la aplicación de un conjunto de habilidades y destrezas para orientar a las municipalidades a la consecución de sus objetivos establecidos. En el ámbito municipal la dirección estratégica es un ejemplo de administración, habilidades de gestión, capacidad de decisión de la gerencia municipal y otros funcionarios, cultura organizacional, trabajo y toma de decisiones en equipo, comunicación oportuna y adecuada.

De misma forma (Cruz, 2010, p.17), afirma que el desarrollo organizacional es un cambio organizacional a fin de mejorar el desempeño la utilización de recursos, clima organizacional y la eficiencia en el desempeño organizacional.

Al respecto de los modelos de desarrollo organizacional (Silva, 2014, p. 7), manifiesta que existen tres modelos, relacionados con los cambios estructurales; cambios de comportamiento, alteraciones estructurales, alteraciones estructurales y de comportamiento. Coinciden con (Martínez, 2012, p. 29) quien afirma que entre los modelos de desarrollo organizacional se consideran modelos relacionados con; alteraciones de comportamiento, alteraciones estructurales, diagnostico organizacional, modelo cambio de Kurt Lewin y Modelo De Faria Mello.

De igual modo (Gonzales, 2004, p. 17-20), manifiesta que los tipos de desarrollo organizacional se constituyen en distintas actividades de: diagnóstico, constitución de equipos, inter-grupo, retroalimentación de encuestas, educación y capacitación, estructurales, consultoría de procesos, desarrollo organizacional de Grid, conciliación de terceras partes, orientación y consejo, planificación de vida y carrera, establecimiento de metas, administración estratégica y transformación organizacional.

Asimismo, (Sánchez, 2009, p. 14), señala que el desarrollo organizacional permite sistematizar el desarrollo de las aptitudes, destrezas y experiencias de los colaboradores municipales; favoreciendo a las instituciones municipales contar con instrumentos cognitivos, que permitan la unificación y fortalecimiento de los trabajos pluridisciplinarios en equipo, implicados con la mejora permanente de las condiciones de vida de la población, calidad corporativa, el empleo adecuado de la tecnología y protección del medio ambiente; mediante una cultura organizacional propia, apoyada en la consecución de los compromisos, responsabilidades sociales y la práctica de valores.

El desarrollo organizacional municipal va a depender mucho de la inclusión de los modelos de administración municipal, habilidades y destrezas de gobierno, cultura organizacional, clima laboral de los colaboradores, trabajo en equipo, comunicación oportuna y adecuada, concertación para toma de decisiones; el desarrollo organizacional municipal es reactivo y proactivo a los acontecimientos del contexto.

En síntesis, en una gestión municipal con inclusión de dirección estratégica, el desarrollo organizacional municipal es en efecto idéntico del nivel de dirección practicada.

En referencia al objetivo específico, Identificar el nivel de dirección estratégica que tienen los directivos, con la finalidad de establecer su mejora, en la Municipalidad Provincial de Carhuaz; de acuerdo a ello los resultados

presentados en las tablas de 1 al 15 indican que el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, referidos a competencias directivas, planificación estratégica y práctica de valores, se encuentran mayormente categorizados como casi siempre y siempre predispuestos al quehacer municipal, ubicándolos a los funcionarios con una capacidad de decisión estratégica en un nivel muy restringida.

En referencia al objetivo específico, establecer el contexto del desarrollo organizacional, con la finalidad de promover su mejora, en la Municipalidad Provincial de Carhuaz; de acuerdo a ello los resultados presentados en las tablas de 16 a 30 indican el contexto del desarrollo organizacional, referidos a cambio organizacional, procesos internos y competencias, dichos aspectos se encuentran categorizados en su mayoría como a veces dispuestos, determinando una débil organización municipal.

En referencia al objetivo específico, explicar cómo la dirección estratégica promueve el desarrollo organizacional, con la finalidad de mejora de la actitud de los colaboradores, en la Municipalidad Provincial de Carhuaz; los resultados presentados de 1 al 30 de ambas variables y sus respectivas dimensiones plasmados en cada ítem, indican claramente que al no existir la inclusión de una dirección estratégica en una gestión municipal el desarrollo organizacional va a tener un contexto inconsistente.

Siendo la dirección estratégica un conjunto de compromisos, decisiones y acciones estratégicas; va a permitir a los funcionarios municipales tomar decisiones acertadas para el logro de los objetivos colectivos y la satisfacción de las necesidades humanas institucionales pisco-corpóreas, cognoscitivas y afectivas.

El efecto a mediano plazo es la promoción del desarrollo organizacional municipal, con la mejora notable de la actitud de los colaboradores municipales; quienes se muestran, competentes, capacitados, identificados con la institución; practican la colaboración; asumen retos de innovación

organizacional, flexibles a los cambios, y brindan servicios con afecto y de calidad.

En cuanto a la validación explicativa de la Hipótesis, realizado la prueba regresión lineal simple; se obtuvo un valor de $\text{sig}=0,000^b$, lo que nos indica que se acepta la influencia de la variable: dirección estratégica en la variable: desarrollo organizacional.

Finalmente, en cuanto a determinar el efecto de la Dirección Estratégica para promover el Desarrollo Organizacional; a través de un modelo de explicación deductiva, con la finalidad de cambiar la actitud de los colaboradores, en la Municipalidad Provincial de Carhuaz; los resultados presentados en la tabla 31, el $R^2=0,524 = 52,4\%$ indica que la variable dirección estratégica explica en un 42,4% a la variable desarrollo organizacional; es decir, que existe un nivel muy significativo de influencia de la dirección estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES

Del análisis estadístico de los datos y discusión de resultados ejecutado acerca del efecto de la dirección estratégica en la promoción del desarrollo organizacional, se logró a las siguientes conclusiones:

5.1. Conclusión general

La dirección estratégica promueve significativamente el desarrollo organizacional; lo que significa que, a mayor nivel de inclusión de dirección estratégica en una gestión municipal, mayor será la mejora de la actitud de los colaboradores para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

5.2. Conclusiones específicas

- Los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, se encuentra con una capacidad de decisión estratégica muy restringida, de inclusión de la dirección estratégica para promover el desarrollo organizacional de la municipalidad Provincial de Carhuaz.
- El nivel de dirección estratégica que tiene los directivos, en la Municipalidad Provincial de Carhuaz, se encuentra en el nivel no muy adecuado; establecer su mejora depende de una decisión política.
- El contexto del desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz, se determina como una débil organización municipal. El alcalde y los funcionarios deben asumir el compromiso de promover su mejora.
- La dirección estratégica de funcionarios comprometidos, con alto grado de decisión estratégica, para la satisfacción de las necesidades humanas institucionales pisco-corpóreas, cognoscitivas y afectivas; mejorará la actitud de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

CAPÍTULO VI
RECOMENDACIONES

VI. RECOMENDACIONES

De los resultados de la investigación expuestos, permiten elaborar las siguientes recomendaciones:

- Exhortar al alcalde de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, que como ha quedado establecida, el efecto de la dirección estratégica es significativa para promover el desarrollo organizacional. Debe designar en su oportunidad funcionarios con solvencia moral profesional, experiencia en gestión pública y con conocimiento de dirección estratégica municipal.
- Proponer al gerente municipal; quien debe propiciar las decisiones, los compromisos, las acciones para que la organización municipal sea más competitiva con la inclusión de la dirección estratégica como un nuevo estilo de dirección basado en planeamiento estratégico; cultura y arquitectura organizacional, entendidos como factores de éxito de una gestión municipal.
- Exhortar a los funcionarios municipales, quienes deben tomar decisiones acertadas para el logro de los objetivos colectivos y la satisfacción de las necesidades humanas institucionales pisco-corpóreas, cognoscitivas y afectivas. El efecto permitirá la promoción del desarrollo organizacional municipal, con la mejora notable de la actitud de los colaboradores municipales.
- Invitar a los estudiantes de maestría en gestión pública e investigadores sociales, que continúen investigando sobre estas variables, y que profundicen el estudio; porque está establecido que, si no se cuenta con una dirección estratégica, no se tendrá calidad en la gestión municipal, ni se mejorará la actitud de los colaboradores municipales para promover el desarrollo organizacional, como es el caso de la Municipalidad provincial de Carhuaz.

