



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Influencia de la Estrategia Organizacional para la Toma de  
Decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín,  
2022**

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

**AUTORA:**

Sánchez La Rosa Lucero Nohely ([orcid.org/0000-0003-0939-0896](https://orcid.org/0000-0003-0939-0896))

**ASESOR:**

Dr. Terrones Marreros Mario ([orcid.org/0000-0001-7841-9977](https://orcid.org/0000-0001-7841-9977))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

Fortalecimiento de la Democracia, Liderazgo y Ciudadanía

TRUJILLO – PERÚ  
2022

### **Dedicatoria**

A la memoria de Efraín, mi padre, su eterno recuerdo me impulsa a seguir. A mi hermano Juan, por promover en mí el conocimiento. A Piero, por proveerme de todo lo necesario en el desarrollo de esta tesis. Con imperecedero amor a Lucas Rafael.

### **Agradecimiento**

Agradezco a la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, en especial al Dr. Mario Terrones, por alentarme a seguir firme y objetivamente en el desarrollo de esta tesis, bajo la observancia fiel a los lineamientos de investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>Dedicatoria</i> .....	<i>ii</i>
<i>Agradecimiento</i> .....	<i>iii</i>
<i>RESUMEN</i> .....	<i>vii</i>
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>viii</i>
<i>I. INTRODUCCIÓN</i> .....	<i>1</i>
<i>II. MARCO TEÓRICO</i> .....	<i>6</i>
<i>III. METODOLOGÍA</i> .....	<i>20</i>
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	20
3.2. Variables y Operacionalización:.....	21
3.3. Población (criterios de selección), muestra y muestreo, unidad de análisis.....	24
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	25
3.5. Procedimientos .....	29
3.7. Aspectos éticos .....	29
<i>IV. RESULTADOS</i> .....	<i>32</i>
<i>V. DISCUSIÓN</i> .....	<i>45</i>
<i>VI. CONCLUSIONES</i> .....	<i>50</i>
<i>VII. RECOMENDACIONES</i> .....	<i>51</i>
<i>REFERENCIAS</i> .....	<i>52</i>
<i>ANEXOS</i> .....	<i>56</i>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Validación de juicio de expertos.....	25
Tabla 2: Alfa de Cronbach. ....	26
Tabla 3: Consistencia interna de la variable Estrategia Organizacional – Alfa de Cronbach.....	26
Tabla 4: Consistencia interna de la variable Toma de decisiones – Alfa de Cronbach.....	27
Tabla 5: Niveles de estrategia organizacional según dimensiones en los servidores públicos .....	30
Tabla 6: Niveles de toma de decisiones según dimensiones en los servidores públicos.....	31
Tabla 7: Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk en variables Estrategia organizacional y Toma de decisiones.....	32
Tabla 8: Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk en la variable Estrategia organizacional y dimensiones de la variable Toma de decisiones.....	33
Tabla 9: Modelo de Regresión de la estructura organizacional y la toma de decisiones.....	34
Tabla 10: Coeficientes de regresión, según estrategia organizacional y toma de decisiones.....	35
Tabla 11: Prueba Anova, según estrategia organizacional y toma de decisiones.....	36
Tabla 12: Influencia de la dimensión alcance organizacional sobre la Toma de decisiones.....	37

Tabla 13: Correlación de la dimensión alcance organizacional sobre la Toma de decisiones.....	38
Tabla 14: Influencia de la dimensión nivel jerárquico sobre la Toma de decisiones.....	39
Tabla 15: Correlación de la dimensión nivel jerárquico sobre la Toma de decisiones.....	40
Tabla 16: Influencia de la dimensión dominio organizacional sobre la Toma de decisiones.....	41
Tabla 17: Correlación de la dimensión dominio organizacional sobre la Toma de decisiones.....	42

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia de la estrategia organizacional para la toma de decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022.

La metodología utilizada en esta tesis fue de tipo aplicada no experimental con un enfoque cuantitativo de diseño correlacional causal, la misma que se desarrolló al margen de dos variables.

La población de estudio estuvo conformada por los servidores públicos de una Municipalidad Distrital Región San Martín, siendo que la muestra estuvo compuesta por 15 del total de los servidores. Se usó la técnica de la encuesta, mediante cuestionarios sobre la estrategia organizacional y la toma de decisiones, siendo que el instrumento estuvo compuesto por 15 preguntas tipo likert, para poder medir las variables planteadas.

Los resultados evidencian que la estrategia organizacional influye significativamente para la toma de decisiones de una Municipalidad Distrital Región San Martín en el año 2022, asimismo, que esta es de nivel medio (47%). Se concluye que existe influencia mediante el coeficiente  $r$  de Pearson, dado que se halló una significancia mayor a .05 en la variable estrategia organizacional ( $p=.910$ ).

**Palabras clave:** Estrategia organizacional, toma de decisiones, municipalidad, dirección.

## ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the influence of the organizational strategy for decision-making in a District Municipality of the San Martín Region, 2022.

The methodology used in this thesis was of a non-experimental applied type with a quantitative approach of causal correlational design, which was developed outside two variables.

The study population was made up of public servants from a District Municipality of the San Martín Region, and the sample was composed of 15 of the total number of servers. The survey technique was used, through questionnaires on organizational strategy and decision making, and the instrument was composed of 15 likert questions, in order to measure the variables raised.

The results show that the organizational strategy significantly influences the decision-making of a District Municipality of Peru in 2022, as well as that it is of medium level (47%). It is concluded that there is influence through pearson's r coefficient, since a significance greater than .05 was found in the organizational strategy variable ( $p = .910$ ).

**Keywords:** Organizational strategy, decision-making, municipality, direction.

## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, nuestro país ha demostrado una estabilidad económica sostenida, con altos indicadores comparado con otras naciones de Sudamérica. No obstante, este crecimiento económico no es equitativo, dado que no se ve reflejado homogéneamente en todas las regiones del Perú, persistiendo brechas que generan gran diferencia en cuanto a la cobertura de servicios básicos e infraestructura pública se refiere, en consecuencia, la tasa de pobreza en las zonas alejadas, comúnmente llamadas rurales continúan siendo altas, pese a que, el proceso de descentralización transfiere poderes y funciones a los gobiernos locales dotándoles de mayor poder y otorgándoles recursos que estos gobiernos no han sabido utilizar de manera eficiente y eficaz, dado que, todos los recursos les fueron concedidos se en el afán de terminar con las brechas existentes. (Cotler & Cuenca, 2021)

En el primer mes del año 2020, la inversión pública de los gobiernos locales aumentó en un 822%, sin embargo, solo en Lima y Callao, 30 municipalidades las que aún guardan silencio en su cartera de proyectos. (Diario Gestión, 2020).

Conforme detalla el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF, en el año 2020, la inversión pública obtuvo resultados positivos, teniendo como primer resultado en el mes de enero, un crecimiento de 89%, después de haber atravesado varios meses de cifras desfavorables y habiendo culminado el 2019 con varios cuestionamientos debido a los diferentes cambios en el marco legal de comparación, debido a la emisión de los Decretos de Urgencia. (Diario Gestión, 2020).

Posteriormente, entre enero y julio del año 2021, se lograron adjudicar cerca de 14 proyectos por 132 millones de soles como obras por impuestos, esta cifra es superior en 141% al obtenido en un período similar en el 2020, y es superior en 83% a la cifra alcanzado en el primer semestre del año 2019. (Pro-Inversión, 2020)

Sin embargo, los resultados detallados anteriormente no reflejan la realidad de todos los gobiernos locales, dado que, cerca de 640 municipalidades, entre distritales y provinciales, en el Perú, todavía se encuentran sin iniciar sus proyectos de inversión pública, es decir que, no han utilizado ni un sol del presupuesto asignado. Esta cifra representaría aproximadamente la tercera parte de los 1,873 municipios existentes en todo el país. (Diario Gestión, 2020).

El problema radica en que mediante la descentralización la transferencia de poder y/o de recursos, asimismo capacidades y controles requeridos para los gastos de calidad, no garantiza que se hagan en función a la diversificación de realidades tanto regionales como locales. Por consiguiente, ha sido heterogéneo, el desempeño de los gobiernos locales. (PNUD, 2014).

En el departamento San Martín, específicamente en la provincia Lamas, se ubica el distrito de Zapatero, este distrito constituye uno de los 11 que conforman toda la provincia, lo cual es definitivamente un reto cuando el presupuesto asignado no logra contribuir al cumplimiento de los planes estratégicos planteados en cada año por la municipalidad de este distrito. Al día de hoy, el pueblo enfrenta una contingencia, debido a que existe en su gobierno local una crisis de representatividad, lo que a su vez, ha generado una disociación dentro de la institución, no obstante, la triste realidad actual no es más que el resultado del conjunto de innumerables momentos de inacción en el pasado por parte de las autoridades.

En el año 2019 se ejecutaron dos proyectos, la mejora integral de las condiciones básicas de las instituciones educativas N° 0764 en el Distrito de Zapatero y N° 0564 de la localidad de San Miguel del Mayo, del Distrito de Tabalosos, este último proyecto impulsado por el alcalde de la Provincia de Lamas. El enfrentamiento entre ambos, que quedó ampliamente demostrado en el desarrollo del Concejo Municipal

de la Provincia Lama, el intendente Jorge Luis Vásquez Velásquez del distrito Tabalosos y René Ríos Ríos del distrito Zapatero pidieron a su homólogo provincial Onésimo Huamán Daza que les devuelvan la carácter institucional del proyecto o simplemente las unidades ejecutoras de estos proyectos de construcción de infraestructura educativa, señalando que la gestión anterior los eliminó de vez en cuando.

La ejecución de estos proyectos trajo consigo una pugna, dado que, durante el desarrollo de una sesión de concejo de la municipalidad de Lamas, se reunieron los alcaldes Jorge Luis Vásquez Velásquez, del distrito de Tabalosos y René Ríos Ríos, del distrito de Zapatero, quienes exigieron a su par provincial, Onésimo Huamán Daza, les entregue la institucionalidad del proyecto o sencillamente la unidad ejecutora de los proyectos de construcción de las infraestructuras educativas, dejando sentado que bajo responsabilidad de la gestión anterior se les habría dejado fuera de los proyectos de manera irregular.

Por lo que, creemos necesaria la formulación del subsiguiente problema de investigación: ¿De qué manera influye la estrategia organizacional para la toma de decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022?

Concretamente para el caso del distrito de Zapatero, en el cual se encuentra en ejercicio la gestión de Wilder del Águila Castillo, no existe ningún proyecto ni en etapa de perfil, lo cual es preocupante para el actual alcalde, ya que, la ejecución de este proyecto constituiría el primer proyecto de su gestión.

La relevancia de estos proyectos radica en sus montos, pues si bien es cierto estos proyectos aún no tienen el presupuesto asignado, pero para la institución educativa del distrito de Zapatero su presupuesto es de 9 millones 552 mil 737.27 soles; mientras que para la institución educativa de la localidad de San Miguel de Río Mayo, su presupuesto es de 12 millones 132 mil 500.00 soles, en ese sentido estos proyectos corren el riesgo de no poder encontrar viabilidad a sus

presupuestos, por lo tanto el peligro es que no se ejecuten en este periodo, lo cual para ambas sería un serio problema, debido a que la municipalidad de Lamas cuenta con diversos proyectos a ejecutarse y otros en busca también de presupuesto. (Diario Voces, 2019)

Según Cabrera (2017), la estrategia conecta a la organización con su medio, condicionándose a las elecciones de esta. En cuanto al aspecto económico de una organización, la decisión es el punto de quiebre de la gestión organizacional, debido a que, ahí radica la verdadera importancia de adoptar una estrategia organizacional que dirija la toma de decisiones de la organización. Es así que, se deberá incluir un análisis y especificación de la misión, visión y los objetivos que posee la municipalidad de estudio, para poder desarrollar políticas y planes de acción de acuerdo a los proyectos y programas inspirados en alcanzar los objetivos, también, la asignación de los recursos para ejecutarlos, lo que se generará para la efectiva toma de las decisiones dentro de una Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022.

La presente investigación se justifica teóricamente porque busca establecer la influencia que tiene la estrategia organizacional de las instituciones públicas (municipalidades distritales) en la efectiva toma de las decisiones de las mismas, dicho de otra manera, en la concretización de los proyectos ejecutables, o planes estratégicos establecidos anualmente.

Respecto a las implicancias prácticas, el presente estudio busca aportar soluciones tangibles a la problemática que afronta una Municipalidad Distrital de Perú, al existir una pugna en la concretización de sus proyectos, y con esto directamente salvaguardar el cumplimiento de su plan estratégico, en base a una objetiva toma de decisiones.

Además, el desarrollo del presente trabajo de investigación posee relevancia social, debido a que sus resultados demostrarán a la población lo importante que

es tener en cuenta una estrategia organizacional adecuada en las instituciones públicas, porque esta genera una influencia directa a la hora de la efectiva toma de las decisiones de los directivos municipales, por lo que, depende de ella el logro y óptimo cumplimiento de sus fines.

En cuanto a su utilidad metodológica, esta tesis brindará validez y contexto a herramientas que faciliten medir las variables estrategia organizacional y toma de decisiones, por medio de instrumentos como la encuesta. Asimismo, se justifica en aportar a la comunidad la existencia de una influencia significativa de la estrategia organizacional sobre la toma de decisiones dentro las instituciones públicas (municipalidades distritales), asimismo, el presente trabajo servirá de instrumento para futuras investigaciones.

