

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL  
DE HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Gestión estratégica y cambio organizacional del servicio de  
administración tributaria de Huamanga 2018**

**Tesis para optar el título profesional de:  
Licenciado en Administración**

**Presentado por:**

Bach. Yerton Luis Pariona Calle

Bach. Delio Rodriguez Vila

**Asesor:**

Mg. Jorge Alberto Prado Palomino

**Ayacucho - Perú**

**2024**

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedicamos principalmente a nuestras familias, quienes desde diferentes esferas han venido apoyándonos a lo largo de toda nuestra formación universitaria y lo siguen realizando a lo largo de nuestras vidas. Así mismo, a todas las personas cercanas que nos acompañaron en este camino, contribuyendo a nuestra formación profesional como personal.

*Delio y Yerton.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga por acogernos a lo largo de nuestra vida universitaria, a nuestros docentes por guiarnos en nuestra formación profesional y al Servicio de Administración Tributaria de Huamanga quienes nos abrieron sus puertas y generosamente aportaron con información relevante para la elaboración de la investigación.

## RESUMEN

Esta investigación sobre “Gestión estratégica y cambio organizacional en la Administración Tributaria de Huamanga 2018” tuvo por objetivo analizar las repercusiones de la gestión estratégica en el cambio organizacional de la entidad estudiada; analizando una muestra compuesta por 70 empleados. El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), diseño no experimental de corte transversal, tipo aplicada, nivel descriptivo y correlacional; cuyos datos se recogieron a través de la encuesta en ambas variables. Con la obtención de resultados se pudo apreciar que el 15,71 % de empleados considera que en la institución nunca se desarrolla una gestión estratégica; para el 77,14% a veces y para el 7,14% siempre; por otro lado, con respecto al cambio organizacional, el 18,57% consideraron que nunca se efectúa un óptimo cambio organizacional; el 71,43% considera que a veces y el 10% siempre. Finalmente se concluyó que, la gestión estratégica repercute significativamente en el cambio organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018 ( $p = 0,00$ ;  $r = 0,637$ ). Por ende, se puede señalar que al realizar mejoras en la gestión estratégica se generará un mejoramiento en el cambio organizacional.

**Palabras clave:** Gestión estratégica, cambio organizacional, Administración Tributaria de Huamanga

## ABSTRACT

This research on “Strategic management and organizational change in the Tax Administration of Huamanga 2018” aimed to analyze the repercussions of strategic management on the organizational change of the entity studied; analyzing a sample made up of 70 employees. This work was developed under a mixed approach (qualitative and quantitative), non-experimental cross-sectional design, applied type, descriptive and correlational level; whose data was collected through the survey in both variables. With the results obtained, it was possible to see that 15.71% of employees consider that strategic management is never developed in the institution; for 77.14% sometimes and for 7.14% always; On the other hand, with respect to organizational change, 18.57% considered that an optimal organizational change is never carried out; 71.43% consider that sometimes and 10% always. Finally, it was concluded that strategic management has a significant impact on the organizational change of the Tax Administration Service of Huamanga 2018 ( $p = 0.00$ ;  $r = 0.637$ ). Therefore, it can be noted that making improvements in strategic management will generate an improvement in organizational change.

**Key words:** Strategic management, organizational change, Huamanga Tax Administration.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE.....	vi
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE FIGURAS .....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
I. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
1.1. Marco histórico .....	8
1.2. Sistema teórico.....	11
1.3. Marco conceptual.....	30
1.4. Marco referencial.....	33
II. MATERIALES Y MÉTODOS .....	38
2.1. Enfoque de Investigación .....	38
2.2. Tipo y nivel de investigación .....	38
2.3. Población y muestra.....	38
2.4. Fuentes de información.....	39
2.5. Diseño de investigación .....	39
2.6. Técnicas e instrumentos .....	39
III. RESULTADOS .....	42
3.1. Resultados descriptivos.....	42
3.2. Análisis de resultados inferenciales.....	85
3.2.1. Prueba de normalidad.....	85
3.2.2. Contrastación de hipótesis .....	86