VII. REFERENCIAS

VII. REFERENCIAS

Arano, R., Espinosa, F., y Arroyo, G. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. México: Universidad de Veracruzana.

Arica, M. (2015). Lineamientos estratégicos de gestión institucional para mejorar la cultura organizacional de la "UNASAM" - Huaraz, 2015. Tesis de maestría. Huaraz: Universidad César Vallejo.

Aveledo, V. (2012). Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de jipijapa-2013. tesis de maestría. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Balarezo, B. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Tesis de licenciatura. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Basilio, F. (2013). Procesos de dirección: modelo estratégico de la dirección. Recuperado de <http://es.slideshare.net/BhethoMassacre/modelo-estrategico-de-direccion>.

Bertoni, R., Castelnovo, C., y Cuello, A. (2011). Construcción y análisis de problemas del desarrollo: ¿qué es el Desarrollo? ¿Cómo se produce? ¿Qué se puede hacer para promoverlo?. Montevideo: Universidad de la República.

Cenas, C. (2014). Dirección estratégica de recursos humanos para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo 2014. Tesis de licenciatura. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

- Cupa, U. (2010). *Modelo de dirección estratégica implementando el cuadro de mando integral para la pequeña empresa. Tesis de maestría. México: Universidad Internacional de Andalucía.*
- C.E.E.I. Galicia, S.A. (2010). *Dirección estratégica empresarial. Santiago de Compostela: Edición C.E.E.I Galicia, S.A. (BIC Galicia)*
- Claros, R. (2013). *Diseño y desarrollo organizacional municipal: una apuesta por el modelo adhocrático. Informes especiales. Perú: Actualidad Gubernamental.*
- Cruz, C. (2010). *Consideraciones teóricas para la aplicación de un programa de desarrollo organizacional en administración pública municipal. Tesis de maestría. México: Universidad Nacional Autónoma de México.*
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional (9ed). México: Cengage Learning Editores S.A*
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica. 9°. Edición México: Editorial Pearson Educación S. A.*
- Diario oficial el peruano. (1853). Ley orgánica de municipalidades, Ley N° 729. Lima: Congreso de la república.*
- Diario oficial el peruano. (2003). Ley orgánica de municipalidades, Ley N° 27972. Lima: Congreso de la república.*
- Escudero, J., Delfín, L. y Arano, R. (2014). *El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. 1° Edición. México: Universidad Veracruzana.*
- Ferreiro, P., Alcázar, M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa. 6°. Edición. Piura: Editorial Escuela de Dirección Universidad de Piura.*

- Gonzales, A. (2004). *Intervención del desarrollo organizacional en una empresa de hierro forjado. Tesis de maestría. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.*
- Holgado, J. (2011). *Dirección estratégica. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de <http://eprojectingenieria.com/doc/PresentTema2.pdf>*
- Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH - INWENT. (2007). Herramientas para el Desarrollo Organizacional. Perú: DED - Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica.*
- Ixpatá, A. (2012). *Implementación de un modelo de dirección estratégica para una empresa de servicios industriales ubicada en el departamento de escuintla. Tesis de licenciatura. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.*
- Manrique, L. (2015). *Propuesta de mejora de la gestión del Instituto Vial Provincial Municipal de Carhuaz, 2015. Tesis de maestría. Huaraz: Universidad César Vallejo.*
- Martínez, I. (2012). *Desarrollo organizacional de una cooperativa de trabajo asociado y la implicación de sus estudiantes y docentes. Tesis de doctorado. España: Universidad del País Vasco.*
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección. España: Editorial Díaz de Santos.*
- Montes de Oca, B. (2015). *La dirección estratégica: una ventaja competitiva. Lima: Monografías.*
- Ponjuán, D. (1998). *Las funciones básicas de la gestión. Recuperado de www.eumed.net/libros.../Las%20funciones%20basicas%20de%20la%20gestion.htm*

- Reyes, D. (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Tesis de grado. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Rodríguez, F., y Alemañy, S. (2015). *Enfoque, dirección y planificación estratégicos. Conceptos y metodología*. Cuba: Escuela Nacional de Salud Pública. Recuperado de www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/24_plinificacion_estrategica.doc
- Ruiz y Ayala (1998). *El método en la ciencia epistemología y darwinismo*. México: Fondo de cultura económica
- Sablich, Ch. (2010). *Aplicación de un modelo de dirección estratégica en épocas de crisis, estudio de caso: agroexportadora de Perú*. Lima: Fundación Universitaria Iberoamericana.
- Sánchez, G. (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. España: Universidad de Murcia.
- Salazar, J. (2014). *Propuesta de plan estratégico de la gerencia de comercialización de ferrocarriles del Ecuador – empresa pública alineada al plan nacional de desarrollo 2014 – 2017*. Tesis de maestría. Ecuador; Universidad de las fuerzas armadas.
- Silva, L. (2014). *El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones*. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

- Tsegaamlak, A. (2014). *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/fundamentos-teoricos-de-la-direccion-estrategica/>
- Trefogli, G. (2013). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: Estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)*. Tesis de licenciatura. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Tola, S. (2014). *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de jipijapa-2013*. Tesis de doctorado. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Torres, J. (2013). *Análisis del clima laboral y adaptación al cambio organizacional del personal adscrito al plan nacional de Vigilancia comunitaria por cuadrantes de la Policía Metropolitana de Santiago de Cali*. Tesis de maestría. Colombia: Universidad de Manizales.
- Valcárcel, M. (2006). *Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo*. Documento de investigación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Valdés, C. (2009). *Evolución del sistema de dirección en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/sistemas-direccion-estrategica/>
- Vargas, A. (2012). *La Dirección Estratégica como Sistema de Dirección*. España: Universidad de Huelva.

ANEXOS

Anexo N° 01

CUESTIONARIO PARA EVALUAR DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARHUAZ

Instrucción: El presente instrumento de medición es parte de un trabajo de investigación en Gestión Pública. Para cada ítem marque con un aspa (X) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición. Agradezco su valiosa colaboración y generosidad por participar en esta encuesta.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
N = 1	CN = 2	A = 3	CS = 4	S = 5

N°	DIRECCIÓN ESTRATEGICA	CRITERIOS				
		1	2	3	4	5
	COMPETENCIAS DIRECTIVAS					
01	Ostento la capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento de la personal de la entidad					
02	Exhibo la capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, para lograr los propósitos de la organización.					
03	Muestro la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.					
04	Manifiesto la capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.					
05	Luzco la habilidad de manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.					
	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA					
06	La misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la institución están establecidas de acuerdo al contexto.					
07	Las herramientas básicas de la planeación y administración se encuentran elaboradas y actualizadas.					
08	Las estrategias y tácticas para el logro de la visión y las metas institucionales está establecida con claridad y certeza.					
09	Las estrategias de la organización están de acuerdo a sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.					
	DESARROLLO DE VALORES					
10	Las obligaciones contraídas se asumen con total responsabilidad para brindar resultados esperados.					
11	Se mantiene una actitud permanente de colaboración y servicio, para satisfacer las necesidades de la comunidad.					
12	Las decisiones se toman basadas en un trato imparcial, de acuerdo a leyes, normas y ordenanzas existentes.					
13	Los servicios son brindados con el mismo trato sin excepción de credos, razas, o cualquier otra condición.					
14	Los colaboradores se comportan con sinceridad y coherencia de manera sostenida, manteniendo un apego a la verdad.					
15	Las decisiones y acciones de la gestión están a la disposición del quien solicite, facilitando su fiscalización correspondiente.					