Por otra parte, se esboza como objetivo general del presente trabajo de investigación: **O<sub>G</sub>** Determinar la influencia de la estrategia organizacional para la toma de decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022. Asimismo, se plasmaron como objetivos específicos: **OE1:** Determinar la influencia del alcance organizacional para la toma de decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022; **OE2:** Determinar la influencia del nivel jerárquico organizacional para la toma de decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022; **OE3:** Determinar la influencia del dominio organizacional para la toma de decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022.

Adicionalmente, se esbozó como hipótesis de la investigación: **H1:** La estrategia organizacional influye significativamente para la toma de decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022; siendo la hipótesis nula: **H0:** La estrategia organizacional no influye para la toma de decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

A través de la revisión exhaustiva de bibliografía referente al tema, se logró recopilar los siguientes antecedentes:

En el plano internacional, Castillo (2019), elaboró la tesis titulada *“Estrategias de desarrollo organizacional para la sostenibilidad empresarial de glamour S.A.”* en Ecuador, en esta investigación se realiza un diagnóstico de la empresa Glamour S.A. con la finalidad de crear y/o proponer estrategias que generen el desarrollo organizacional de la empresa, y con esto, se permita la sostenibilidad de ésta y su supervivencia dentro del mercado en el que se desempeña en virtud a la naturaleza del giro del negocio, es así que, en la búsqueda de situar estratégicamente a Glamour S.A. como empresa líder en su rubro a nivel nacional, se diseñan las estrategias, tales como: estructuración funcional y de organización, que se utilizarán de guía de los colaboradores y los orienten en las líneas de reporte y relaciones que deberán seguir.

Rojas & Segura (2017), desarrollaron la investigación: *“Diseño de la estrategia organizacional para el logro de resultados extraordinarios dentro de la empresa L.C.T”*, Universidad ICESI, Santiago de Cali, Colombia, mediante la cual, se analizó las diversas estrategias organizacionales a partir de las cuales se pretende diseñar y posteriormente aplicar una idónea administración estratégica, que se enfoque en el logro de los resultados, todo esto para una empresa que se halla en una etapa de crecimiento e incipiente desarrollo, para que mediante el uso de estas distintas herramientas pueda lograr la creación de una cultura en su organización que le permita componer una sinergia excelente de trabajo, asimismo, esto se refleje en el sentido de compromiso y de pertenencia de los colaboradores con la organización. El enfoque de la investigación es cualitativo, cuya recolección de datos se establece mediante la realización de encuestas aplicadas a los colaboradores.

Igualmente, Gómez (2015), en su tesis titulada *“Estrategia organizacional para el fomento de la participación de estudiantes en procesos de investigación, en ingeniería industrial”*, Universidad Sergio Arboleda, en Bogotá, Colombia, tuvo como

objetivo de la investigación diseñar una estrategia organizacional para fomentar actitud participativa en los estudiantes que se encuentran investigando, direccionando el desempeño de innovación, en los estudiantes de la ECCI, consiguió este objetivo gracias a la aplicación de un tipo de investigación descriptiva, utilizando una metodología establecida para las investigaciones de tipo cualitativo, tomando información a través de la encuesta. Dicha encuesta se centró en cuantificar cada una de las preguntas, atribuyéndoles puntuación, en virtud de establecer un vínculo entre las respuestas y los principales aspectos de las etapas innovadoras mencionadas con énfasis en el componente de focalización y direccionamiento de esfuerzos para toma de decisiones y al momento de abordaje de trabajos de investigación. Igualmente, se diseñó en Excel un formato, que lograba mantener la luz de la investigación, en tanto se formulaban las preguntas, para estudiantes y profesores, así también, se otorgó un formato para poder identificar acciones asignadas en coordinación con el área de estudio con relación a las diferentes etapas preestablecidas de innovación.

De igual manera, en Colombia, los autores, Gutiérrez & Barandica (2020), analizaron la toma de decisiones en una organización llamada TENARIS, aplicando una metodología cuantitativa, descriptiva y transacción según su tipo y diseño de investigación respectivamente. Asimismo, con respecto a la recolección de datos, se hizo uso de técnicas, como es la encuesta, la cual fue aplicada a través de un cuestionario estructurado compuesto por 36 puntos, previamente validado por 10 especialistas en el talento humano, con un rango de confiabilidad de 0.84r, bajo el método del Cronbach, es decir, que es altamente confiable. Este cuestionario fue aplicado a 15 colaboradores del área de operaciones, obteniendo como resultados que estos supervisores encuestados catalogan activa la toma de decisiones en la organización, gracias a estos datos concluye que la adecuada toma de las decisiones tanto individuales, como grupales, mejorarán en cuanto exista adecuada comunicación y un logro efectivo en los procesos realizados por sus colaboradores, lo que da posibilidad a nuevas formas de interrelacionarse y de adaptarse de los colaboradores a las novedosas dinámicas del entorno.

En Guatemala, Quiroa (2014) establece la necesidad de analizar la influencia de las decisiones en la producción que se tiene en la actualidad dentro de las empresas, asimismo, sus objetivos planteados, le fueron útiles para determinar si las decisiones tomadas influyen o no de manera positiva o negativa en el desarrollo de la organización. Como variables de la investigación se tuvieron a la toma de decisiones, debido a que esta se supone al momento de más de una alternativa posible para un mismo problema, en vista de encontrarle la mejor solución, además la productividad laboral, la cual no es más que una relación estrecha entre la eficiencia y la eficacia. El procedimiento estadístico utilizado fue la fiabilidad y la significación. Concluyéndose que la activa participación de los colaboradores al momento de evidenciar la toma de una decisión es variada y esto en virtud de la relevancia del problema que se afronte en ese momento, por consiguiente, esto logrará afectar la productividad, dado que, ellos son quienes se desempeñan en su puesto de trabajo pese a que se tomen decisiones que no estén acorde a sus necesidades, en ese sentido, la toma de decisiones es totalmente relevante en razón de que los colaboradores puedan presentar un óptimo desempeño laboral, y en cuanto a su productividad, esta sea no solo eficiente, sino que además se realice armónicamente.

En el contexto nacional, Cervantes (2017), en la ciudad de Lima, realiza una investigación donde aborda como objetivo general determinar si la influencia de los indicadores de gestión estratégica tienen incidencia directa para la toma de decisiones de gerencia de una organización, durante los años 2014 al 2015. En cuanto a su metodología, es aplicada por el tipo del trabajo de investigación, en cuanto a su nivel es explicativo, teniendo una población compuesta por 26 colaboradores del Complejo Hermasie Paget, siendo su muestra los 26 trabajadores, a los cuales se les aplicó un cuestionario compuesto por 23 ítems, para ello se hizo uso de la escala de likert, es decir, las preguntas tuvieron respuestas múltiples. Los resultados se abordaron luego de la contrastación de la hipótesis, en virtud a sus variables cualitativas. Se concluyó que, una adecuada

elección de los criterios en la gestión de estrategia va influir de manera positiva en la toma de decisiones de gerencia y por ende en el rendimiento de toda la organización de manera unificada.

También en Huancavelica, los autores, Alanya & Osorio (2018), desarrollan una investigación *para* determinar si la relación existente entre la verificación y la adecuada toma de decisiones dentro de una municipalidad. El marco metodológico utilizado es aplicada según el tipo de investigación y es correlacional en cuanto a su nivel de investigación, se usaron los métodos dialéctico, así como, el analítico-sintético, y el descriptivo- inductivo, asimismo, se observa que según el diseño utilizado en el desarrollo investigación utilizada es correlacional-transversal y según su diseño no experimental. Tuvieron una población conformada por 52 funcionarios y/o servidores públicos de la municipalidad, siendo a su vez la muestra censal, utilizando a la encuesta, en específico al cuestionario, como instrumento del mismo.

Bardales (2018), en Huánuco, analiza la incidencia existente entre el manejo de información con la toma de decisiones en una municipalidad, teniendo como objetivo lograr demostrar el no adecuado manejo de la información influye en las decisiones de dicha municipalidad. Obteniendo a la variable externa estadística altamente significativa, lo que justifica con una adecuada toma de decisiones dentro de la municipalidad, habiéndose considerado un adjetivo para cada variable, los cuales no logran describir una situación buena en la institución. Además, se comprueba que existe una relación teórica funcional entre las variables, por lo que, se ha determinado que la relación en mención es directamente proporcional entre ambas variables.

Igualmente, en Lambayeque, Cubas (2018), busca elaborar una estrategia organizacional en base al dinamismo del proceso en base a la existente contradicción que hay de la cohesión del equipo con los logros propuestos para mejorar el trabajo colectivo de los colaboradores de una agencia financiera, el problema radica en las falta de unión de los colaboradores con el personal de

administración, esto limita de cierta manera el desarrollo del trabajo grupal. Así también, durante el desarrollo de dicha investigación se lograron identificar al objeto estudiado, el cual es el proceso de la organización, teniendo como ámbito de investigación principalmente a la estrategia organizacional. Metodológicamente, utilizó métodos como el analítico-sintético, histórico-lógico e inductivo-deductivo, se tuvo de técnicas de investigación documental, a la encuesta, la cual se utilizó para corroborar la hipótesis inicialmente planteada, a través de la realización de encuestas a los colaboradores, siendo la muestra conformada por el total de los trabajadores; utilizando para interpretación del instrumento, la estadística. Los resultados lograron responder al problema, dado que, determinaron que no se desarrolla un trabajo colectivo en la agencia de estudio.

En el Callao, los autores, Prado & Artica (2019), realizaron una investigación, cuyo propósito es determinar si la comunicación interna coadyuva al momento de tomar decisiones en una organización, para corroborar si se vienen consiguiendo los objetivos propuestos. El marco metodológico utilizado es de tipo aplicativo, la investigación es no experimental según su diseño y según su método es descriptivo. Su población se compone por 50 colaboradores, siendo elegida como muestra representativa un total de 44 trabajadores de los 50, se utilizó un cuestionario sobre comunicación y sobre la toma de decisiones, la cual fue aplicada a la muestra representativa. Las técnicas utilizadas son la observación, el registro y el análisis documental. En base a resultados encontrados, se plantearon sugerencias para la mejora de la comunicación en la organización, para de esta manera mejorar la toma de las decisiones, logrando que esta sea más eficiente y más eficaz.

En el ámbito local tenemos a Mantilla (2021), quien establece la relación existente entre el endomarketing y el compromiso en la organización de una Cooperativa de la región de San Martín. Según el marco metodológico utilizado en el desarrollo de la investigación, según su diseño es no experimental, lo que corresponde a una investigación descriptiva-correlacional. Su población de estudio estuvo conformado por todos los colaboradores de la Cooperativa, teniendo como muestra

representativa a solo 22 colaboradores de la agencia, durante la investigación se utilizó la encuesta, aplicando un cuestionario a una muestra seleccionada, en base de esto se obtuvo como resultados que el 40.91% de los encuestados indican como medio el nivel de compromiso organizacional. Concluyéndose que, el coeficiente de Spearman es de 0.815, por lo que, se logra rechazar hipótesis nula, aceptándose hipótesis de estudio, finalmente se logra corroborar la conexión del endomarketing y el compromiso de la organización en la cooperativa, además que esta es directamente significativa.

Salas (2020), realiza el trabajo de investigación sobre modelos de gestión a fin de generar transparencia en las municipalidades de la región, cuyo objetivo es diseñar un modelo de gestión en base a un enfoque de gobernabilidad para generar transparencia dentro de las municipalidades en el período 2018. Según la metodología utilizada, la investigación es aplicada con nivel descriptivo – propositivo y posee un diseño no experimental. Su población se conformó por 14 municipalidades de San Martín, eligiendo como muestra representativa de esta población por conveniencia a 7 de estas municipalidades distritales. Como técnicas de recolección se utilizaron: encuesta, como instrumento al cuestionario. Se concluye que el grado de la gestión existente en los municipios que utilizan el enfoque de gobernabilidad es bajo, debido a que no es buena la aplicación de la gestión, esto en virtud a escasa intervención de los administrados en la realización de los planes para la gestión de las municipalidades.

Del mismo modo, Saavedra & Chumacero (2019), en su tesis *“La Gestión administrativa y su relación con la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de San Martín en el período 2018”*, Universidad César Vallejo, Tarapoto; donde analiza la relación que existe entre la gestión administrativa y la toma de decisiones en la Municipalidad durante el año 2018, para lo cual, se contó con población compuesta por 36 colaboradores, según los datos obtenidos del área correspondiente a recursos humanos, teniendo como muestra (de tipo censal) según el número de los colaboradores, a quienes se les aplicó un cuestionario.

Según su metodología, el diseño de su investigación es correlacional, además, hizo uso del coeficiente de Pearson para calcular la correlación. Se concluyó principalmente que, la gestión administrativa tiene relación positivamente con la toma de decisiones en las diferentes áreas de la Municipalidad Provincial de San Martín durante el período 2018.