IV. DISCUSIÓN.....	91
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES .....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	98
ANEXOS.....	105
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	106
Anexo 2. Matriz de operacionalización.....	107
Anexo 3. Consideraciones éticas .....	110
Anexo 4. Instrumento de recolección de datos.....	111
Anexo 5. Base de datos .....	113
Anexo 6. Validación de los instrumentos.....	117
Anexo 7. Confiabilidad de los instrumentos .....	133

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Validación de expertos .....	40
<b>Tabla 2.</b> Alfa de Cronbach para la V1 .....	41
<b>Tabla 3.</b> Alfa de Cronbach para la V2 .....	41
<b>Tabla 4.</b> En la institución los jefes se preocupan porque el personal conozca la visión institucional y se comprometa con la misma.....	42
<b>Tabla 5.</b> En la institución existen políticas internas que fortalezcan el cumplimiento de la visión de la institución.....	43
<b>Tabla 6.</b> Considera Ud. que la misión institucional establecida se generó teniendo en cuenta el contexto y un análisis FODA.....	44
<b>Tabla 7.</b> Considera Ud. que la institución cuenta con las herramientas necesarias para conseguir la misión institucional trazada.....	45
<b>Tabla 8.</b> Considera Ud. que los objetivos institucionales son realistas y alcanzables.....	46
<b>Tabla 9.</b> Cree Ud. que el personal cuenta con las herramientas necesarias para poder cumplir con las metas institucionales trazadas. ....	47
<b>Tabla 10.</b> Formulación de estrategias .....	48
<b>Tabla 11.</b> Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se detalla previamente las funciones de cada trabajador .....	49
<b>Tabla 12.</b> Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se establece previamente un cronograma detallado de cada actividad.....	50
<b>Tabla 13.</b> Para el desarrollo de cada plan o programa que impulsa la institución se determina claramente la estructura funcional.....	51
<b>Tabla 14.</b> Se cuenta con un personal de apoyo que constantemente impulse el logro de planes y programas .....	52



<b>Tabla 15.</b> Se prioriza el presupuesto de cada plan o proyecto para asegurar su financiamiento .....	53
<b>Tabla 16.</b> Se canalizan adecuadamente los recursos para la puesta en marcha de proyectos institucionales.....	54
<b>Tabla 17.</b> Implementación de estrategias .....	55
<b>Tabla 18.</b> Se dispone de formatos de evaluación para dar seguimiento de las actividades programadas .....	56
<b>Tabla 19.</b> Se evalúan las actividades de acuerdo a los plazos programados .....	57
<b>Tabla 20.</b> Se verifica que las actividades desempeñadas por cada área se encuentren orientadas a lograr los objetivos institucionales.....	58
<b>Tabla 21.</b> Se verifica que las actividades desempeñadas por cada área se encuentren orientadas a lograr los objetivos institucionales.....	59
<b>Tabla 22.</b> Se realiza la evaluación costo beneficio de los resultados de los proyectos desarrollados.....	60
<b>Tabla 23.</b> Se evalúan los logros o beneficios de cada proyecto o actividad desarrollada .....	61
<b>Tabla 24.</b> Evaluación de estrategias .....	62
<b>Tabla 25.</b> Gestión estratégica.....	63
<b>Tabla 26.</b> En la institución se realizan procesos estratégicos para adaptarse a posibles cambios.....	64
<b>Tabla 27.</b> Frente a escenarios cambiantes, le facilitan herramientas para el desarrollo adecuado de sus funciones.....	65
<b>Tabla 28.</b> Las políticas de la institución permiten adoptar mecanismos innovadores y creativos que contribuyan con el desempeño organizacional.....	66
<b>Tabla 29.</b> Se busca mejorar los conocimientos de los trabajadores con la intención de cumplir los objetivos institucionales .....	67