FICHA TECNICA PARA EL INSTRUMENTO

(Dirección estratégica)

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Técnica:** Encuesta
- 1.2. Tipo de instrumento:** Cuestionario
- 1.3. Lugar:** Municipalidad Provincial de Carhuaz
- 1.4. Forma de aplicación:** Individual
- 1.5. Fecha de aplicación:**
- 1.6. Autora:** Br. Puntillo Limas, Juan Félix
- 1.7. Medición:** Dirección estratégica
- 1.8. Administración:** Funcionarios Públicos
- 1.9. Tiempo de aplicación:** 15 minutos

- II. **OBJETIVO DEL INSTRUMENTO.** El objetivo del instrumento es identificar la situación actual de las decisiones estratégicas de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

III. DIMENSIONES E INDICADORES

Competencias directivas

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo
- Gestión del cambio y desarrollo de la organización

Planificación estratégica

- Formulación de estrategias
- Elaboración de planes, programas e instrumentos de gestión
- Definición de objetivos
- Diagnóstico del contexto

Desarrollo de valores

- Compromiso
- Vocación de servicio
- Justicia
- Respeto
- Honestidad
- Transparencia

IV. INSTRUCCIONES

1. El cuestionario de Dirección estratégica consta de 15 ítems correspondiendo 5 para la dimensión competencias directivas, 04 para la dimensión planificación estratégica y 06 para la dimensión desarrollo de valores.
2. El sistema de calificación para las tres dimensiones fue: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), y Siempre (5). sumando un puntaje máximo de 75.
3. Los puntajes del sistema de calificación para las tres dimensiones, se ha considerado los siguientes:
 - a) Dirección Estratégica en general: Puntaje mínimo: 15 y Máximo 75
 - b) Competencias Directivas: Puntaje mínimo: 05 y Máximo 25
 - c) Planificación estratégica: Puntaje mínimo: 04 y Máximo 20
 - d) Desarrollo de valores: Puntaje mínimo: 06 y Máximo 30

V. MATERIALES. Cuestionarios para ser desarrollados por los Funcionarios Públicos de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, lápices, lapiceros, borradores y tajadores.

VI. PUNTUACIÓN Y ESCALA DE CALIFICACIÓN

Dirección Estratégica

PUNTUACIÓN NUMÉRICA	Calificación
1	Nunca
2	Casi Nunca
3	A veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

De su validación. Se utilizó el método de validez de contenido, mediante el juicio de expertos. El instrumento fue evaluado por dos funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, con grado de Magister en la Administración de la Educación y Maestro en Ciencias Económicas – Tributación, respectivamente y el Coordinador General de la Universidad San Pedro SAD-Caraz, con grado de Magister en Ciencias de la Educación Superior; quienes valoraron el instrumento por medio de una matriz de validación que evalúa la coherencia entre variables, dimensiones, indicadores, ítems y alternativas de respuesta. Así mismo, se consideró la pertinencia, redacción del ítem y contenido del ítem.

De su confiabilidad. Mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, se selecciona una muestra piloto de 08 funcionarios de la Municipalidad Provincial de

Carhuaz. Y mediante el método de consistencia, ítems se calcula el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0, 974	08

El estadístico de fiabilidad del instrumento, Alfa de Cronbach, presenta un valor de 0,974, por lo que el instrumento utilizado es altamente confiable, esto hace que las mediciones de los ítems sean estables y consistentes; consecuentemente los resultados obtenidos nos llevarán a conclusiones verdaderas. Por lo que el instrumento queda validado en su consistencia interna.

Anexo N° 02

CUESTIONARIO PARA EVALUAR DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARHUAZ

Instrucción: El presente instrumento de medición es parte de un trabajo de investigación en Gestión Pública. Para cada ítem marque con un aspa (X) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición. Agradezco su valiosa colaboración y generosidad por participar en esta encuesta.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
N = 1	CN = 2	A = 3	CS = 4	S = 5

N°	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CRITERIOS				
		1	2	3	4	5
	CAMBIO ORGANIZACIONAL					
01	Existe la capacidad y la flexibilidad para adaptarse a los cambios de la institución.					
02	Se practica el sentido de la identidad, para conocer y comprender el pasado y presente de la organización.					
03	La toma de decisiones se da como resultado del análisis y comprensión del entorno que le rodea la institución.					
04	Existe unidad e integración entre los colaboradores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización.					
05	Existe un plan de comunicación para informar a la comunidad las acciones desarrolladas por la institución.					
	PROCESOS INTERNOS					
06	Existe la predisposición de los colaboradores de asumir los retos que impliquen cambios organizacionales.					
07	Los colaboradores municipales cuentan con infraestructura tecnológica y equipos, que faciliten el trabajo cotidiano.					
08	La gestión de los recursos materiales y todo el recurso humano, están adecuados al contexto institucional.					
09	Los niveles de coordinación y comunicación de los equipos de trabajo son fluidas y precisas.					
10	Existe un programa de capacitación permanente para los colaboradores municipales.					
	COMPETENCIAS					
11	Existe la preocupación de los colaboradores por orden, calidad y precisión en las acciones que realizan.					
12	La ayuda y servicios que brindan los colaboradores están orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios.					
13	Las acciones de los colaboradores muestran influencia e impacto en la construcción de la conciencia organizacional.					
14	Las decisiones son tomadas con conocimiento y experiencia técnica profesional.					
15	Los empelados muestran autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento adecuado en su labor cotidiano.					

FICHA TECNICA PARA EL INSTRUMENTO

(Desarrollo organizacional)

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Técnica:** Encuesta
- 1.2. Tipo de instrumento:** Cuestionario
- 1.3. Lugar:** Municipalidad Provincial de Carhuaz
- 1.4. Forma de aplicación:** Individual
- 1.5. Fecha de aplicación:**
- 1.6. Autora:** Br. Puntillo Limas, Juan Félix
- 1.7. Medición:** Desarrollo organizacional
- 1.8. Administración:** Funcionarios Públicos
- 1.9. Tiempo de aplicación:** 15 minutos

- II. **OBJETIVO DEL INSTRUMENTO.** El objetivo del instrumento es identificar la situación actual de las decisiones para promover el desarrollo organizacional de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

III. DIMENSIONES E INDICADORES

Cambio organizacional

- Adaptabilidad
- Sentido de identidad
- Perspectiva del medio ambiente
- Integración entre colaboradores
- Estrategias comunicacionales

Procesos internos

- Innovación organizacional
- Tecnología de apoyo
- Gestión de recursos
- Coordinación y comunicación de equipos de trabajo
- Sistemas de capacitación

Competencias

- Competencias de logro y acción
- Competencias de ayuda y servicio
- Competencias de influencias
- Competencias cognitivas
- Competencias de eficacia personal

IV. INSTRUCCIONES

1. El cuestionario de Desarrollo Organizacional consta de 15 ítems correspondiendo 5 para la dimensión cambio organizacional, 05 para la dimensión procesos internos y 05 para la dimensión competencias.
2. El sistema de calificación para las tres dimensiones fue: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), y Siempre (5). sumando un puntaje máximo de 75.
3. Los puntajes del sistema de calificación para las tres dimensiones, se ha considerado los siguientes:
 - a) **Desarrollo organizacional en general:** Puntaje mínimo: 15 y Máximo 75
 - b) **Cambio organizacional:** Puntaje mínimo: 05 y Máximo 25
 - c) **Procesos internos:** Puntaje mínimo: 05 y Máximo 25
 - d) **Competencias:** Puntaje mínimo: 05 y Máximo 25

V. MATERIALES. Cuestionarios para ser desarrollados por los Funcionarios Públicos de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, lápices, lapiceros, borradores y tajadores.

VI. PUNTUACIÓN Y ESCALA DE CALIFICACIÓN

Desarrollo Organizacional

PUNTUACIÓN NUMÉRICA	Calificación
1	Nunca
2	Casi Nunca
3	A veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

De su validación. Se utilizó el método de validez de contenido, mediante el juicio de expertos. El instrumento fue evaluado por dos funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, con grado de Magister en la Administración de la Educación y Maestro en Ciencias Económicas – Tributación, respectivamente y el Coordinador General de la Universidad San Pedro SAD-Caraz, con grado de Magister en Ciencias de la Educación Superior; quienes valoraron el instrumento por medio de una matriz de validación que evalúa la coherencia entre variables, dimensiones, indicadores, ítems y alternativas de respuesta. Así mismo, se consideró la pertinencia, redacción del ítem y contenido del ítem.

De su confiabilidad. Mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, se selecciona una muestra piloto de 08 funcionarios de la Municipalidad Provincial de

Carhuaz. Y mediante el método de consistencia, ítems se calcula el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
1, 010	08

El estadístico de fiabilidad del instrumento, Alfa de Cronbach, presenta un valor de 1,010, por lo que el instrumento utilizado es altamente confiable, esto hace que las mediciones de los ítems sean estables y consistentes; consecuentemente los resultados obtenidos nos llevarán a conclusiones verdaderas. Por lo que el instrumento queda validado en su consistencia interna.