Finalmente, Rengifo & Vásquez (2018), realizaron una investigación con el propósito de buscar para mejorar el clima organizacional de un Dirección Pedagógica mediante la estrategia organizacional, estableciendo como objetivo: determinar que la manera de usar una estrategia de motivación coadyuva a la mejora del clima de la organización en el área de estudio de dicha Dirección Pedagógica. En el decurso de esta investigación se hicieron estudios pre y post experimental, es decir, se aplicó un pre y post test, con la finalidad de conseguir un muestreo intencional conformado por 28 profesionales especializados en el ámbito de Pedagogía, a ellos se les aplicó el cuestionario con el propósito de recoger su opinión sobre el clima en la organización, con esta información recogida se logró analizar con ayuda de algunas técnicas estadísticas. Arribando a resultados que señalan que el clima de la organización previamente a la investigación fue poco favorable, según reporta el 86% y solo el 11% señalo que era favorable, posterior a la implementación de una estrategia motivacional, solo el 82% de respuestas lo consideraron como poco favorable. Como conclusión, se arribó que la estrategia de la organización cuando es motivacional contribuye de manera significativa para el mejoramiento del clima en la organización en el área de estudio.

Habiendo precitado a los antecedentes que dan lugar a esta investigación, cabe abordar los enfoques conceptuales de la estrategia organizacional, es así que, Aguirre (2014), sostiene que no es otra cosa que la conducta que demuestra la organización frente a su entorno, con el cual destaca las ventajosas potencias que encuentra en su contexto y así esquivar las futuras amenazas que puedan traer abajo los negocios. Aunado a eso, el mismo autor señala que la estrategia para la

organización es el reflejo de la manera en que la organización busca maximizar sus potencias y lograr amenorar sus puntos débiles.

La definición operacional de estrategia organizacional la aporta Gómez (2015), quien señala que, es el cúmulo de las maneras en que se desempeña en un contexto de competencia, en donde la organización deberá explotar oportunidades del exterior y neutralizar las posibles amenazas, a la vez buscar implementar las potencias, disminuyendo las debilidades. Además, la estrategia es la representación y el medio que escoge la organización para afrontar las amenazas externas y sacar provecho de los recursos y de las competencias que posee. Cuanto mayor sea la variación del medio, será imprescindible que la acción que se ejecute sea estratégica, por lo que, se debe actuar ágilmente y de manera flexible para lograr una rápida adaptación a los nuevos senderos y nuevas soluciones. Por esa razón es que se explica el éxito de la mayoría de las organizaciones que luego salir adelante, tomando lo mejor de las malas situaciones.

Respecto a la relación de la estrategia con las estructuras organizacionales, para Benjamin & Fincowsky (2009, como se citó en Aguirre, 2014) la estrategia y la estructura de las organización conforman una unidad. Además, señalan que la interacción existente entre ambas es profunda y es una señal para lograr establecer el diseño estructural de una organización, y con esto salga a flote y pueda ponerse en marcha luego de elegir las estrategias a utilizar. Por otro lado, la gravedad del vínculo va a corresponder a la estrategia y a la estructura de cada organización, y esto se debe garantizar con cada estrategia reconocida con tal, siempre y cuando esta otorgue la estabilidad que la organización necesita para mantener una postura fuerte y de competencia.

Al momento de implementar su propia estrategia, las organizaciones suelen afrontar las diferentes labores que se les presenten, por lo que, deben de elegir convenientemente las estrategias que puedan conducir a metas tangibles y favorables para su desarrollo, dicho de otro modo, deberán buscar sistematizar todo

lo relevante que tenga como punto de partida el liderazgo, así también deberán priorizar en variables directas de los recursos humanos y del desempeño. Es por ello que, para lograr implementar estrategias en las organizaciones, se ha de contar con una exigencia interna del compromiso total de los altos directivos, para que se pueda apreciar su intervención activa y directa en la búsqueda y logro de todos los cambios alcanzados. Únicamente un liderazgo correctamente ejercido, logrará ser transmitido y ser contingente, y gracias a ello, alcanzará a ser luz para todos aquellos que busquen conseguirse por sus medios mejorar y en conjunto se garantizará el éxito de la estrategia. (Vallières, McAuliffe, Hyland, Galligan y Ghee, 2017).

Siempre serán los colaboradores, llámense funcionarios o servidores, cuando se trata de una entidad pública, los que conllevarán al logro de los resultados propuestos en cualquier organización, y esto se logrará en tanto estos colaboradores se sientan comprometidos y se les haya formado con un juicio crítico y maduro para poder decidir. Por consiguiente, será primordial promover un entorno acogedor y próspero en donde puedan desenvolverse siendo capaces de reconocer sus habilidades en aras de poder lidiar con el constante desafío de llevar al crecimiento a la organización y sostenerla en ese estado. Garantizar una cultura organización que de la talla a todos los menesteres por los que pueda atravesar la empresa es de prevalencia en los tiempos modernos, es así que se ha convertido en un requisito que todos los colaboradores logren tener un manejo amplio de información porque será en ellos que los directivos delegarán ciertas decisiones y para esto deberán también conocer acerca de gestión y de calidad, actuando éticamente con constante responsabilidad. (Vallières, McAuliffe, Hyland, Galligan y Ghee, 2017).

Hidalgo, Barbosa & Castro (2014), sostienen que para practicar la estrategia a adoptar será necesario que se establezcan en orden prelatorio las necesidades según los requerimientos que demanden los recursos, sean o no viables o sostenibles económicamente. Para esto, las estructuras deberán ser moldeables en función a los cuadros preestablecidos, por consiguiente, este accionar puede

devenir en desajustes de ciertos puestos o cargos, e incluso incentivar la generación de otros tantos, contribuyendo a un cambio significativo en general. De manera sistémica se ha de someter a evaluación el desempeño de los colaboradores que ejecutan las estrategias, no obstante, estas últimas también deberán someterse a evaluaciones, para generar una mejora continua a fin de encontrar la adecuación de la mejor estrategia al contexto de la organización.

Lo descrito anteriormente tendrá incidencia directa con el hecho de llevar un control de esta estrategia, Maximiano (2008, como se citó en Aguirre, 2014) sostiene que tanto el hecho de formular e implantar una estrategia dentro de una organización no finaliza en ese hecho, sino que deberá llevar un acompañamiento constante de monitoreo. Lo que significa someter a observación y a una constante evaluación la aplicación y ejercicio de la estrategia, asimismo, todo esto se ha de realizar de la mano de los indicadores escogidos al momento de realizar el plan estratégico de la organización, entonces, los puntos a controlar se enfocarán en los objetivos primordiales. La contrastación de las cifras posibilita examinar la actuación y ejecución de las estrategias adoptadas por la organización, a las cuales se les deberá añadir un permanente seguimiento de las potenciales conminaciones y/o ventajas que se le presenten. Cabe resaltar que en un entorno flexible a las transformaciones y con amenazas cercanas, las cifras no son suficientes para poder dimensionar lo que se viene.

De esta manera, Gómez (2015), operacionalmente aborda las dimensiones de la estrategia organizacional, situando como primera dimensión al alcance de la organización, la cual hace referencia a listado de actividades que tiene una organización respecto al procesamiento de su negocio o giro comercial, esta dimensión se desglosa en los siguientes indicadores: el desempeño de la organización en unidad, el desempeño de áreas funcionales dentro de la organización y el desempeño individual de cada colaborador. Otra dimensión mencionada por el autor es el nivel jerárquico interno, el cual hace alusión a un orden preestablecido por lineamientos internos, se establece en función al rango,

grado o nivel de importancia de las funciones asignadas a los colaboradores, esta dimensión tiene como indicadores a la estrategia corporativa, la de negocios, la funcional y la operativa. Finalmente señala como última dimensión al dominio organizacional, el cual surge en base a un plan de dirección, cuyos indicadores son la efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

Por otro lado, en cuanto a la toma de decisiones, Benavides (2004, como se citó en Cabrera, 2015) la conceptualiza como aquella capacidad que sea desenvuelve en un escenario donde lógicamente se albergan distintas opciones de solución o puede ser el caso que se traten de opciones para aprovechar oportunidades. Asimismo, resalta que los conflictos en los sectores de las empresas son constantes, en razón de que existe la posibilidad de delegar la capacidad de elegir una decisión frente a ciertas circunstancias según cada nivel jerárquico, es por ello, que se debe enseñar las diferentes maneras en que las áreas pueden decidir de manera armonizada sobre oportunidades y/o problemas.

La definición operacional de la toma de decisiones la ha señalado Drucker (1954, como se citó en Cabrera, 2015) quien sostiene que, esta es de orden elemental para la acción de una organización y conforma en sobremanera la esencia del accionar de los directivos, asimismo se concibe como la particularidad que logra conceptualizar al acto de las empresas.

Según los autores Vega, Reza, García, Hernández & Ruiz (2020), el decurso de una organización es decidida de mano de la alta dirección, esta es conformada por los gerentes en las empresas privados y por las autoridades en las entidades estatales, teniendo como tarea trazar los objetivos, ordenando según las áreas correspondientes, para que se tomen las decisiones pertinentes. En consecuencia, se debe tener en cuenta que cuando la capacidad de decidir se encuentra en el poder de una sola persona, grupo o área, estaremos frente a una estructura centralista, mientras que, cuando esta capacidad de decisión esté sometido a la participación de una pluralidad de personas, será una estructura descentralizada,

dentro de la misma se ha de diferencias entre la vertical y la horizontal, según el orden jerárquico que han de seguir, asimismo también existe la selectiva, en donde existirá criterios diferentes a la jerarquía para encargar o facultar a alguien para decidir, finalmente tenemos a la geográfica y la paralela, esta última se refiere al poder de decidir en un mismo momento.

García (2011, como se citó en Cabrera, 2015) sostiene que, tanto los grupos empresariales como las organizaciones se forman en base de las elecciones de sus directores sobre el quehacer diario. Por eso, que esta labor constituye para los directivos la más grande responsabilidad dentro del proceso de la organización.

En ese sentido, Drucker (2002, citado en Manzanal, 2019), indica que la eficacia de los directores se reconocen en el decurso del proceso que conlleva el tomar las mejores decisiones para su organización, siempre y cuando los componentes se encuentren claramente delimitados, sin embargo, toda decisión tomada o por tomarse contará con el mismo nivel de importancia.

Existen ciertas decisiones que lograrán marcar las pautas para un futuro y por ende impactar a un largo período de tiempo, este es el caso de las decisiones de estrategia. En la actualidad, las organizaciones demandan y requieren que los directores o personas que las presiden conozcan y piensen de manera estratégica., conforme ha señalado Planellas & Muni (2015), el profesional directivo tendrá que saber cómo usar la ciencia que conlleva aplicar decisiones de estrategia.

El poder tomar decisiones con acierto, demanda una mezcla de cualidades y capacidades que podrán variar de una persona a otra, por lo que, será bueno tener un perfil psicológico y un perfil de experto, comúnmente creemos que la toma de dichas decisiones conllevan una complejidad profunda o que incluso es una labor asignada únicamente a asesores expertos, sin embargo, esto no obedece a la realidad, dado que únicamente los que pertenecen a la organización y la conocen desde sus adentros, son los que están capacitados para poder implementar la

estrategia de una manera correcta. Serán los directores o socios los llamados a asumir y ser responsables de la gestión que esta implique, priorizándola sobre las demás. (Vega, Reza, García, Hernández & Ruiz, 2020)

Cabrera (2015), logra identificar las dimensiones e indicadores de la toma de decisiones, identificando como primera dimensión a la planeación, sustenta a esta primera dimensión como un punto de partida dentro de la cual se podrá avizorar a futuro cercano y lejano posibles riesgos y amenazas por un lado y oportunidades y retos de mejora por otro, entonces ninguna organización podrá decidir sin que previamente haya pasado por este estadio, porque es aquí donde podrá analizar las posibilidades o múltiples opciones que tiene en su entorno, esta dimensión a su vez tiene como indicadores el nivel funcional, operativo y estratégico; que no son más que los niveles que tiene toda organización y en cada uno de ellos tendrá que planearse lo que se va a decidir. Otra dimensión considerada por el autor es la organización, que constituye la manera en como rigen sus actividades y prioridades de orden interno, aquí resalta la delegación de funciones y la asignación de áreas, las cuales son pieza fundamental dentro de toda organización, porque permite a los directivos tener un control específico sobre un todo, los indicadores de esta dimensión son funciones y actividades, desarrollo y ejecución, asignados a cada área y que se debe tener prefijado para poder supervisar cada movimiento significativo de las áreas desde un mando directivo, finalmente el control es la última de las dimensiones que conforma el último estadio de este proceso, el cual consiste específicamente en el monitoreo y/o rendición de cuentas de la organización en sí misma, teniendo como indicadores: previo, concurrente y posterior.

Fiedler (2008, citado en Figueroa, 2021) propone un modelo de contingencia que hace referencia a la eficacia que puede lograr el liderazgo, siempre y cuando este se ejerza de manera adecuada, y esto consiste en la forma de dirigir a los subordinados, es por ello que, sin una correcta dirección no habrá comprensión ni forma alguna en que se entienda la tarea y mucho menos que esta se llegue a realizar eficientemente.