Anexo N° 03

Validación de los instrumentos por los expertos

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: “Dirección estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz – 2017”

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de desarrollo organizacional de la municipalidad Provincial de Carhuaz

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	Casi	A veces	Casi nunca	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA La dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa. (Hax y Majluf, 1984, p. 72)	Competencias Directivas Son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas	▪ Desarrollo de personas	1. Ostento la capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento de la personal de la entidad.						X		X		X		X		
		▪ Dirección de personas	2. Exhibo la capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, para lograr los propósitos de la organización.						X		X		X		X		
		▪ Trabajo en equipo y cooperación	3. Muestro la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.						X		X		X		X		
		▪ Liderazgo	4. Manifiesto la capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.						X		X		X		X		
		▪ Gestión del cambio y desarrollo de la organización	5. Luzco la habilidad de manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.						X		X		X		X		
	Planificación Estratégica Es un proceso sistemático de desarrollo de implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos	▪ Formulación de estrategias	6. La misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la institución están establecidas de acuerdo al contexto.						X		X		X		X		
		▪ Elaboración de planes, programas e instrumentos de gestión	7. Las herramientas básicas de la planeación y administración se encuentran elaboradas y actualizadas.						X		X		X		X		
		▪ Definición de objetivos	8. Las estrategias y tácticas para el logro de la visión y las metas institucionales está establecida con claridad y certeza.						X		X		X		X		

<p>Desarrollo de Valores</p> <p>Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico del contexto 	<p>9. Las estrategias de la organización están de acuerdo a sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.</p>							X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso 	<p>10. Las obligaciones contraídas se asumen con total responsabilidad para brindar resultados esperados.</p>							X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> Vocación de servicio 	<p>11. Se mantiene una actitud permanente de colaboración y servicio, para satisfacer las necesidades de la comunidad.</p>							X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> Justicia 	<p>12. Las decisiones se toman basadas en un trato imparcial, de acuerdo a leyes, normas y ordenanzas existentes.</p>							X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> Respeto 	<p>13. Los servicios son brindados con el mismo trato sin excepción de credos, razas, o cualquier otra condición.</p>							X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> Honestidad 	<p>14. Los colaboradores se comportan con sinceridad y coherencia de manera sostenida, manteniendo un apego a la verdad.</p>							X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> Transparencia 	<p>15. Las decisiones y acciones de la gestión están a la disposición del quien solicite, facilitando su fiscalización correspondiente.</p>							X		X		X		X		

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARHUAZ



Mg. C.P.C.C. Walter M. Caque Jimenez
GERENTE DE PLANEAMIENTO
Y PRESUPUESTO

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: “Dirección estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz – 2017”

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de dirección estratégica de la Municipalidad Provincial de Carhuaz

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	Casi	A veces	Casi nunca	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<p style="text-align: center;">DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p> <p>La EI DO estratégicamente sistematiza el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, contribuyendo a que las organizaciones construyan herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios y transdisciplinarios, comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología y el cuidado del medio ambiente; bajo una cultura organizacional propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores. (Sánchez, 2009, p.247)</p>	<p style="text-align: center;">Cambio organizacional</p> <p>Es aquella estrategia normativa del cambio para un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras</p>	▪ Adaptabilidad	1. Existe la capacidad y la flexibilidad para adaptarse a los cambios de la institución.						X		X		X		X		
		▪ Sentido de identidad	2. Se practica el sentido de la identidad, para conocer y comprender el pasado y presente de la organización.						X		X		X		X		
		▪ Perspectiva del medio ambiente	3. La toma de decisiones se da como resultado del análisis y comprensión del entorno que le rodea la institución.						X		X		X		X		
		▪ Integración entre colaboradores	4. Existe unidad e integración entre los colaboradores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización.						X		X		X		X		
		▪ Estrategia comunicacional	5. Existe un plan de comunicación para informar a la comunidad las acciones desarrolladas por la institución.						X		X		X		X		
	<p style="text-align: center;">Procesos internos</p> <p>Son las estructuras y funcionamiento interno de una organización acorde con la cultura de la organización y la estrategia para conseguir sus objetivos acorto, mediano y largo plazo</p>	▪ Innovación organizacional	6. Existe la predisposición de los colaboradores de asumir los retos que impliquen cambios organizacionales.						X		X		X		X		
		▪ Tecnologías de apoyo	7. Los colaboradores municipales cuentan con infraestructura tecnológica y equipos, que faciliten el trabajo cotidiano.						X		X		X		X		
		▪ Gestión de recursos	8. La gestión de los recursos materiales y todo el recurso humano, están adecuados al contexto institucional.						X		X		X		X		
		▪ Coordinación y comunicación de equipos de trabajo	9. Los niveles de coordinación y comunicación de los equipos de trabajo son fluidas y precisas.						X		X		X		X		
		▪ Sistemas de capacitación	10. Existe un programa de capacitación permanente para los colaboradores municipales.						X		X		X		X		

Competencias Son las capacidades reales y demostradas para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.	▪ Competencias de logro y acción	11. Existe la preocupación de los colaboradores por orden, calidad y precisión en las acciones que realizan.							X		X		X		X		
	▪ Competencias de ayuda y servicio	12. La ayuda y servicios que brindan los colaboradores están orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios.							X		X		X		X		
	▪ Competencias de influencia	13. Las acciones de los colaboradores muestran influencia e impacto en la construcción de la conciencia organizacional.							X		X		X		X		
	▪ Competencias cognitivas	14. Las decisiones son tomadas con conocimiento y experiencia técnica profesional.							X		X		X		X		
	▪ Competencia de eficacia personal	15. Los empelados muestran autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento adecuado en su labor cotidiano.							X		X		X		X		


MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARHUAZ

 Mg. C.P.C.C. Walter M. Caque Jimenez
 GERENTE DE PLANEAMIENTO
 Y PRESUPUESTO

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de Dirección Estratégica de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

OBJETIVO: Establecer la situación actual de las decisiones estratégicas de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

DIRIGIDO A: Los funcionarios de la MPC

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	excelente
			x	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Caque Jimenez Walter M.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister



RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

OBJETIVO: Establecer la situación actual de las decisiones para promover el desarrollo organizacional de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

DIRIGIDO A: Los funcionarios de la MPC

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	excelente
			x	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Caque Jimenez Walter M.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister



MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: “Dirección estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz – 2017”

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de desarrollo organizacional de la municipalidad Provincial de Carhuaz

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	Casi	A veces	Casi nunca	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA La dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa. (Hax y Majluf, 1984, p. 72)	Competencias Directivas Son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas	▪ Desarrollo de personas	1. Ostento la capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento de la personal de la entidad.						X		X		X		X		
		▪ Dirección de personas	2. Exhíbo la capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, para lograr los propósitos de la organización.						X		X		X		X		
		▪ Trabajo en equipo y cooperación	3. Muestro la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.						X		X		X		X		
		▪ Liderazgo	4. Manifiesto la capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.						X		X		X		X		
		▪ Gestión del cambio y desarrollo de la organización	5. Luzco la habilidad de manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.						X		X		X		X		
	Planificación Estratégica Es un proceso sistemático de desarrollo de planes para alcanzar propósitos u objetivos	▪ Formulación de estrategias	6. La misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la institución están establecidas de acuerdo al contexto.						X		X		X		X		
		▪ Elaboración de planes, programas e instrumentos de gestión	7. Las herramientas básicas de la planeación y administración se encuentran elaboradas y actualizadas.						X		X		X		X		
		▪ Definición de objetivos	8. Las estrategias y tácticas para el logro de la visión y las metas institucionales está establecida con claridad y certeza.						X		X		X		X		
		▪ Diagnóstico del contexto	9. Las estrategias de la organización están de acuerdo a sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.						X		X		X		X		

<p>Desarrollo de Valores</p> <p>Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.</p>	<p>▪ Compromiso</p>	<p>10. Las obligaciones contraídas se asumen con total responsabilidad para brindar resultados esperados.</p>							X		X		X		X		
	<p>▪ Vocación de servicio</p>	<p>11. Se mantiene una actitud permanente de colaboración y servicio, para satisfacer las necesidades de la comunidad.</p>							X		X		X		X		
	<p>▪ Justicia</p>	<p>12. Las decisiones se toman basadas en un trato imparcial, de acuerdo a leyes, normas y ordenanzas existentes.</p>							X		X		X		X		
	<p>▪ Respeto</p>	<p>13. Los servicios son brindados con el mismo trato sin excepción de credos, razas, o cualquier otra condición.</p>							X		X		X		X		
	<p>▪ Honestidad</p>	<p>14. Los colaboradores se comportan con sinceridad y coherencia de manera sostenida, manteniendo un apego a la verdad.</p>							X		X		X		X		
	<p>▪ Transparencia</p>	<p>15. Las decisiones y acciones de la gestión están a la disposición del quien solicite, facilitando su fiscalización correspondiente.</p>							X		X		X		X		





Mg. Martín Lucio Chacón Mercedes

 COORDINADOR GENERAL

 Universidad San Pablo - SEAO - CARRAJ

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: “Dirección estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz – 2017”

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de dirección estratégica de la Municipalidad Provincial de Carhuaz

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	Casi	A veces	Casi nunca	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL La EI DO estratégicamente sistematiza el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, contribuyendo a que las organizaciones construyan herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios y transdisciplinarios, comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología y el cuidado del medio ambiente; bajo una cultura organizacional propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores. (Sánchez, 2009, p.247)	Cambio organizacional Es aquella estrategia normativa del cambio para un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras	▪ Adaptabilidad	1. Existe la capacidad y la flexibilidad para adaptarse a los cambios de la institución.						X		X		X		X		
		▪ Sentido de identidad	2. Se practica el sentido de la identidad, para conocer y comprender el pasado y presente de la organización.						X		X		X		X		
		▪ Perspectiva del medio ambiente	3. La toma de decisiones se da como resultado del análisis y comprensión del entorno que le rodea la institución.						X		X		X		X		
		▪ Integración entre colaboradores	4. Existe unidad e integración entre los colaboradores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización.						X		X		X		X		
		▪ Estrategia comunicacional	5. Existe un plan de comunicación para informar a la comunidad las acciones desarrolladas por la institución.						X		X		X		X		
	Procesos internos Son las estructuras y funcionamiento interno de una organización acorde con la cultura de la organización y la estrategia para conseguir sus objetivos acorto, mediano y largo plazo	▪ Innovación organizacional	6. Existe la predisposición de los colaboradores de asumir los retos que impliquen cambios organizacionales.						X		X		X		X		
		▪ Tecnologías de apoyo	7. Los colaboradores municipales cuentan con infraestructura tecnológica y equipos, que faciliten el trabajo cotidiano.						X		X		X		X		
		▪ Gestión de recursos	8. La gestión de los recursos materiales y todo el recurso humano, están adecuados al contexto institucional.						X		X		X		X		
		▪ Coordinación y comunicación de equipos de trabajo	9. Los niveles de coordinación y comunicación de los equipos de trabajo son fluidas y precisas.						X		X		X		X		
		▪ Sistemas de capacitación	10. Existe un programa de capacitación permanente para los colaboradores municipales.						X		X		X		X		

Competencias Son las capacidades reales y demostradas para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.	▪ Competencias de logro y acción	11. Existe la preocupación de los colaboradores por orden, calidad y precisión en las acciones que realizan.							X		X		X		X		
	▪ Competencias de ayuda y servicio	12. La ayuda y servicios que brindan los colaboradores están orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios.							X		X		X		X		
	▪ Competencias de influencia	13. Las acciones de los colaboradores muestran influencia e impacto en la construcción de la conciencia organizacional.							X		X		X		X		
	▪ Competencias cognitivas	14. Las decisiones son tomadas con conocimiento y experiencia técnica profesional.							X		X		X		X		
	▪ Competencia de eficacia personal	15. Los empelados muestran autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento adecuado en su labor cotidiano.							X		X		X		X		





Mg. Martín Lucio Chacón Mercedes
 COORDINADOR GENERAL
 ***** Universidad San Pablo - SSPD - CARR *****

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de Dirección Estratégica de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

OBJETIVO: Establecer la situación actual de las decisiones estratégicas de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

DIRIGIDO A: Los funcionarios de la MPC

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	excelente
		x		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Chacón Mercedes, Martín Lucio.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister



Mg. Martín Lucio Chacón Mercedes
COORDINADOR GENERAL
..... Universidad San Pablo - S.P.O. - CARAZ

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

OBJETIVO: Establecer la situación actual de las decisiones para promover el desarrollo organizacional de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

DIRIGIDO A: Los funcionarios de la MPC

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	excelente
		x		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Chacón Mercedes Martín Lucio

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister



Mg. Martín Lucio Chacón Mercedes
COORDINADOR GENERAL
Universidad San Pedro de SMO - CARHUAZ

<p>Desarrollo de Valores</p> <p>Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.</p>	<p>▪ Compromiso</p>	<p>25. Las obligaciones contraídas se asumen con total responsabilidad para brindar resultados esperados.</p>							X		X		X		X		
	<p>▪ Vocación de servicio</p>	<p>26. Se mantiene una actitud permanente de colaboración y servicio, para satisfacer las necesidades de la comunidad.</p>							X		X		X		X		
	<p>▪ Justicia</p>	<p>27. Las decisiones se toman basadas en un trato imparcial, de acuerdo a leyes, normas y ordenanzas existentes.</p>							X		X		X		X		
	<p>▪ Respeto</p>	<p>28. Los servicios son brindados con el mismo trato sin excepción de credos, razas, o cualquier otra condición.</p>							X		X		X		X		
	<p>▪ Honestidad</p>	<p>29. Los colaboradores se comportan con sinceridad y coherencia de manera sostenida, manteniendo un apego a la verdad.</p>							X		X		X		X		
	<p>▪ Transparencia</p>	<p>30. Las decisiones y acciones de la gestión están a la disposición del quien solicite, facilitando su fiscalización correspondiente.</p>							X		X		X		X		



 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARHUAZ



 Sr. Fernando Jauregui Chapón

 GERENTE DE DESARROLLO SOCIAL

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: “Dirección estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz – 2017”

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de dirección estratégica de la Municipalidad Provincial de Carhuaz

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre	Casi	A veces	Casi nunca	Nunca	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
DESARROLLO ORGANIZACIONAL La EDO estratégicamente sistematiza el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, contribuyendo a que las organizaciones construyan herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios y transdisciplinarios, comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología y el cuidado del medio ambiente; bajo una cultura organizacional propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores. (Sánchez	Cambio organizacional	▪ Adaptabilidad	16. Existe la capacidad y la flexibilidad para adaptarse a los cambios de la institución.						X		X		X		X			
		Es aquella estrategia normativa del cambio para un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras	▪ Sentido de identidad	17. Se practica el sentido de la identidad, para conocer y comprender el pasado y presente de la organización.						X		X		X		X		
		▪ Perspectiva del medio ambiente	18. La toma de decisiones se da como resultado del análisis y comprensión del entorno que le rodea la institución.						X		X		X		X			
		▪ Integración entre colaboradores	19. Existe unidad e integración entre los colaboradores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización.						X		X		X		X			
		▪ Estrategia comunicación al	20. Existe un plan de comunicación para informar a la comunidad las acciones desarrolladas por la institución.						X		X		X		X			
	Procesos internos	▪ Innovación organizacional	21. Existe la predisposición de los colaboradores de asumir los retos que impliquen cambios organizacionales.						X		X		X		X			
		Son las estructuras y funcionamiento interno de una organización acorde con la cultura de la organización y la estrategia para conseguir sus objetivos	▪ Tecnologías de apoyo	22. Los colaboradores municipales cuentan con infraestructura tecnológica y equipos, que faciliten el trabajo cotidiano.						X		X		X		X		
		▪ Gestión de recursos	23. La gestión de los recursos materiales y todo el recurso humano, están adecuados al contexto institucional.						X		X		X		X			
		▪ Coordinación y comunicación de equipos de trabajo	24. Los niveles de coordinación y comunicación de los equipos de trabajo son fluidas y precisas.						X		X		X		X			

<p>acorto, mediano y largo plazo</p> <p>Competencias</p> <p>Son las capacidades reales y demostradas para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas de capacitación 	25. Existe un programa de capacitación permanente para los colaboradores municipales.							X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias de logro y acción 	26. Existe la preocupación de los colaboradores por orden, calidad y precisión en las acciones que realizan.							X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias de ayuda y servicio 	27. La ayuda y servicios que brindan los colaboradores están orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios.							X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias de influencia 	28. Las acciones de los colaboradores muestran influencia e impacto en la construcción de la conciencia organizacional.							X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias cognitivas 	29. Las decisiones son tomadas con conocimiento y experiencia técnica profesional.							X		X		X		X		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia de eficacia personal 	30. Los empelados muestran autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento adecuado en su labor cotidiano.							X		X		X		X		


 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARHUAZ
[Handwritten Signature]
 Sr. Fernando Jauregui Chapón
 DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO SOCIAL

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de Dirección Estratégica de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

OBJETIVO: Establecer la situación actual de las decisiones estratégicas de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

DIRIGIDO A: Los funcionarios de la MPC

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	excelente
			x	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Jáuregui Chacón, Juan Fernando.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARHUAZ
Ma. Juan Fernando Jáuregui Chacón
GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta de Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

OBJETIVO: Establecer la situación actual de las decisiones para promover el desarrollo organizacional de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.