Finalmente, con respecto al marco epistemológico, la presente investigación se enmarca en la corriente positivista del conocimiento, ya que tiene posee un propósito objetivo y observable sobre un fenómeno específico tomado de nuestra realidad (en nuestro caso la administración pública en sus diferentes niveles de gobierno), a partir de lo cual se instrumentalizarán las dimensiones cualitativas que nos permitan respetar nuestro resultados. (Buch, 2012).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

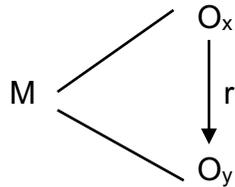
##### **3.1.1. Tipo de investigación**

Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC (2018), el tipo de investigación es aplicada cuando esta se dirige o se orienta mediante la recolección de datos, a determinar por medio del conocimiento científico, la aplicación o la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos, valiéndose de los medios necesarios, tales como metodologías, tecnologías o protocolos.

##### **3.1.2. Diseño de investigación**

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), las investigaciones descriptivas recogen la información independientemente de las variables de medición. Por tanto, el presente trabajo de investigación por su profundidad, es descriptiva, dada su orientación a describir datos y/o características del objeto de estudio, al mismo tiempo es correlacional-causal, porque pretende establecer la relación de causa-efecto a través de la medición de dos variables. Asimismo, la presente investigación es no experimental, pues se basa en una investigación realizada sin manipulación intencionada de las variables, donde los fenómenos solo se observan en su entorno natural y luego se analizan.

**Esquema:**



**Dónde:**

O<sub>x</sub>: Medición sobre Estrategia organizacional

O<sub>y</sub>: Medición sobre Toma de decisiones

M: Servidores públicos de una Municipalidad Distrital de Perú

V<sub>i</sub>: Estrategia organizacional

V<sub>d</sub>: Toma de decisiones

r: Relación causal entre variables

### **3.2. Variables y Operacionalización:**

#### **- Variable independiente: Estrategia organizacional**

- **Definición conceptual:**

Según Aguirre (2014), la estrategia organizacional es el comportamiento de la organización ante el ambiente, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus negocios. Además de ello, refiere que la estrategia organizacional tiene sus derivaciones reflejadas en la forma en que la empresa procura maximizar sus fuerzas reales y potenciales y minimizar sus debilidades reales y potenciales.

- **Definición operacional:**

Es el conjunto de maniobras que se desarrollan en un entorno competitivo, donde se busca aprovechar las oportunidades externas y esquivar las amenazas, aplicando fuerzas internas para corregir

debilidades, la estrategia representa el camino que elige la organización para enfrentar las turbulencias externas, aprovechando sus recursos y competencias de la mejor manera posible. Para esto se tendrá en cuenta las dimensiones de alcance organizacional, nivel jerárquico y el dominio organizacional, las mismas que están distribuidas en 3 indicadores cada una. Para su medición se utilizará una adaptación del cuestionario de escala organizacional de Meyer & Allen (1997, como se citó en Montoya, 2014) para los 15 servidores de una Municipalidad Distrital Región San Martín en el año 2022, el cuestionario será de tipo Likert con 15 ítems.

- **Indicadores:**

La presente variable cuenta con 10 indicadores distribuidos en 3 dimensiones.

Dimensión 1: El alcance organizacional

Indicadores: Desempeño de la organización como un todo, desempeño de las áreas funcionales de la organización, desempeño individual de los servidores.

Dimensión 2: El nivel jerárquico

Indicadores: Estrategia corporativa, estrategia de negocios, estrategia funcional, estrategia operativa.

Dimensión 3: El dominio organizacional

Indicadores: Efectividad, eficiencia, adaptabilidad.

- **Escala de medición:**

Se realizó la medición a través de una escala ordinal: Muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo.

- **Variable dependiente: Toma de decisiones**

- **Definición conceptual:**

Cabrera (2015), afirma que la toma de decisiones implica necesariamente que se tengan varias alternativas para solucionar problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan, lo que constituye en gran medida la esencia de la acción directiva.

- **Definición operacional:**

Las empresas y las organizaciones se construyen a partir de las decisiones de sus directivos, este proceso es, sin duda, una de sus mayores responsabilidades, no obstante, no todas las decisiones tienen la misma importancia, siendo las decisiones estratégicas, las que marcan un camino e impactan a largo plazo. Para su medición se utilizará una adaptación de la escala de toma de decisiones de Vega, Reza, García, Hernández y Ruiz (2020), el cuestionario será de tipo Likert con 15 ítems.

- **Indicadores:**

La variable dependiente cuenta con 12 indicadores agrupados en 4 dimensiones:

Dimensión 1: Planeación

Indicadores: Nivel funcional, nivel operativo, nivel estratégico.

Dimensión 2: Organización

Indicadores: Funciones y actividades, desarrollo, ejecución.

Dimensión 3: Dirección

Indicadores: Liderazgo, toma de decisiones, comunicación.

Dimensión 4: Control

Indicadores: Previo, concurrente, posterior.

- **Escala de medición:**

Se realizó la medición a través de una escala ordinal: Muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo.

### **3.3. Población (criterios de selección), muestra y muestreo, unidad de análisis.**

- **Población:**

La población de estudio lo conformaron los 30 servidores públicos de una Municipalidad Distrital Región San Martín en el año 2022.

- **Criterios de inclusión:**

Servidores públicos adscritos por contrato de trabajo al DL 276 y del régimen CAS del área de dirección de proyectos.

- **Criterios de exclusión:**

Funcionarios, obreros municipales y trabajadores bajo el DL 728, personal sin toma de decisión y personal que se rehúsa a participar.

- **Muestra:**

Se determinó la muestra a través del método no probabilístico por conveniencia, donde la muestra lo constituyeron 15 servidores públicos, trabajadores del área de dirección de proyectos de una Municipalidad Distrital Región San Martín en el año 2022. Cabe resaltar, que la diferencia con la población radica en la cantidad, dado que el grupo de personas en ambos casos es el mismo, los servidores públicos de la misma Municipalidad Distrital Región San Martín.

- **Muestreo:**

En el presente trabajo de investigación se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, denominado muestreo opinático o intencionado, en el que el investigador utiliza criterios subjetivos al seleccionar la muestra que considera más representativa según la investigación a realizar. (Otzen & Manterola, 2017)

- **Unidad de análisis:**

Para el presente estudio se consideró como unidad de análisis a cada servidor público de una Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022.

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

#### **Técnicas**

Se utilizó la técnica de la encuesta, la cual tiene como instrumento de recolección de datos al cuestionario. Esta técnica permite recopilar datos al investigador a través de un conjunto de preguntas previamente diseñadas, recoge y analiza los datos obtenidos de una muestra representativa de la población, de la cual se pretende explorar a fin de averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho o ante la necesidad de probar una hipótesis o descubrir una solución a un problema específico. Es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, dado que permite adquirir y elaborar datos eficazmente y en corto tiempo. (Ballesteros, 2013)

#### **Instrumentos**

Como instrumento de recolección de datos se utilizó al cuestionario. Según García (2016) el cuestionario es un instrumento usado en investigación con la finalidad de recopilar información a través de un conjunto de ítems o preguntas.

Para la medición de la variable independiente estrategia organizacional, se hizo uso de una adaptación del cuestionario de escala organizacional de Meyer &

Allen (1997, como se citó en Montoya, 2014), compuesto por con 15 ítems con respuestas tipo likert (Muy de acuerdo = 4, De acuerdo = 3, En desacuerdo = 2 y Muy en desacuerdo = 1), de acuerdo a tres dimensiones (alcance organizacional, nivel jerárquico, dominio organizacional).

Para la variable dependiente toma de decisiones, se hizo uso de una adaptación del cuestionario de toma de decisiones de Vega et al (2020), el cual cuenta con 15 ítems con respuestas tipo Likert, (Muy de acuerdo = 4, De acuerdo = 3, En desacuerdo = 2 y Muy en desacuerdo = 1), de acuerdo a cuatro dimensiones (Planeación, organización, dirección y control).

### **Validación y confiabilidad**

Los cuestionarios aplicados que se utilizaron fueron validados en constructo por el juicio de tres expertos cuyas matrices de validación están adjuntos en los anexos. Se tiene como base los cuestionarios elaborados por Meyer & Allen (1997, como se citó en Montoya, 2014), para medir la estrategia organizacional y para medir la toma de decisiones, el cuestionario de Vega et al (2020), adaptándolos al requerimiento de esta investigación.

**Tabla 1**

*Validación de juicio de expertos*

<b>Variables</b>	<b>N°</b>	<b>Expertos</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Opinión</b>
Estrategia organizacional y toma de decisiones	1	Lily Margot Villar	Mg. en Dirección de Operaciones	Aplicable, hay suficiencia
	2	Ángel Moisés Romero Tafur	Mg. en Administración	
	3	María Cecilia Ángulo Morales	Mg. en Recursos Humanos	

La confiabilidad se midió al aplicar los instrumentos a un piloto de 15 servidores públicos de una Municipalidad distinta a la de la muestra. La aplicabilidad del instrumento fue sustentada utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach.

**Tabla 2:**

*Alfa de Cronbach.*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,0935	15

Se observa que el Alfa de Cronbach es 0,935, medida que es empleada para llevar a cabo la confiabilidad y consistencia interna de las preguntas o ítems de una escala. De la misma manera, se puede describir como el nivel de relación que existe entre los elementos del instrumento de captación de datos en campo. La prueba piloto se llevó a cabo con 15 servidores de otra Municipalidad Distrital, 2022, municipalidad distinta a la de la muestra. Este valor generado significa que el instrumento tiene alta fiabilidad en la recolección de datos, y de esta manera permite trabajar con la muestra.

**Tabla 3***Consistencia interna de la variable Estrategia Organizacional – Alfa de Cronbach*

	<b>Instrumento</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Ítem o reactivo</b>
<b>Dimensión</b>	Alcance organizacional	0.893	1
<b>Dimensión</b>	Nivel jerárquico	0.892	3
<b>Dimensión</b>	Dominio organizacional	0.972	5
<b>Variable</b>	Estrategia Organizacional	0.961	15

Para la variable estrategia organizacional se obtuvo un índice alfa de Cronbach de 0.961, sus dimensiones que la componen sus índices varían entre 0.892 a 0.972. La variable logra una excelente confiabilidad y los indicadores tienen buena confiabilidad.

**Tabla 4***Consistencia interna de la variable Toma de decisiones – Alfa de Cronbach*

	<b>Instrumento</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Ítem o reactivo</b>
<b>Dimensión</b>	Planeación	0.923	6
<b>Dimensión</b>	Organización	0.918	8
<b>Dimensión</b>	Dirección	0.888	10
<b>Dimensión</b>	Control	0.972	12
<b>Variable</b>	Toma de decisiones	0.965	15

Para el cuestionario Gestión se obtuvo un índice alfa de Cronbach de 0.965, sus dimensiones que la componen sus índices varían entre 0.888 a 0.965. La variable logra una excelente confiabilidad y los indicadores tienen buena confiabilidad.

### **3.5. Procedimientos**

Para la recopilación de la información se solicitó el permiso a la Municipalidad, para la aplicación del cuestionario a sus servidores, por lo que previamente se le informó sobre la investigación a fin de conseguir su conformidad. Debido a las normas emanadas por el Gobierno Central sobre COVID-19 distanciamiento social, se recolectaron los datos a través de internet y telefonía. Por lo que se aplicó el cuestionario por medio de un formulario de Google Forms el cual tendrá una duración máxima de 30 minutos. Luego, se procedió a registrar y procesar los datos en el software Excel y luego se usó un software informático SPSS V.26 para el análisis de los datos.

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

Los datos de los cuestionarios fueron procesados en Excel a través de los 15 ítems para calcular las dimensiones de las variables para categorizarlas y describirlas mediante cuadros descriptivos de distribución de categorías de acuerdo a cada variable y sus dimensiones.

Los resultados descriptivos se muestran en los resultados a través de tablas de distribución de frecuencia o gráficos, según los coeficientes de correlación Spearman y Pearson, la regresión simple para medir la causalidad los cuales se interpretarán de acuerdo a Luna et al. (2017).

### **3.7. Aspectos éticos**

La presente investigación se enmarcó bajo los principios éticos del Código del Investigador Científico de la Universidad César Vallejo (Resolución de Consejo Universitario N° 0126-2017/UCV), respetando, protegiendo la identidad y confidencialidad de los servidores públicos de una Municipalidad de Perú. Para el desarrollo de la investigación y aplicación del cuestionario mediante el consentimiento informado de los servidores públicos de una Municipalidad de Perú, protegiendo su derecho y bienestar; dado que, se les dio a conocer el

objetivo del estudio y su justificación, permitiéndoles a cada uno decidir de forma voluntaria su inclusión en el estudio.