DIRIGIDO A: Los funcionarios de la MPC

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	excelente
			x	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Jáuregui Chacón, Juan Fernando.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARHUAZ
Mg. Juan Fernando Jáuregui Chacón
GERENTE DE DESARROLLO SOCIAL

Anexo N° 04

Confiabilidad de los instrumentos

Prueba piloto aplicación del Alfa de Cronbach - Dirección Estratégica

N°	COMPETENCIAS DIRECTIVAS					PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				DESARROLLO DE VALORES						TOTAL DE PUNTAJES	SUMA DE VARIANZA
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15		
1	4	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	54	
2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	5	5	4	5	4	5	59	
3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	66	
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	68	
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	70	
6	4	4	5	3	3	3	2	2	2	3	2	4	4	2	3	46	
7	4	4	5	4	4	5	2	4	4	4	5	5	5	4	4	63	
8	3	5	5	5	5	3	2	3	3	4	5	5	5	2	3	58	
SUM	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	484	
VAR	0.44	0.25	0.11	0.69	0.44	0.48	0.86	0.48	0.48	0.69	1.19	0.23	0.5	0.73	0.61	55.5	8.1875

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = \left[\frac{8}{8-1} \right] \left[1 - \frac{8,185}{55,5} \right]$$

$$\alpha = 0,97$$

DESCRIPCIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del estadístico Alfa de Cronbach, se determina que la confiabilidad del instrumento DIRECCIÓN ESTRATÉGICA es altamente confiable.

Prueba piloto aplicación del Alfa de Cronbach - Desarrollo Organizacional

N°	CAMBIO ORGANIZACIONAL					PROCESOS INTERNOS					COMPETENCIAS					TOTAL DE PUNTAJES	SUMA DE VARIANZA
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15		
1	4	3	3	2	3	4	2	2	3	3	4	4	3	4	3	47	
2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	5	4	52	
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	54	
4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	2	4	4	4	5	4	62	
5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	65	
6	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	32	
7	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	58	
8	3	3	5	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	2	48	
SUM	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	418	
VAR	0.86	0.75	1.11	0.73	0.61	0.94	0.75	1	0.48	0.61	0.48	0.73	0.48	0.94	0.73	93.6875	11.21875

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = \left[\frac{8}{8-1} \right] \left[1 - \frac{11,211875}{93,6875} \right]$$

$$\alpha = 1,00$$

DESCRIPCIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del estadístico Alfa de Cronbach, se determina que la confiabilidad del instrumento DESARROLLO ORGANIZACIONAL es altamente confiable.

Anexo N° 05

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “Dirección estratégica para promover el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz – 2017”

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVO	POBLACIÓN Y MUESTRA	VARIABLES		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	FUENTE
¿De qué manera la Dirección Estratégica promueve el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz?	Si, se dispone de una Dirección Estratégica, entonces su efecto será muy significativo en la promoción del desarrollo organizacional, de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.	<p>Objetivo general: Determinar el efecto de la Dirección Estratégica para promover el Desarrollo Organizacional, a través de un modelo de explicación deductiva, con la finalidad de cambiar la actitud de los colaboradores, en la Municipalidad Provincial de Carhuaz.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar el nivel de dirección estratégica que tienen los directivos, con la finalidad de establecer su mejora, en la Municipalidad 	<p>Población: El estudio se desarrolla con una población de 170 personas conformada por el total de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Carhuaz.</p> <p>Muestra: Funcionarios de alta dirección, órganos de control interno, de asesoramiento, de apoyo, de línea, conformada por 40 personas</p>	VARIABLE INDEPENDIENTE	Dirección estratégica	La dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa. (Hax y Majluf, 1984, p. 72)	<p>COMPETENCIAS DIRECTIVAS Son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas</p> <p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Es un proceso sistemático de desarrollo de implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.</p> <p>DESARROLLO DE VALORES</p>	Desarrollo de personas	1. Ostento la capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento de la personal de la entidad.	Cuestionario	Funcionarios de la Municipalidad Provincial de Carhuaz
								Dirección de personas	2. Exhíbo la capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, para lograr los propósitos de la organización.		
								Trabajo en equipo y cooperación	3. Muestro la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.		
								Liderazgo	4. Manifiesto la capacidad de desempeñar el rol de líder de un grupo o equipo.		
								Gestión del cambio y desarrollo de la organización	5. Luzco la habilidad de manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.		
								Formulación de estrategias	6. La misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la institución están establecidas de acuerdo al contexto.		
								Elaboración de planes, programas e instrumentos de gestión	7. Las herramientas básicas de la planeación y administración se encuentran elaboradas y actualizadas.		
								Definición de objetivos	8. Las estrategias y tácticas para el logro de la visión y las metas institucionales está establecida con claridad y certeza.		
								Diagnóstico del contexto	9. Las estrategias de la organización están de acuerdo a sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.		
								Compromiso	10. Las obligaciones contraídas se asumen con total responsabilidad para brindar resultados esperados.		

		<p>Provincial de Carhuaz.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer el contexto del desarrollo organizacional, con la finalidad de promover su mejora, en la Municipalidad Provincial de Carhuaz. ▪ Explicar cómo la Dirección Estratégica promueve el Desarrollo organizacional, con la finalidad de mejora de la actitud de los colaboradores, en la Municipalidad Provincial de Carhuaz. 				<p>Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.</p>	<p>Vocación de servicio</p>	<p>11. Se mantiene una actitud permanente de colaboración y servicio, para satisfacer las necesidades de la comunidad.</p>						
							<p>Justicia</p>	<p>12. Las decisiones se toman basadas en un trato imparcial, de acuerdo a leyes, normas y ordenanzas existentes.</p>						
							<p>Respeto</p>	<p>13. Los servicios son brindados con el mismo trato sin excepción de credos, razas, o cualquier otra condición.</p>						
							<p>Honestidad</p>	<p>14. Los colaboradores se comportan con sinceridad y coherencia de manera sostenida, manteniendo un apego a la verdad.</p>						
							<p>Transparencia</p>	<p>15. Las decisiones y acciones de la gestión están a la disposición del quien solicite, facilitando su fiscalización correspondiente.</p>						
			<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">VARIABLE DEPENDIENTE</p>	<p>Desarrollo organizacional</p>	<p>El DO estratégicamente sistematiza el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, contribuyendo a que las organizaciones construyan herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios y transdisciplinarios, comprometidos con la calidad de</p>	<p>CAMBIO ORGANIZACIONAL Es aquella estrategia normativa del cambio para un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras</p>	<p>Adaptabilidad</p>	<p>1. Existe la capacidad y la flexibilidad para adaptarse a los cambios de la institución.</p>						
											<p>Sentido de identidad</p>	<p>2. Se practica el sentido de la identidad, para conocer y comprender el pasado y presente de la organización.</p>		
											<p>Perspectiva del medio ambiente</p>	<p>3. La toma de decisiones se da como resultado del análisis y comprensión del entorno que le rodea la institución.</p>		
											<p>Integración entre colaboradores</p>	<p>4. Existe unidad e integración entre los colaboradores con la finalidad de lograr los objetivos de la organización.</p>		
											<p>Estrategia comunicacional</p>	<p>5. Existe un plan de comunicación para informar a la comunidad las acciones desarrolladas por la institución.</p>		
										<p>PROCESOS INTERNOS Son las estructuras y funcionamiento interno de una organización</p>	<p>Innovación organizacional</p>	<p>6. Existe la predisposición de los colaboradores de asumir los retos que impliquen cambios organizacionales.</p>		
											<p>Tecnologías de apoyo</p>	<p>7. Los colaboradores municipales cuentan con infraestructura tecnológica y equipos, que faciliten el trabajo cotidiano.</p>		