De igual manera, el trabajo de investigación se desarrolló bajo la observancia a los principios básicos de bioética en investigación: beneficencia, no maleficiencia, autonomía y justicia, conforme sostiene Arguedas, 2020. En primer lugar, tenemos que el principio de **beneficencia**, el cual hace referencia a la previa evaluación del riesgo y del beneficio que debe realizarse obligatoriamente al margen de la revisión de un protocolo de investigación, en el cual se logre demostrar el beneficio de los resultados de investigación para la población objeto de estudio. En consecuencia, el principio de **no maleficiencia** se comprende como aquel deber de carácter obligatorio que tiene el investigador de no generar perjuicio ni ningún tipo de daño a los individuos que forman parte de la investigación, buscando en todo momento la maximización de los beneficios en su favor y previendo toda acción a fin de minimizar riesgos en su contra. Por otro lado, tenemos al principio de **justicia**, el que se vincula directamente con los criterios de selección de las personas a participar para la investigación, es así que este principio actúa en dos niveles, el nivel individual y social; por lo tanto, la justicia individual apela a la equidad que aplique el investigador a fin de ofrecer las mismas posibilidades sea de beneficio o de riesgo a los participantes; mientras que a nivel social hace referencia a la distinción que debe efectuarse de los grupos vulnerables (prisioneros, niños, enfermos mentales, embarazadas, minorías étnicas, etc), por lo que los trabajos de investigación deben seguirse únicamente en circunstancias específicas. Finalmente se aplicará el principio de **autonomía**, mediante el cual se garantiza el total respeto a la libre voluntad de los participantes en la presente investigación a fin de que tomen sus propias decisiones, este principio se concreta mediante el consentimiento informado, siendo que, el consentimiento informado es un proceso de explicación verbal y escrita, mediante la cual se busca un diálogo entre dos o más personas, para

crear en primer término un vínculo de confianza que lleva a una colaboración y que conlleva compromisos, tanto por parte del investigador como del probando.

Cabe resaltar que, los instrumentos que se aplicaron son anónimos; en los cuales, se mantuvieron la peculiaridad y el anonimato y sobre todo el respeto hacia el evaluado en todo el proceso, asimismo se protegieron los instrumentos, se mantuvo el respeto a las respuestas cuidadosamente sin criticar cuáles sean las más acertadas para el colaborador. La información que sirvió de insumo para elaborar los resultados fue la que entregaron los encuestados, respetando su criterio.

#### IV. RESULTADOS

**Tabla 5**

*Niveles de estrategia organizacional según dimensiones en los servidores públicos de una Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022.*

Variable / dimensión	Puntuación	Niveles	Personal	
			n	%
<b>V. Estrategia organizacional</b>				
	18 - 24	Alto	6	40%
	12 - 18	Medio	7	47%
	6 - 12	Bajo	2	13%
<b>D. Alcance organizacional</b>				
	6 - 8	Alto	4	27%
	4 - 6	Medio	9	60%
	2 - 4	Bajo	2	13%
<b>D. Nivel jerárquico</b>				
	6 - 8	Alto	3	20%
	4 - 6	Medio	6	40%
	2 - 4	Bajo	6	40%
<b>D. Dominio organizacional</b>				
	6 - 8	Alto	10	67%
	4 - 6	Medio	5	33%
	2 - 4	Bajo	0	0%

*Nota: Base de datos*

En la tabla 5 se evidencia que la estrategia organizacional que predomina en los servidores públicos de una Municipalidad de Perú es Medio (47%), disminuye para quienes lo consideran alto (40%) y bajo (13%).

A nivel de las dimensiones, en primer lugar, tenemos que con respecto al alcance organizacional la mayoría de los servidores públicos de una Municipalidad de Perú lo consideran Medio (60%), siendo un escaso 27% que lo considera Alto y sólo 13% bajo. Seguido tenemos a la dimensión nivel jerárquico, donde un 40% de los servidores lo consideran medio y otro 40% lo considera bajo, siendo que sólo el 20% lo consideran alto. De acuerdo a la dimensión de dominio organizacional se aprecia que el 67% de los servidores de la Municipalidad lo consideran Alto, siendo que un escaso 33% lo percibe medio y ninguno lo considera bajo (0%).

**Tabla 6**

*Niveles de toma de decisiones según dimensiones en los servidores públicos de la Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022.*

Variable / dimensión	Puntuación	Niveles	Personal	
			n	%
<b>V. Toma de decisiones</b>				
	18 - 24	Alto	5	33%
	12 - 18	Medio	6	40%
	6 - 12	Bajo	4	27%
<b>D. Planeación</b>				
	9 - 12	Alto	4	27%
	6 - 9	Medio	9	60%
	3 - 6	Bajo	2	13%
<b>D. Organización</b>				
	6 - 8	Alto	1	7%
	4 - 6	Medio	6	40%
	2 - 4	Bajo	8	53%
<b>D. Dirección</b>				
	6 - 8	Alto	0	0%
	4 - 6	Medio	12	80%
	2 - 4	Bajo	3	20%
<b>D. Control</b>				
	6 - 8	Alto	9	60%
	4 - 6	Medio	4	27%
	2 - 4	Bajo	2	13%

*Nota: Base de datos*

En la tabla 6 se observa que el nivel de toma de decisiones que predominó en la mayoría de los servidores es Media (40%), seguido con el nivel alto (33%) y bajo (27%). A nivel dimensional, en planeación destacó el nivel medio (60%), siendo Alto (27%) y bajo (13%). Con respecto a la dimensión organización nivel Bajo alcanzó el 53%, seguido por Medio 40% siendo Alto un ínfimo 7%. En cuanto a la dimensión dirección predominó el nivel Medio (80%) siendo el resto Bajo (20%). Finalmente, en la dimensión control se obtuvo un nivel Alto (60%), seguido del nivel Medio y Bajo 27% y 13% respectivamente.

**Tabla 7**

*Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk en variables Estrategia organizacional y Toma de decisiones.*

<b>Shapiro-Wilk</b>			
	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
<b>Estrategia organizacional</b>	,910	15	,137
<b>Toma de decisiones</b>	,917	15	,172

*Fuente: Cuestionario de Estrategia organizacional y Toma de decisiones (Ver Anexo 7 y 8)*

En la tabla 7 se aprecia que el resultado de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, que fue utilizada para la presente investigación, en razón, que la muestra está conformada por una cantidad de datos menor de 50. El valor de significancia que arrojó esta prueba es en la variable Estrategia organizacional (.910) y en la variable Toma de decisiones (.917), siendo ambos valores mayores a .05, lo que nos indica que para determinar la correlación entre ambas variables se debe utilizar el coeficiente *r* de Pearson.

**Tabla 8**

*Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk en la variable Estrategia organizacional y dimensiones de la variable Toma de decisiones*

<b>Shapiro-Wilk</b>			
	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
<b>VI. Estrategia laboral</b>	,910	15	,137
<b>VD. Toma de decisiones</b>			
D1. Planeación	,960	15	,116
D2. Organización	,943	15	,026
D3. Dirección	,955	15	,071
D4. Control	,956	15	,080

*Fuente:* Cuestionario de Estrategia organizacional y Toma de decisiones.

En la Tabla 8 se pueden observar los resultados de la prueba de normalidad de la variable independiente Estrategia organizacional y las dimensiones de la variable dependiente Toma de decisiones, las cuales fueron analizadas con Shapiro-Wilk, esto en razón que se cuenta con una muestra menor a 50 datos, esta prueba arrojó una significancia mayor a .05 en la variable estrategia organizacional ( $p=.910$ ). En las dimensiones de la variable Toma de decisiones se tiene: dimensión Planeación ( $p=.116$ ), dimensión Organización ( $p=.026$ ), dimensión Dirección ( $p=.071$ ), dimensión Control ( $p=.080$ ).

Se hizo uso de estos resultados, para hallar la correlación entre la variable independiente Estrategia organizacional con las dimensiones Planeación, organización, dirección y control; se decidió utilizar el coeficiente  $r$  de Pearson.

**Tabla 9**

*Modelo de Regresión de la estructura organizacional y la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022.*

<b>Resumen del modelo</b>				
<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado ajustado</b>	<b>Error estándar de la estimación</b>
1	,354 <sup>a</sup>	,125	,058	1,28118

*a. Predictores: (Constante), Xestrategia*

En la tabla 9 se observa que el coeficiente de relación entre estrategia organizacional y toma de decisiones es 0,354 que indica la relación directa y con nivel bajo.

El coeficiente de determinación  $R^2 = 0,125$  que nos indica que el 12.5% de la toma de decisiones se explica por los cambios de la estrategia organizacional (variabilidad). Con estos valores podemos decir en la prueba de hipótesis existe influencia significativa de la Estrategia organizacional sobre la Toma de decisiones.

**Tabla 10**

*Coefficientes de regresión, según estrategia organizacional y toma de decisiones*

		Coeficientes <sup>a</sup>				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
Modelo		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	22,843	6,567		3,478	,004
	Vi	,213	,156	,354	1,366	,195

*a. Variable dependiente: Ytomad*

En la tabla 10 de ANOVA se obtuvo el valor de significancia de  $p=0,40 < 0,50$  que nos permite rechazar la hipótesis nula, y afirmar que la estrategia organizacional influye significativamente la toma de decisiones.

El modelo es:

$$\text{Estrategia organizacional} = 22,843 + 0,213 \text{ estrategia organizacional}$$

**Tabla 11**

*Prueba Anova, según estrategia organizacional y toma de decisiones*

		ANOVA <sup>a</sup>				
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3,061	1	3,061	1,865	,195 <sup>b</sup>
	Residuo	21,339	13	1,641		
	Total	24,400	14			

*a. Variable dependiente: Ytomad*

*b. Predictores: (Constante), Xestrategia*

En la tabla 11 de ANOVA se obtuvo el valor  $F = 4,596$  y de significancia de  $p=0,040 < 0,050$  que nos permite rechazar la hipótesis nula, y afirmar que la dependencia lineal es estadísticamente significativa, por lo tanto, el modelo es adecuado.

**Tabla 12**

*Influencia de la dimensión alcance organizacional sobre la Toma de decisiones*

<b>Resumen del modelo</b>				
<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado ajustado</b>	<b>Error estándar de la estimación</b>
1	,919 <sup>a</sup>	,845	,834	1,88014

*a. Predictores: (Constante), DAO*

En la tabla 12 se observa que el coeficiente de relación entre la primera dimensión alcance organizacional con la toma de decisiones es 0,919 que indica la relación directa y con nivel alto.

El coeficiente de determinación  $R^2 = 0,845$  que nos indica que el 84.5% de la toma de decisiones se explica por los cambios del alcance organizacional (variabilidad). Con estos valores podemos decir que se logra demostrar que existe influencia del alcance organizacional sobre la Toma de decisiones, lo cual estuvo planteado en el objetivo específico N° 1.

**Tabla 13***Correlación de la dimensión alcance organizacional sobre la Toma de decisiones***Coefficientes<sup>a</sup>**

<b>Modelo</b>	<b>Coefficientes no estandarizados</b>		<b>Coefficientes estandarizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>B</b>	<b>Desv. Error</b>	<b>Beta</b>		
1	(Constante)	5,247	2,315	2,267	,041
	DAO	2,328	,276	,919	,000

*a. Variable dependiente: VTD*

En la tabla 13 se observan los resultados obtenidos de los coeficientes de la correlación de la primera dimensión de la variable independiente y la variable dependiente. Entonces, tenemos un valor de coeficiente de correlación de 0,919, y un valor de un  $p=0.000 < 0.05$ , con la cual se cumple el objetivo específico N° 1, al lograr determinar la influencia moderada del alcance organizacional sobre la toma de decisiones.

**Tabla 14**

*Influencia de la dimensión nivel jerárquico sobre la Toma de decisiones*

<b>Resumen del modelo</b>				
<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado ajustado</b>	<b>Error estándar de la estimación</b>
1	,012 <sup>a</sup>	,257	-,077	4,78209

*a. Predictores: (Constante), DNJ*

En la tabla 14 se observa que el coeficiente de relación entre la primera dimensión alcance organizacional con la toma de decisiones es 0,012 que indica la relación directa y con nivel bajo.

El coeficiente de determinación  $R^2 = 0,257$  que nos indica que el 25.7% de la toma de decisiones se explica por los cambios del nivel jerárquico (variabilidad). Con estos valores podemos decir que se logra demostrar que existe influencia del nivel jerárquico sobre la Toma de decisiones, lo cual estuvo planteado en el objetivo específico N° 2.

**Tabla 15**

*Correlación de la dimensión nivel jerárquico sobre la Toma de decisiones*

		<b>Coefficientes<sup>a</sup></b>				
		<b>Coefficientes no estandarizados</b>		<b>Coefficientes estandarizados</b>		
<b>Modelo</b>		<b>B</b>	<b>Desv. Error</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
1	(Constante)	24,119	5,005		4,819	,000
	DNJ	,045	1,010	,012	,044	,965

*a. Variable dependiente: VTD*

En la tabla 15 se observan los resultados obtenidos de los coeficientes de la correlación de la segunda dimensión de la variable independiente y la variable dependiente. Entonces, tenemos un valor de coeficiente de correlación de 0,12, y un valor de un  $p=0.000 < 0.05$ , con la cual se cumple el objetivo específico N° 2, al lograr determinar la influencia moderada del nivel jerárquico sobre la toma de decisiones.

**Tabla 16**

*Influencia de la dimensión dominio organizacional sobre la Toma de decisiones*

<b>Resumen del modelo</b>				
<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado ajustado</b>	<b>Error estándar de la estimación</b>
1	,078 <sup>a</sup>	,060	-,070	4,76788

*a. Predictores: (Constante), DDO*

En la tabla 16 se observa que el coeficiente de relación entre la primera dimensión alcance organizacional con la toma de decisiones es 0,078 que indica la relación directa y con nivel bajo.

El coeficiente de determinación  $R^2 = 0,060$  que nos indica que el 6% de la toma de decisiones se explica por los cambios del dominio organizacional (variabilidad). Con estos valores podemos decir que se logra demostrar que existe influencia del dominio organizacional sobre la Toma de decisiones, lo cual estuvo planteado en el objetivo específico N° 3.

**Tabla 17**

*Correlación de la dimensión dominio organizacional sobre la Toma de decisiones*

		<b>Coefficientes<sup>a</sup></b>				
		<b>Coefficientes no estandarizados</b>		<b>Coefficientes estandarizados</b>		
Modelo		<b>B</b>	<b>Desv. Error</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
1	(Constante)	26,661	8,345		3,195	,007
	DDO	-,339	1,202	-,078	-,282	,782

*a. Variable dependiente: VTD*

En la tabla 17 se observan los resultados obtenidos de los coeficientes de la correlación de la segunda dimensión de la variable independiente y la variable dependiente. Entonces, tenemos un valor de coeficiente de correlación de -0,78, y un valor de un  $p=0.000 < 0.05$ , con la cual se cumple el objetivo específico N° 3, al lograr determinar que existe una influencia del dominio organizacional sobre la toma de decisiones.

## V. DISCUSIÓN

En el presente capítulo se contrasta los resultados que se han obtenido dentro de la investigación con los objetivos planteados y las teorías relacionadas al tema, así mismo se realizará la comparación y contrastación de los mismos con los antecedentes analizados en la presente investigación. La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia de la estrategia organizacional en la toma de decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín, investigación que se realizó en el contexto de una Municipalidad que no supera la meta establecida en la ejecución de sus proyectos, lo cual denota deficiencias en su gestión.

Del instrumento aplicado, se puede afirmar que el (47%) de los servidores de una Municipalidad de Perú encuestados consideran que existe un nivel Medio de Estrategia organizacional dentro de la Municipalidad, disminuye a (40%) el porcentaje de servidores que perciben a la Estrategia organizacional en un nivel medio, siendo un escaso 13% quienes lo consideran como bajo. A nivel de las dimensiones, en primer lugar, tenemos que con respecto al alcance organizacional la mayoría de los servidores públicos de una Municipalidad Distrital Región San Martín lo consideran Medio (60%), siendo un escaso 27% que lo considera Alto y sólo 13% bajo. Seguido tenemos a la dimensión nivel jerárquico, donde un 40% de los servidores lo consideran medio y otro 40% lo considera bajo, siendo que sólo el 20% lo consideran alto. De acuerdo a la dimensión de dominio organizacional se aprecia que el 67% de los servidores de la Municipalidad lo consideran Alto, siendo que un escaso 33% lo percibe medio y ninguno lo considera bajo (0%).

Asimismo, con respecto al nivel de la toma de decisiones que predominó en la mayoría de los servidores es Media (40%), seguido con el nivel alto (33%) y bajo (27%). A nivel dimensional, en planeación destacó el nivel medio (60%), siendo Alto (27%) y bajo (13%). Con respecto a la dimensión organización nivel Bajo alcanzó el 53%, seguido por Medio 40% siendo Alto un ínfimo 7%. En cuanto a la

dimensión dirección predominó el nivel Medio (80%) siendo el resto Bajo (20%). Finalmente, en la dimensión control se obtuvo un nivel Alto (60%), seguido del nivel Medio y Bajo 27% y 13% respectivamente.

Por otro lado, a fin de corroborar la hipótesis planteada se utilizó la base de datos de los cuestionarios de estrategia organizacional y toma de decisiones aplicado, asimismo se sometió a la prueba de normalidad, bajo la significancia de Shapiro-Wilk, se analizó el comportamiento de las variables con el método de correlación de Pearson, pudiéndose determinar que la correlación entre variables es de influencia de la variable independiente sobre la dependiente, por lo mismo, la hipótesis nula es rechazada y se acepta la hipótesis general: Se determinó la influencia significativa de la estrategia organizacional para la toma de decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022.

Respecto a los objetivos específicos, se planteó como primer objetivo específico determinar la influencia del alcance organizacional para la toma de decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín en el año 2022, según los resultados obtenidos se obtuvo un nivel de correlación positiva alta ( $r = .919$  y  $p = 0.000$ ), ello se entiende que, en medida que los servidores públicos logren un óptimo alcance organizacional lograrán realizar una toma de decisiones oportuna, pertinente y beneficiosa.

El segundo objetivo específico planteado fue determinar la influencia del nivel jerárquico para la toma de decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín en el año 2022, según los resultados obtenidos se obtuvo un nivel de correlación positiva baja ( $r = .012$  y  $p = 0.000$ ), ello se entiende que, el nivel jerárquico que constituye la estrategia organizacional de la Municipalidad influye de manera significativa en la toma de decisiones.

El tercer objetivo específico planteado fue determinar la influencia del dominio organizacional para la toma de decisiones en Municipalidad Distrital Región San

Martín en el año 2022, según los resultados obtenidos se obtuvo un nivel de correlación positiva ( $r = .078$  y  $p = 0.000$ ), ello se entiende que, si los servidores públicos logran desarrollar un óptimo dominio organizacional se logrará una toma de decisiones más certera.

Estos resultados obtenidos guardan relación con la información vertida en el marco teórico, donde el autor Gómez (2015), señala que la estrategia organizacional es el cúmulo de las maneras en que se desempeña en un contexto de competencia, en donde la organización deberá explotar oportunidades del exterior y neutralizar las posibles amenazas, a la vez buscar implementar las potencias, disminuyendo las debilidades. Además, la estrategia es la representación y el medio que escoge la organización para afrontar las amenazas externas y sacar provecho de los recursos y de las competencias que posee. Cuanto mayor sea la variación del medio, será imprescindible que la acción que se ejecute sea estratégica, por lo que, se debe actuar agilmente y de manera flexible para lograr una rápida adaptación a los nuevos senderos y nuevas soluciones. Por esa razón es que se explica el éxito de la mayoría de las organizaciones que luego salir adelante, tomando lo mejor de las malas situaciones.

De igual forma, lo hallado se coincide con lo que postula Drucker (2002, citado en Manzanal, 2019), sobre la eficacia de los directores que reconocen en el decurso del proceso que conlleva el tomar las mejores decisiones para su organización, siempre y cuando los componentes se encuentren claramente delimitados, sin embargo, toda decisión tomada o por tomarse contará con el mismo nivel de importancia.

Igualmente, Cabrera (2015) señaló el poder tomar decisiones con acierto, demanda una mezcla de cualidades y capacidades que podrán variar de una persona a otra, por lo que, será bueno tener un perfil psicológico y un perfil de experto, comúnmente creemos que la toma de dichas decisiones conllevan una

complejidad profunda o que incluso es una labor asignada únicamente a asesores expertos, sin embargo, esto no obedece a la realidad, dado que únicamente los que pertenecen a la organización y la conocen desde sus adentros, son los que están capacitados para poder implementar la estrategia de una manera correcta. Serán los directores o socios los llamados a asumir y ser responsables de la gestión que esta implique, priorizándola sobre las demás. Todo lo anterior, haría alusión a los indicadores de planeación, organización, dirección y control que reúne la estrategia organizacional.

En ese sentido, destacan ambos autores la influencia significativa de la estrategia organizacional para arribar a la toma de decisiones de manera pertinente, oportuna y beneficiosa para toda organización.

Cabe resaltar que, estos resultados también mantienen relación con lo determinado en varios de los estudios mencionados en los antecedentes. Los autores Rojas & Segura (2017), desarrollaron su investigación: *“Diseño de la estrategia organizacional para el logro de resultados extraordinarios dentro de la empresa L.C.T”*, mediante la cual arriban a la conclusión que las diversas estrategias organizacionales a partir de las cuales se pretende diseñar y posteriormente aplicar una idónea administración estratégica, determinan el logro de los resultados en una organización.

Además, los autores, Gutiérrez & Barandica (2020), analizaron la toma de decisiones en una organización llamada TENARIS, concluyendo que esta mejorará en cuanto exista adecuada comunicación y un logro efectivo en los procesos realizados por sus colaboradores, lo que da posibilidad a nuevas formas de interrelacionarse y de adaptarse de los colaboradores a las novedosas dinámicas del entorno.

Prado & Artica (2019), se propusieron determinar si la comunicación interna coadyuva al momento de tomar decisiones en una organización, concluyendo que

la mejora de la dirección en la organización mejora la toma de las decisiones, logrando que esta sea más eficiente y más eficaz.

Del mismo modo, Saavedra & Chumacero (2019), analizaron la relación que existe entre la gestión administrativa y la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de San Martín durante el año 2018, concluyendo principalmente que, la gestión administrativa tiene relación positivamente con la toma de decisiones en las diferentes áreas de la Municipalidad.

Dichos autores precitados corroboran con las conclusiones de cada uno de sus estudios que las variables si están correlacionadas, teniendo una influencia sobre la otra.

En síntesis, con los resultados obtenidos, se ha probado que la hipótesis general planteada al inicio de la investigación es aceptada. De igual manera, se logró determinar lo establecido en los objetivos específicos, demostrando que las dimensiones que agrupa la variable independiente logran influenciar de manera significativa en la toma de decisiones, lo cual evidencia que existe una falta de desarrollo de la estrategia organizacional en una Municipalidad Distrital Región San Martín, por lo que, no se han logrado una adecuada toma de decisiones en las gestiones de este gobierno local. Por lo que, se realza la importancia de desarrollar la estrategia organizacional para arribar a la toma de decisiones de la Municipalidad.

## VI. CONCLUSIONES

1. Se concluye que la estrategia organizacional en una Municipalidad Distrital Región San Martín es de nivel medio (47%), es decir, que no se encuentra totalmente implementada, pero está en desarrollo.
2. La toma de decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín es de nivel medio (40%).
3. La Estrategia organizacional influye significativamente en la Toma de decisiones de una Municipalidad Distrital Región San Martín.
4. Se concluyó que el alcance organizacional influye significativamente en la toma de decisiones ( $r = .919$  y  $p = 0.000$ ) de una Municipalidad Distrital Región San Martín.
5. El nivel jerárquico influye en la toma de decisiones ( $r = .012$  y  $p = 0.000$ ) de una Municipalidad Distrital Región San Martín.
6. El dominio organizacional influye en la toma de decisiones ( $r = .078$  y  $p = 0.000$ ) de una Municipalidad Distrital Región San Martín.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Al alcalde de la Municipalidad Distrital Región San Martín, fomentar el desarrollo de una estrategia organizacional dentro de la Municipalidad, mediante la cual se logre un reconocimiento de su dirección y control como autoridad edil, asimismo, alcance una planeación y organización previa, estudiada y concienzuda acerca de los proyectos que conlleva su gestión, para generar una toma de decisiones en pro de los ciudadanos.
2. Al jefe del área de proyectos de la Municipalidad Distrital Región San Martín, que la toma de decisiones sobre los proyectos a ejecutar, se rijan a un procedimiento estratégico que logre consolidarse en la organización de manera asertiva, certera, pertinente y beneficiosa.
3. Al área de recursos humanos de una Municipalidad Distrital Región San Martín, comprometerse con el desarrollo de una estrategia organizacional dentro de la municipalidad a fin de impulsar una óptima la toma de decisiones dentro de la gestión del actual alcalde.
4. A los servidores del área de proyectos de la Municipalidad Distrital Región San Martín, incentivar a los ciudadanos a involucrarse en la toma de decisiones a nivel local a través de los diversos instrumentos de participación política, que deben estar en consonancia con los distintos planes de desarrollo a nivel local, regional y nacional.

## REFERENCIAS

- Aguirre, H. (2014). *Planeación estratégica y productividad laboral*. [Tesis de Titulación]. Universidad Rafael Landívar. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguirre-Hugo.pdf>
- Alanyo, E y Osorio, S. (2018). *Control interno y toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Ascensión en el primer semestre del 2017*. [Tesis de Titulación]. Universidad Nacional de Huancavelica. <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/2946/TESIS-CONTABILIDAD-2018-ALANYA%20SANCHEZ%20Y%20OSORIO%20VALENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bardales, H. (2018). *Implicancia del manejo de la información en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Luyando*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Agraria de la Selva. [https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1334/HIBV\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1334/HIBV_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cabrera, M. (2015). *La toma de decisiones en comunicación organizacional*. [Tesis de Doctorado]. Universidad Rey Juan Carlos. [https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/13729/TESIS\\_MARIANGALES\\_CABRERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/13729/TESIS_MARIANGALES_CABRERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castillo, A. (2019). *Estrategias de desarrollo organizacional para la sostenibilidad empresarial de GLAMOUR S.A.* [Tesis de Pregrado]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12437/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-223.pdf>

Cervantes, L. (2017). *Aplicación de indicadores de gestión estratégica y su relación con la toma de decisiones gerenciales y la rentabilidad empresarial del complejo Hermasie Paget período 2014-2015*. [Tesis de Doctorado]. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3750/TESIS\\_DOCTO\\_ADMINISTRACI%C3%93N\\_ALFREDO%20PONCE%20D%C3%8DAZ.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3750/TESIS_DOCTO_ADMINISTRACI%C3%93N_ALFREDO%20PONCE%20D%C3%8DAZ.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec, 2018). Reglamento de Calificación, Clasificación y Registro de los Investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - SINACYT N° 215-2018-CONCYTEC-P. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/formalizan-la-aprobaciondel-reglamento-de-calificacion-cl-resolucion-n-215-2018-concytec-p1716352-1/>

Cubas, A. (2018). *Estrategia organizacional para la mejora de trabajo en equipo en los colaboradores de Mibanco agencia Lambayeque matriz*. [Tesis de Posgrado]. Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4885/Cubas%20Castillo%20V%C3%ADctor%20Alberto.pdf?sequence=1>

Diario Oficial El Peruano (15 de julio de 2021). “*Obras por impuestos crecen 141% en primer semestre del año*”. <https://elperuano.pe/noticia/124654-obras-por-impuestos-crecen-141-en-primer-semester-del-ano>

Figueroa, M. (2021). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. Humanidades Médicas. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202012000300010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300010&lng=es&tlng=es)

Gómez, A. (2015). *Estrategia organizacional para el fomento de la participación de estudiantes en procesos de investigación, en ingeniería industrial.*

[Tesis de Maestría]. Universidad Sergio Arboleda.  
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/830/Estrategia%20organizacional%20para%20el%20fomento%20de%20la%20participacion%20de%20estudiantes%20en%20procesos%20de%20investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Gutiérrez, D. y Barandica, D. (2020). *Toma de decisiones en la Empresa Tenaris de la Ciudad de Cartagena de Indias – Departamento de Bolívar.* [Tesis de Pregrado].