						<p>vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología y el cuidado del medio ambiente; bajo una cultura organizacional propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores. (Sánchez, 2009, p.247)</p>	<p>acorde con la cultura de la organización y la estrategia para conseguir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo</p>	<p>Gestión de recursos</p>	<p>8. La gestión de los recursos materiales y todo el recurso humano, están adecuados al contexto institucional.</p>		
								<p>Coordinación y comunicación de equipos de trabajo</p>	<p>9. Los niveles de coordinación y comunicación de los equipos de trabajo son fluidos y precisos.</p>		
								<p>Sistemas de capacitación</p>	<p>10. Existe un programa de capacitación permanente para los colaboradores municipales.</p>		
							<p>COMPETENCIAS Son las capacidades reales y demostradas para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.</p>	<p>Competencias de logro y acción</p>	<p>11. Existe la preocupación de los colaboradores por orden, calidad y precisión en las acciones que realizan.</p>		
								<p>Competencias de ayuda y servicio</p>	<p>12. La ayuda y servicios que brindan los colaboradores están orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios.</p>		
								<p>Competencias de influencia</p>	<p>13. Las acciones de los colaboradores muestran influencia e impacto en la construcción de la conciencia organizacional.</p>		
								<p>Competencias cognitivas</p>	<p>14. Las decisiones son tomadas con conocimiento y experiencia técnica profesional.</p>		
								<p>Competencia de eficacia personal</p>	<p>15. Los empleados muestran autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento adecuado en su labor cotidiano.</p>		

Anexo N° 06

Bases de datos

Matriz de puntuaciones y calificaciones de la Dirección Estratégica y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Provincial de Carhuaz, 2017

N°	Variable N° 01																														TOTAL	
	Dirección estratégica																															
	Competencias directivas					Planificación estratégica					Desarrollo de valores																					
	I1		I2		I3		I4		I5		I6		I7		I8		I9		I10		I11		I12		I13		I14		I15			
P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	
1	4	CS	4	CS	5	S	5	S	4	CS	3	A	4	CS	3	A	3	A	3	A	3	A	4	CS	3	A	3	A	3	A	54	CS
2	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	4	CS	3	A	3	A	3	A	3	A	5	S	5	S	4	CS	5	S	4	CS	5	S	59	CS
3	5	S	5	S	5	S	4	CS	5	S	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	5	S	4	CS	5	S	4	CS	4	CS	4	CS	66	CS
4	5	S	5	S	5	S	5	S	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	5	S	5	S	5	S	5	S	4	CS	4	CS	68	CS
5	5	S	5	S	5	S	5	S	5	S	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	5	S	5	S	5	S	5	S	4	CS	5	S	70	CS
6	4	CS	4	CS	5	S	3	A	3	A	3	A	2	CN	2	CN	2	CN	3	A	2	CN	4	CS	4	CS	2	CN	3	A	46	A
7	4	CS	4	CS	5	S	4	CS	4	CS	5	S	2	CN	4	CS	4	CS	4	CS	5	S	5	S	5	S	4	CS	5	S	64	CS
8	3	A	5	S	5	S	5	S	5	S	3	A	2	CN	3	A	3	A	4	CS	5	S	5	S	5	S	2	CN	3	A	58	CS
9	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	53	CS
10	1	N	3	A	5	S	5	S	5	S	3	A	1	N	2	CN	2	CN	5	S	5	S	5	S	4	CS	4	CS	3	A	53	CS
11	4	CS	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	5	S	3	A	4	CS	3	A	4	CS	5	S	3	A	4	CS	58	CS
12	5	S	4	CS	5	S	4	CS	4	CS	3	A	2	CN	4	CS	3	A	5	S	5	S	4	CS	5	S	3	A	4	CS	60	CS
13	5	S	5	S	5	S	5	S	4	CS	5	S	2	CN	4	CS	3	A	5	S	5	S	4	CS	5	S	3	A	4	CS	64	CS
14	5	S	5	S	5	S	5	S	4	CS	4	CS	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	63	CS
15	5	S	5	S	5	S	5	S	4	CS	5	S	3	A	3	A	5	S	5	S	5	S	4	CS	5	S	4	CS	4	CS	67	S
16	5	S	4	CS	5	S	5	S	4	CS	3	A	3	A	2	CN	2	CN	4	CS	4	CS	5	S	5	S	3	A	3	A	57	CS
17	3	A	4	CS	4	CS	3	A	3	A	2	CN	2	CN	2	CN	1	N	3	A	2	CN	37	A								
18	5	S	5	S	5	S	5	S	5	S	3	A	3	A	3	A	2	CN	5	S	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	60	CS
19	3	A	1	N	5	S	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	4	CS	4	CS	3	A	4	CS	3	A	3	A	4	CS	53	CS
20	5	S	4	CS	5	S	3	A	4	CS	3	A	4	CS	3	A	3	A	5	S	5	S	4	CS	5	S	3	A	3	A	59	CS
21	1	N	2	CN	3	A	4	CS	4	CS	3	A	1	N	2	CN	2	CN	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	40	A
22	4	CS	4	CS	5	S	3	A	4	CS	3	A	2	CN	3	A	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	5	S	3	A	3	A	54	CS
23	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	4	CS	3	A	3	A	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	3	A	53	CS
24	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	2	CN	2	CN	2	CN	1	N	3	A	4	CS	49	A								
25	4	CS	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	3	A	3	A	3	A	4	CS	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	50	A
26	4	CS	4	CS	5	S	4	CS	4	CS	5	S	3	A	3	A	3	A	4	CS	5	S	4	CS	5	S	3	A	3	A	59	CS
27	4	CS	3	A	4	CS	3	A	4	CS	5	S	4	CS	3	A	4	CS	3	A	4	CS	4	CS	3	A	3	A	4	CS	55	CS
28	5	S	5	S	5	S	4	CS	5	S	5	S	4	CS	4	CS	4	CS	5	S	4	CS	5	S	5	S	3	A	5	S	68	S
29	5	S	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	2	CN	3	A	3	A	4	CS	5	S	4	CS	5	S	3	A	5	S	58	CS
30	3	A	5	S	4	CS	5	S	5	S	3	A	3	A	5	S	3	A	5	S	5	S	5	S	5	S	5	S	3	A	64	CS
31	5	S	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	5	S	3	A	3	A	4	CS	5	S	5	S	4	CS	5	S	3	A	4	CS	62	CS
32	3	A	3	A	3	A	4	CS	4	CS	3	A	2	CN	2	CN	2	CN	2	CN	3	A	2	CN	4	CS	2	CN	3	A	42	A
33	5	S	4	CS	5	S	4	CS	5	S	3	A	2	CN	2	CN	2	CN	5	S	3	A	4	CS	5	S	3	A	3	A	55	CS
34	3	A	4	CS	5	S	5	S	5	S	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	5	S	4	CS	5	S	5	S	4	CS	4	CS	65	CS
35	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	5	S	4	CS	5	S	4	CS	4	CS	5	S	5	S	5	S	5	S	5	S	4	CS	66	CS
36	2	CN	3	A	2	CN	4	CS	4	CS	3	A	4	CS	5	S	4	CS	4	CS	5	S	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	56	CS
37	3	A	5	S	4	CS	5	S	5	S	3	A	4	CS	3	A	2	CN	3	A	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	56	CS
38	4	CS	5	S	5	S	4	CS	3	A	2	CN	3	A	3	A	4	CS	5	S	4	CS	5	S	5	S	3	A	5	S	60	CS
39	4	CS	4	CS	3	A	3	A	3	A	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	55	CS
40	4	CS	5	S	4	CS	4	CS	5	S	3	A	2	CN	1	N	2	CN	2	CN	4	CS	3	A	3	A	3	A	3	A	48	A