Universidad de la Costa, Barranquilla. Colombia.  
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/7138/TOMA%20DE%20DECISIONES%20EN%20LA%20EMPRESA%20TENARIS%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20CARTAGENA%20DE%20INDIAS%20-%20DEPARTAMENTO%20DE%20BOLIVAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGRAW-HILL

Hidalgo, A.; Barbosa, D y Castro, G. (2014). *Estrategia organizacional: una propuesta de estudio.* Revista Redalyc. Colombia.  
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108007.pdf>

Manzanal, M. (2019). *Los desafíos de la Administración en el Siglo XXI.* Revista Scielo.

[http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-20552019002200005&lng=es&nrm=iso](http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-20552019002200005&lng=es&nrm=iso)

Melgarejo, V. (02 de febrero de 2020). *“MEF: 640 municipalidades no han gastado ni un sol en inversión pública en enero, ¿quiénes son?”.* Diario Gestión.

<https://gestion.pe/economia/mef-640-municipales-no-han-gastado-ni-un-sol-en-inversion-publica-en-enero-noticia/>

Montoya, E. (2014). *Validación de la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Universidad de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL\\_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Otzen y Manterola (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. Revista Scielo.

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95022017000100037](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037)

PNUD. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. Lima.

Prado, A. y Artica, J. (2019). *Comunicación y toma de decisiones en la empresa Thermal Engineering S.A.C. Bellavista – Callao, 2018*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional del Callao, Lima. Perú.

[http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/4145/PRADO%20Y%20LEVANO\\_POSGRADO\\_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/4145/PRADO%20Y%20LEVANO_POSGRADO_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Rengifo, K. y Vásquez, R. (2018). *Estrategia motivacional para mejorar el clima organizacional del área de Dirección de Gestión Pedagógica - DRE San Martín, 2018*. [Tesis de Pregrado]. Universidad César Vallejo, Moyobamb, San Martín. Perú.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31599/Rengifo\\_CKL-V%c3%a1squez\\_VRM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31599/Rengifo_CKL-V%c3%a1squez_VRM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ríos, K. (2018). *Comparación de la implementación del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en los distritos de Zapatero y Cuñumbuqui,*

2018. [Tesis de Maestría]. Universidad César Vallejo, San Martín. Perú.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26054/R%C3%ADos\\_LKO.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26054/R%C3%ADos_LKO.pdf?sequence=1)

Rojas, S y Segura, C. (2017). *Diseño de la estrategia organizacional para el logro de resultados extraordinarios dentro de la empresa L.C.T.* [Tesis de Pregrado]. Universidad ICESI, Santiago de Cali. Colombia.  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/83880/1/TG02053.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83880/1/TG02053.pdf)

Quiroa, C. (2014). *Toma de decisiones y productividad laboral.* [Tesis de Titulación]. Universidad Rafael Landívar.  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>

Quispe, R. (2016). *Toma de decisiones gerenciales mediante redes neuronales.* [Tesis de Pregrado]. Universidad Mayor de San Andrés, La Paz. Bolivia.  
<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/10697/T.3235.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saavedra, S. y Chumacero, M. (2019). *La gestión administrativa y su relación con la toma de decisiones en la Municipalidad Provincial de San Martín, periodo 2018.* [Tesis de Pregrado]. Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36580>

Salas, K. (2020). *Modelo de gestión según enfoque de gobernanza para mejorar la transparencia en las Municipalidades de la provincia de San Martín, 2018.* [Tesis de Doctorado]. Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50444>

Vallières, F., McAuliffe, E., Hyland, P., Galligan, M., y Ghee, A. (2017). Measuring work engagement among community health workers in Sierra Leone:

Validating the Utrecht Work Engagement Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.

Vega, C.; Reza, D.; García, O., Hernández, T. y Ruiz, D.(2020). Escala de Toma de decisiones para directivos. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://cuved.unam.mx/revistas/index.php/rdpcs/article/view/312/736>

## ANEXOS

### ANEXO 1: Cuadro de operacionalización de variable independiente Estrategia organizacional

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL</b>	Según Aguirre (2014) la estrategia organizacional es el comportamiento de la organización ante el ambiente, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus negocios. Además de ello, refiere que la estrategia organizacional tiene sus derivaciones reflejadas en la forma en que la empresa procura maximizar sus fuerzas reales y potenciales y minimizar sus debilidades reales y potenciales.	Es el conjunto de maniobras que se desarrollan en un entorno competitivo, donde se busca aprovechar las oportunidades externas y esquivar las amenazas, aplicando fuerzas internas para corregir debilidades. La estrategia representa el camino que elige la organización para enfrentar las turbulencias externas, aprovechando sus recursos y competencias de la mejor manera posible. Se utilizará una adaptación de la escala organizacional de Meyer y Allen (1987), para los 15 servidores de una Municipalidad de Perú.	El alcance organizacional	Desempeño de la organización como un todo	Se realizó la medición a través de una escala ordinal:  - Muy de acuerdo - De acuerdo - En desacuerdo - Muy en desacuerdo
				Desempeño de las áreas funcionales de la organización	
				Desempeño individual de los servidores	
			El nivel jerárquico	Estrategia corporativa	
				Estrategia de negocios	
				Estrategia funcional	
				Estrategia operativa	
			El dominio organizacional	Efectividad	
				Eficiencia	
				Adaptabilidad	

**ANEXO 2: Cuadro de operacionalización de variable dependiente Toma de decisiones.**

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<p align="center"><b>TOMA DE DECISIONES</b></p>	<p>Cabrera (2015) afirma que la toma de decisiones implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan, lo que constituye en gran medida la esencia de la acción directiva. Los directivos, ya sean de empresas públicas o privadas, Gobierno o directores de ONG, por citar algunos ejemplos, todos tienen como misión decidir el curso de la organización, marcando objetivos estratégicos y dando órdenes al departamento que corresponda, para llevar a cabo esas decisiones.</p>	<p>Las empresas y las organizaciones se construyen a partir de las decisiones de sus directivos. Este proceso es, sin duda, una de sus mayores responsabilidades. No obstante, no todas las decisiones tienen la misma importancia, siendo las decisiones estratégicas, las que marcan un camino e impactan a largo plazo. (Drucker 1954, como se citó en Cabrera, 2015).</p> <p>Se utilizará una adaptación de la escala de toma de decisiones de Vega, Reza, García, Hernández y Ruiz (2020)</p>	Planeación	Nivel funcional	<p>Se realizó la medición a través de una escala ordinal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy de acuerdo</li> <li>- De acuerdo</li> <li>- En desacuerdo</li> <li>- Muy en desacuerdo</li> </ul>
				Nivel operativo	
				Nivel estratégico	
			Organización	Funciones y actividades	
				Desarrollo	
				Ejecución	
			Dirección	Liderazgo	
				Toma de decisiones	
				Comunicación	
			Control	Previo	
Concurrente					
Posterior					

### ANEXO 3: Instrumento

## CUESTIONARIO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES

#### Estimado servidor público:

La presente encuesta anónima es realizada a fin de contribuir con la investigación titulada: “La Influencia de la Estrategia Organizacional para la Toma de Decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín, 2022”, siendo el objetivo general determinar la influencia de la estrategia organizacional en la toma de decisiones en una Municipalidad Distrital Región San Martín en el año 2022. Por tanto, se solicita su colaboración de la manera más sincera posible, marcando con una “X”, en cada una de las opciones que considere apropiada.

1	2	3	4
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

VARIABLE	DIMENSIÓN	Nº	ITEMS	ESCALA			
				1	2	3	4
ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	ALCANCE ORGANIZACIONAL	1	¿El desempeño de la Municipalidad como un todo depende de las decisiones tomadas?				
		2	¿Recopilo ordenadamente información relevante para tomar una decisión?				
	NIVEL JERÁRQUICO	3	¿Ante la convergencia de opiniones se valida la decisión del directivo más alto sin refutar?				
		4	¿Se comunica a los involucrados en la ejecución de un proyecto el presupuesto y la decisión tomada?				
	DOMINIO ORGANIZACIONAL	5	¿La eficiencia y efectividad de una decisión depende de quien tome y en base a que tome la decisión?				
		6	¿Debato las alternativas teniendo en cuenta ventajas y desventajas antes de tomar una decisión?				
TOMA DE DECISIONES	PLANEACIÓN	7	¿El presupuesto público destinado a la Municipalidad tiene incidencia directa en la ejecución de proyectos?				
		8	¿Mis objetivos son claros cuanto tengo que tomar una decisión en mi trabajo?				
		9	¿Identifico los objetivos de la organización para generar alternativas de solución a un problema?				
	ORGANIZACIÓN	10	¿Pienso detenidamente en la manera de alcanzar los objetivos de la organización?				

		11	¿Elaboro mis alternativas teniendo solo la información inmediata disponible?				
	<b>DIRECCIÓN</b>	12	¿Tomo decisiones sin generar un objetivo previo?				
		13	¿Es necesario revisar los planes estratégicos antes de aprobar un proyecto?				
	<b>CONTROL</b>	14	¿Usted está de acuerdo en centrarse en las consecuencias a largo plazo al tomar una decisión de ejecutar un proyecto?				
		15	¿Considera necesario aplicar una estrategia a fin de arribar a decisiones validas?				

**Muchas gracias por su colaboración.**

## ANEXO 4: CERTIFICADOS DE VALIDEZ DE EXPERTOS

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

N.º	Indicador	Esencial <sup>1</sup>	Útil pero prescindible <sup>2</sup>	Innecesario	Sugerencias
<b>DIMENSION ALCANCE ORGANIZACIONAL</b>					
1	¿El desempeño de la Municipalidad como un todo depende de las decisiones tomadas?	x			
2	¿Recopilo ordenadamente información relevante para tomar una decisión?	x			
<b>DIMENSIÓN NIVEL JERARQUICO</b>					
3	¿Ante la convergencia de opiniones se valida la decisión del directivo más alto sin refutar?	x			
4	¿Se comunica a los involucrados en la ejecución de un proyecto el presupuesto y la decisión tomada?	x			
<b>DIMENSION DOMINIO ORGANIZACIONAL</b>					
5	¿La eficiencia y efectividad de una decisión depende de quien tome y en base a que tome la decisión?	x			
6	¿Debato las alternativas teniendo en cuenta ventajas y desventajas antes de tomar una decisión?	x			

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mg Lily Margot Villar Tiravanti, CIP 55429      **DNI:** 17933572

**Especialidad del validador:**  
ING. INDUSTRIAL, MAESTRA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES

**ORCID:** 0000-0003-1456-8951

**20 de junio del 2022**

<sup>1</sup>**esencial** : El ítem corresponde al concepto teórico formulado. (adecuado)  
<sup>2</sup> **Útil pero prescindible** : El ítem presenta una ligera representación del indicador.  
<sup>3</sup> **Innecesario**: Ítem no está representa al indicador y dimensión (no adecuado)

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
**Firma del Experto evaluado**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA TOMA DE DECISIONES

N.º	Indicador	Esencial <sup>1</sup>	Útil pero prescindible <sup>2</sup>	innecesario	Sugerencias
<b>DIMENSIÓN PLANEACIÓN</b>					
7	¿El presupuesto público destinado a la Municipalidad tiene incidencia directa en la ejecución de proyectos?		x		
8	¿Mis objetivos son claros cuando tengo que tomar una decisión en mi trabajo?	x			
9	¿Identifico los objetivos de la organización para generar alternativas de solución a un problema?	x			
<b>DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN</b>					
10	¿Pienso detenidamente en la manera de alcanzar los objetivos de la organización?	x			
11	¿Elaboro mis alternativas teniendo solo la información inmediata disponible?	x			
<b>DIMENSIÓN DIRECCIÓN</b>					
12	¿Tomo decisiones sin generar un objetivo previo?	x			
13	¿Es necesario revisar los planes estratégicos antes de aprobar un proyecto?	x			
<b>DIMENSIÓN CONTROL</b>					
14	¿Usted está de acuerdo en centrarse en las consecuencias a largo plazo al tomar una decisión de ejecutar un proyecto?	x			
15	¿Considera necesario aplicar una estrategia a fin de arribar a decisiones válidas?	x			

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mg Lily Margot Villar Tiravanti, CIP 55429      **DNI:** 17933572

**Especialidad del validador:**  
ING. INDUSTRIAL, MAESTRA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES

**ORCID:** 0000-0003-1456-8951

**20 de junio del 2022**

<sup>1</sup>Esencial : El ítem corresponde al concepto teórico formulado. (adecuado)

<sup>2</sup>Útil pero prescindible : El ítem presenta una ligera representación del indicador.