Variable N° 02																																
Desarrollo organizacional																																
N°	Cambio organizacional										Procesos internos										Competencias						TOTAL					
	I1		I2		I3		I4		I5		I6		I7		I8		I9		I10		I11		I12		I13				I14		I15	
	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C		
1	4	CS	3	A	3	A	2	CN	3	A	4	CS	2	CN	2	CN	3	A	3	A	4	CS	4	CS	3	A	4	CS	3	A	47	A
2	4	CS	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	4	CS	4	CS	3	A	2	CN	3	A	4	CS	4	CS	5	S	4	CS	52	CS
3	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	3	A	3	A	3	A	4	CS	4	CS	54	CS
4	5	S	4	CS	5	S	4	CS	5	S	5	S	3	A	4	CS	4	CS	2	CN	4	CS	4	CS	4	CS	5	S	4	CS	62	CS
5	5	S	4	CS	5	S	5	S	3	A	4	CS	5	S	5	S	4	CS	3	A	4	CS	5	S	4	CS	5	S	4	CS	65	CS
6	2	CN	2	CN	2	CN	3	A	2	CN	2	CN	3	A	2	CN	2	CN	2	CN	2	CN	2	CN	2	CN	2	CN	2	CN	32	CN
7	4	CS	5	S	4	CS	3	A	3	A	3	A	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	5	S	4	CS	58	CS
8	3	A	3	A	5	S	3	A	3	A	2	CN	4	CS	3	A	3	A	4	CS	3	A	3	A	3	A	4	CS	2	CN	48	CN
9	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	3	A	3	A	3	A	4	CS	2	CN	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	49	A
10	3	A	3	A	3	A	3	A	2	CN	3	A	2	CN	1	N	3	A	2	CN	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	40	A
11	3	A	4	CS	3	A	4	CS	3	A	4	CS	5	S	4	CS	4	CS	4	CS	5	S	4	CS	4	CS	4	CS	5	S	60	S
12	4	CS	5	S	4	CS	4	CS	3	A	2	CN	3	A	3	A	3	A	1	N	3	A	3	A	3	A	4	CS	4	CS	49	CS
13	5	S	2	CN	4	CS	3	A	5	S	4	CS	2	CN	3	A	4	CS	2	CN	1	N	3	A	4	CS	2	CN	3	A	47	A
14	4	CS	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	49	A
15	5	S	5	S	5	S	5	S	5	S	5	S	5	S	5	S	5	S	3	A	5	S	5	S	5	S	5	S	5	S	73	S
16	5	S	4	CS	4	CS	2	CN	3	A	2	CN	3	A	2	CN	2	CN	1	N	2	CN	3	A	3	A	2	CN	3	A	41	A
17	5	S	2	CN	2	CN	2	N	3	A	3	A	2	CN	1	N	2	CN	1	N	2	CN	3	A	3	A	2	CN	3	A	36	CN
18	4	CS	3	A	4	CS	3	A	3	A	4	CS	4	CS	3	A	3	A	3	A	3	A	4	CS	3	A	4	CS	4	CS	52	CS
19	4	CS	3	A	4	CS	4	CS	2	CN	2	CN	1	N	1	N	2	CN	2	CN	3	A	2	CN	1	N	3	A	3	A	37	A
20	4	CS	1	N	4	CS	3	A	3	A	3	A	4	CS	5	S	4	CS	1	N	1	N	4	CS	2	CN	5	S	5	S	49	A
21	3	A	2	CN	2	CN	2	CN	1	N	4	CS	2	CN	3	A	3	A	1	N	4	CS	4	CS	4	CS	2	CN	4	CS	41	A
22	4	CS	3	A	3	A	3	A	2	CN	3	A	4	CS	2	CN	3	A	2	CN	3	A	4	CS	3	A	3	A	3	A	45	A
23	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	2	CN	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	51	A
24	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	3	A	3	A	3	A	4	CS	2	CN	2	CN	4	CS	4	CS	5	S	4	CS	52	CS
25	2	CN	2	CN	3	A	3	A	2	CN	3	A	3	A	3	A	2	CN	2	CN	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	40	A
26	5	S	3	A	3	A	4	CS	4	CS	3	A	4	CS	3	A	4	CS	1	N	3	A	3	A	3	A	3	A	4	CS	50	A
27	3	A	4	CS	3	A	4	CS	3	A	5	S	2	CN	4	CS	3	A	4	CS	4	CS	3	A	5	S	4	CS	3	A	54	CS
28	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	2	CN	4	CS	4	CS	4	C	4	CS	4	CS	57	CS
29	5	S	4	CS	5	S	5	S	4	CS	5	S	4	CS	4	CS	3	A	2	CN	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	4	CS	60	CS
30	5	S	2	CN	3	A	4	CS	1	N	1	N	5	S	2	CN	3	A	4	CS	3	A	2	CN	3	A	3	A	3	A	44	A
31	5	S	4	CS	4	CS	5	S	5	S	2	CN	3	A	3	A	4	CS	2	CN	3	A	3	A	3	A	5	S	3	A	54	CS
32	3	A	3	A	3	A	3	A	4	CS	3	A	2	CN	3	A	3	A	1	N	3	A	3	A	3	A	3	A	1	N	41	A
33	5	S	5	S	4	CS	4	CS	3	A	2	CN	5	S	3	A	3	A	2	CN	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	51	A
34	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	4	CS	3	A	5	S	2	CN	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	3	A	55	CS
35	5	S	5	S	4	CS	4	CS	3	A	3	A	5	S	4	CS	4	CS	2	CN	4	CS	3	A	3	A	4	CS	4	CS	57	CS
36	4	CS	4	CS	3	A	4	CS	3	A	3	A	4	CS	3	A	4	CS	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	54	CS
37	3	A	2	CN	3	A	2	CN	3	A	4	CS	3	A	3	A	3	A	2	CN	2	CN	3	A	3	A	2	CN	3	A	41	A
38	3	A	4	CS	4	CS	2	CN	3	A	5	S	5	S	5	S	2	CN	3	A	4	CS	5	S	5	S	4	CS	4	CS	58	CS
39	3	A	4	CS	4	CS	3	A	4	CS	3	A	4	CS	4	CS	4	CS	3	A	3	A	3	A	2	CN	3	A	3	A	50	A
40	1	N	3	A	3	A	2	CN	3	A	2	CN	4	CS	2	CN	3	A	1	N	3	A	4	CS	2	CN	3	A	3	A	39	A

Fuente: Resultados de la encuesta y escala valorativa: "Dirección Estratégica" y "Desarrollo Organizacional" aplicados a los funcionarios públicos, de la MPC, 2017.

Anexo N° 07



Municipalidad Provincial de Carhuaz

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DEL ESTUDIO PILOTO

EL QUE SUSCRIBE, EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARHUAZ

HACE CONSTAR:

Que, el señor: Br: Puntillo Limas Jun Félix; alumno del Programa de Maestría en Gestión Pública de la escuela de Postgrado de la Universidad "César Vallejo"- Filial: Huaraz, ha aplicado una muestra de los funcionarios de esta institución municipal, el instrumento de recolección de datos denominado: "encuesta de Dirección Estratégica" y "encuesta de Desarrollo Organizacional", con la finalidad de determinar su coeficiente de confiabilidad

Dicho instrumento, corresponde a la tesis titulada: "Dirección Estratégica para promover el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz-2017".

Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada para los fines que estimen conveniente.

Carhuaz, junio del 2017



Municipalidad Provincial de Carhuaz
Máximo Jesús Caballero García
ALCALDE PROVINCIAL

Anexo N° 08



Municipalidad Provincial de Carhuaz

CONSTANCIA DE EJECUCIÓN DEL ESTUDIO

EL QUE SUSCRIBE, EL ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CARHUAZ

HACE CONSTAR:

Que, el señor: Br: Puntillo Limas Jun Félix; alumno del Programa de Maestría en Gestión Pública de la escuela de Postgrado de la Universidad "César Vallejo"- Filial: Huaraz, ha realizado en esta Institución Pública la investigación explicativa titulada: "Dirección Estratégica para promover el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Carhuaz-2017". Así mismo dicho investigador en su desarrollo ha demostrado la práctica de principios éticos de la investigación científica.

Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada para los fines que estimen conveniente.

Carhuaz, julio del 2017



Municipalidad Provincial de Carhuaz
Máximo Jesús Cabejero García
ALCALDE PROVINCIAL