<sup>3</sup>Innecesario: Ítem no está representado al indicador y dimensión (no adecuado)

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
**Firma del Experto evaluador**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Nº	Indicador	Esencial <sup>1</sup>	Útil, pero prescindible <sup>2</sup>	Innecesario	Sugerencias
<b>DIMENSION ALCANCE ORGANIZACIONAL</b>					
1	¿El desempeño de la Municipalidad como un todo depende de las decisiones tomadas?	x			
2	¿Recopilo ordenadamente información relevante para tomar una decisión?		x		
<b>DIMENSIÓN NIVEL JERARQUICO</b>					
3	¿Ante la convergencia de opiniones se valida la decisión del directivo más alto sin refutar?	x			
4	¿Se comunica a los involucrados en la ejecución de un proyecto el presupuesto y la decisión tomada?	x			
<b>DIMENSION DOMINIO ORGANIZACIONAL</b>					
5	¿La eficiencia y efectividad de una decisión depende de quien tome y en base a que tome la decisión?	x			
6	¿Debato las alternativas teniendo en cuenta ventajas y desventajas antes de tomar una decisión?	x			

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mg Ángel Moisés Romero Tafur CIP 61318      **DNI:** 17935963

**Especialidad del validador:**  
ING. INDUSTRIAL, MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

**ORCID:** 0000-0002-2830-5194

**23 de junio del 2022**

<sup>1</sup>**esencial** : El ítem corresponde al concepto teórico formulado. (adecuado)

<sup>2</sup> **Útil pero prescindible** : El ítem presenta una ligera representación del indicador.

<sup>3</sup> **Innecesario**: Ítem no está representa al indicador y dimensión (no adecuado)

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del Experto informante

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA TOMA DE DECISIONES

Nº	Indicador	Esencial <sup>1</sup>	Útil, pero prescindible <sup>2</sup>	Innecesario	Sugerencias
<b>DIMENSIÓN PLANEACIÓN</b>					
7	¿El presupuesto público destinado a la Municipalidad tiene incidencia directa en la ejecución de proyectos?	x			
8	¿Mis objetivos son claros cuando tengo que tomar una decisión en mi trabajo?	x			
9	¿Identifico los objetivos de la organización para generar alternativas de solución a un problema?	x			
<b>DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN</b>					
10	¿Pienso detenidamente en la manera de alcanzar los objetivos de la organización?	x			
11	¿Elaboro mis alternativas teniendo solo la información inmediata disponible?	x			
<b>DIMENSIÓN DIRECCIÓN</b>					
12	¿Tomo decisiones sin generar un objetivo previo?	x			
13	¿Es necesario revisar los planes estratégicos antes de aprobar un proyecto?	x			
<b>DIMENSIÓN CONTROL</b>					
14	¿Usted está de acuerdo en centrarse en las consecuencias a largo plazo al tomar una decisión de ejecutar un proyecto?	x			
15	¿Considera necesario aplicar una estrategia a fin de arribar a decisiones válidas?	x			

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mg Ángel Moisés Romero Tafur , CIP 61318      **DNI:** 17935963

**Especialidad del validador:**  
ING. INDUSTRIAL, MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

**ORCID:** 0000-0002-2830-5194

<sup>1</sup>**Esencial :** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. (adecuado)

<sup>2</sup>**Útil pero prescindible :** El ítem presenta una ligera representación del indicador.

<sup>3</sup>**Innecesario:** Ítem no está representado al indicador y dimensión (no adecuado)

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**23 de junio del 2022**

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del Experto informante

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Nº	Indicador	Esencial <sup>1</sup>	Útil, pero prescindible <sup>2</sup>	Innecesario	Sugerencias
<b>DIMENSION ALCANCE ORGANIZACIONAL</b>					
1	¿El desempeño de la Municipalidad como un todo depende de las decisiones tomadas?	x			
2	¿Recopilo ordenadamente información relevante para tomar una decisión?		x		
<b>DIMENSIÓN NIVEL JERARQUICO</b>					
3	¿Ante la convergencia de opiniones se valida la decisión del directivo más alto sin refutar?	x			
4	¿Se comunica a los involucrados en la ejecución de un proyecto el presupuesto y la decisión tomada?	x			
<b>DIMENSION DOMINIO ORGANIZACIONAL</b>					
5	¿La eficiencia y efectividad de una decisión depende de quien tome y en base a que tome la decisión?	x			
6	¿Debato las alternativas teniendo en cuenta ventajas y desventajas antes de tomar una decisión?	x			

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

Opinión de aplicabilidad:      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mg. María Cecilia Ángulo Morales **Cód:** 04781      **DNI:** 44218442

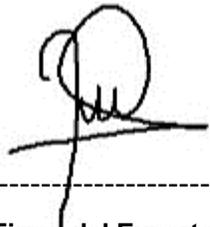
**Especialidad del validador:**  
ADMINISTRADORA, MAESTRA EN RECURSOS HUMANOS

**ORCID:** 0000-0002-8045-4402

**30 de junio del 2022**

<sup>1</sup>**esencial** : El ítem corresponde al concepto teórico formulado. (adecuado)  
<sup>2</sup> **Útil pero prescindible** : El ítem presenta una ligera representación del indicador.  
<sup>3</sup> **Innecesario**: Ítem no está representa al indicador y dimensión (no adecuado)

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 -----  
**Firma del Experto evaluador**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA TOMA DE DECISIONES

Nº	Indicador	Esencial <sup>1</sup>	Útil pero prescindible <sup>2</sup>	Innecesario	Sugerencias
<b>DIMENSIÓN PLANEACIÓN</b>					
7	¿El presupuesto público destinado a la Municipalidad tiene incidencia directa en la ejecución de proyectos?	x			
8	¿Mis objetivos son claros cuando tengo que tomar una decisión en mi trabajo?	x			
9	¿Identifico los objetivos de la organización para generar alternativas de solución a un problema?	x			
<b>DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN</b>					
10	¿Pienso detenidamente en la manera de alcanzar los objetivos de la organización?	x			
11	¿Elaboro mis alternativas teniendo solo la información inmediata disponible?	x			
<b>DIMENSIÓN DIRECCIÓN</b>					
12	¿Tomo decisiones sin generar un objetivo previo?	x			
13	¿Es necesario revisar los planes estratégicos antes de aprobar un proyecto?	x			
<b>DIMENSIÓN CONTROL</b>					
14	¿Usted está de acuerdo en centrarse en las consecuencias a largo plazo al tomar una decisión de ejecutar un proyecto?	x			
15	¿Considera necesario aplicar una estrategia a fin de arribar a decisiones válidas?	x			

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador.** Mg María Cecilia Ángulo Morales, **Cód:** 04781      **DNI:** 44218442

**Especialidad del validador:**  
ADMINISTRADORA, MAESTRA EN RECURSOS HUMANOS

**ORCID:** 0000-0002-8045-4402

<sup>1</sup> **Esencial** : El ítem corresponde al concepto teórico formulado. (adecuado)

<sup>2</sup> **Útil pero prescindible** : El ítem presenta una ligera representación del indicador.

<sup>3</sup> **Innecesario**: Ítem no está representado al indicador y dimensión (no adecuado)

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

30 de junio del 2022



-----  
**Firma del Experto evaluador**

## ANEXO 5: FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
P1	49,4667	36,838	,807	,929
P2	49,6667	36,810	,650	,931
P3	49,4667	36,838	,807	,929
P4	50,0000	34,000	,690	,932
P5	49,4667	36,838	,807	,929
P6	49,7333	37,495	,523	,934
P7	49,6667	34,667	,806	,927
P8	49,9333	33,495	,731	,930
P9	49,9333	33,495	,731	,930
P10	50,0000	35,143	,651	,932
P11	49,7333	35,352	,697	,930
P12	49,4667	36,838	,807	,929
P13	49,4667	36,838	,807	,929
P14	49,6667	37,238	,577	,933
P15	50,0667	37,210	,518	,935

**ANEXO 6: CORRELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES EN UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL REGIÓN SAN MARTÍN EN EL AÑO 2022.**

<b>Correlaciones</b>			
		<b>Estrategia organizacional</b>	<b>Toma de decisiones</b>
<b>Estrategia organizacional</b>	Correlación de Pearson	1	,354
	Sig. (bilateral)		,195
	N	15	15
<b>Toma de decisiones</b>	Correlación de Pearson	,354	1
	Sig. (bilateral)	,195	
	N	15	15

## ANEXO 7: VALIDEZ LAISHEW

ESENCIAL															
Jueces	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	item13	item14	item15
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
proporcion	0.6	0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6

n	enunciado / items	CVR''	
		Tristan Lawshe	Decision T-L
item1		0.60	excelente
item2		<b>0.40</b>	eliminar
item3		0.60	excelente
item4		0.60	excelente
item5		0.60	excelente
item6		0.60	excelente
item7		<b>0.40</b>	eliminar
item8		0.60	excelente
item9		0.60	excelente
item10		0.60	excelente
item11		0.60	excelente
item12		0.60	excelente
item13		0.60	excelente
item14		0.60	excelente
item15		0.60	excelente
<b>LAWSHE INSTRUMENTO (CVI)</b>		<b>0.57</b>	
<b>CVI items aceptables</b>			

## ANEXO 8: BASE DE DATOS – ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

N°	Estrategia organizacional						Totales				Niveles			
	Alcance Organizac	02 Nivel jerarquico	Dominio organizac				D1	D2	D3	Var	D1-n	D2-n	D3-n	Var-n
	P1	P2	P3	P4	P5	P6								
1	3	2	4	1	4	3	5	5	7	17	medio	medio	alto	medio
2	4	3	4	2	4	3	7	6	7	20	alto	medio	alto	alto
3	4	2	3	1	3	3	6	4	6	16	medio	bajo	medio	medio
4	3	3	1	2	3	4	6	3	7	16	medio	bajo	alto	medio
5	3	3	4	1	4	4	6	5	8	19	medio	medio	alto	alto
6	3	2	3	1	3	3	5	4	6	15	medio	medio	medio	medio
7	4	2	4	3	4	4	6	7	8	21	medio	alto	alto	alto
8	4	3	4	1	4	4	7	5	8	20	alto	medio	alto	alto
9	3	4	4	2	4	4	7	6	8	21	alto	medio	alto	alto
10	4	3	3	2	3	3	7	5	6	18	alto	medio	medio	medio
11	2	3	4	2	4	3	5	6	7	18	medio	alto	alto	medio
12	2	2	2	1	1	4	4	3	5	12	bajo	bajo	medio	bajo
13	4	2	4	2	4	3	6	6	7	19	medio	alto	alto	alto
14	2	2	1	2	3	2	4	3	5	12	bajo	bajo	medio	bajo
15	4	1	3	1	4	4	5	4	8	17	medio	bajo	alto	medio

## ANEXO 9: BASE DE DATOS – TOMA DE DECISIONES

Toma de decisiones																			
N°	01 Planeación			02 Organización		03 Dirección		04 Control		Totales					Niveles				
	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	D1	D2	D3	D4	Var	D1-n	D2-n	D3-n	D4-n	Var-n
1	2	3	3	2	3	3	2	3	4	8	5	5	7	25	medio	medio	medio	alto	medio
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	9	6	5	6	26	medio	medio	medio	medio	medio
3	2	4	3	2	3	2	4	4	4	9	5	6	8	28	medio	medio	medio	alto	alto
4	4	4	3	2	2	3	3	4	4	11	4	6	8	29	alto	bajo	medio	alto	alto
5	2	4	2	3	2	2	4	4	3	8	5	6	7	26	medio	medio	medio	alto	medio
6	4	3	3	3	3	3	2	3	4	10	6	5	7	28	alto	medio	medio	alto	alto
7	3	3	2	3	3	3	3	3	4	8	6	6	7	27	medio	medio	medio	alto	medio
8	2	3	2	2	2	2	1	2	2	7	4	3	4	18	medio	bajo	bajo	bajo	bajo
9	3	4	3	2	2	3	3	4	4	10	4	6	8	28	alto	bajo	medio	alto	alto
10	1	2	2	2	2	2	1	3	3	5	4	3	6	18	bajo	bajo	bajo	medio	bajo
11	4	3	3	3	4	2	3	4	4	10	7	5	8	30	alto	alto	medio	alto	alto
12	2	2	4	1	3	2	3	3	3	8	4	5	6	23	medio	bajo	medio	medio	medio
13	1	3	2	2	2	2	1	1	3	6	4	3	4	17	medio	bajo	bajo	bajo	bajo
14	3	3	3	2	1	2	3	4	4	9	3	5	8	25	medio	bajo	medio	alto	medio
15	1	2	2	2	1	3	1	3	2	5	3	4	5	17	bajo	bajo	bajo	medio	bajo