<b>Tabla 30.</b> Se promueve la capacitación constante del personal en temas relevantes para su desempeño y desarrollo adecuado de funciones.....	68
<b>Tabla 31.</b> Desarrollo del talento humano.....	69
<b>Tabla 32.</b> Existe una clara determinación e identificación de los procesos que se desarrollan en la institución.....	70
<b>Tabla 33.</b> Se determina y establece con precisión y claridad las funciones de cada uno de los procesos asumidos en la institución.....	71
<b>Tabla 34.</b> Se dispone de formatos de control para monitorear los resultados de los procesos dentro de la institución .....	72
<b>Tabla 35.</b> Se llevan a cabo evaluaciones periódicas del ritmo de desempeño de los procesos organizacionales .....	73
<b>Tabla 36.</b> Se brinda feed back a los trabajadores buscando mejorar su desempeño .....	74
<b>Tabla 37.</b> En la institución se preocupan por implementar herramientas técnicas y/o materiales de apoyo para mejorar los procesos. ....	75
<b>Tabla 38.</b> Gestión por procesos .....	76
<b>Tabla 39.</b> Se cuenta con formatos digitales para socializar con los trabajadores toda la información importante de la institución.....	77
<b>Tabla 40.</b> Se dispone de sistemas informáticos para optimizar el almacenamiento y uso de información relevante.....	78
<b>Tabla 41.</b> Se brindan capacitaciones al personal respecto al uso de los sistemas y herramientas tecnológicas que posee la institución.....	79
<b>Tabla 42.</b> Se provee de herramientas modernas al personal para efectivizar sus tiempos de trabajo.....	80
<b>Tabla 43.</b> Se hace uso de herramientas tecnológicas para brindar en menor tiempo los servicios a los usuarios .....	81

<b>Tabla 44.</b> Se dispone de medios y sistemas digitales para comunicarse y atender de manera virtual a los usuarios.....	82
<b>Tabla 45.</b> Innovación tecnológica.....	83
<b>Tabla 46.</b> Cambio organizacional.....	84
<b>Tabla 47.</b> <i>Prueba de normalidad</i> .....	85
<b>Tabla 48.</b> Prueba de correlación entre la gestión estratégica y el cambio organizacional.	86
<b>Tabla 49.</b> Prueba de correlación entre la formulación de estrategias y de desarrollo del talento humano .....	88
<b>Tabla 50.</b> Prueba de correlación entre la implementación de estrategias y la gestión por procesos .....	89
<b>Tabla 51.</b> Prueba de correlación entre la evaluación de estrategias y la innovación tecnológica.....	90

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Fases del modelo de planeación de Russel Ackoff.....	14
<b>Figura 2.</b> Fases del modelo de planificación de Igor Ansoff.....	15
<b>Figura 3.</b> Modelo de Gestión - Michael Porter.....	16
<b>Figura 4.</b> <i>Modelo General de la Administración Estratégica de Fred R. David</i> .....	17
<b>Figura 5.</b> Planeación del cambio organizacional planeado .....	25
<b>Figura 6.</b> En la institución los jefes se preocupan porque el personal conozca la visión institucional y se comprometa con la misma.....	42
<b>Figura 7.</b> En la institución existen políticas internas que fortalezcan el cumplimiento de la visión de la institución.....	43
<b>Figura 8.</b> Considera Ud. que la misión institucional establecida se generó teniendo en cuenta el contexto y un análisis FODA .....	44
<b>Figura 9.</b> Considera Ud. que la institución cuenta con las herramientas necesarias para conseguir la misión institucional trazada.....	45
<b>Figura 10.</b> Considera Ud. que los objetivos institucionales son realistas y alcanzables ....	46
<b>Figura 11.</b> Cree Ud. que el personal cuenta con las herramientas necesarias para poder cumplir con las metas institucionales trazadas.....	47
<b>Figura 12.</b> Formulación de estrategias.....	48
<b>Figura 13.</b> Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se detalla previamente las funciones de cada trabajador .....	49
<b>Figura 14.</b> Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se establece previamente un cronograma detallado de cada actividad.....	50
<b>Figura 15.</b> Para el desarrollo de cada plan o programa que impulsa la institución se determina claramente la estructura funcional.....	51

<b>Figura 16.</b> Se cuenta con un personal de apoyo que constantemente impulse el logro de planes y programas .....	52
<b>Figura 17.</b> Se prioriza el presupuesto de cada plan o proyecto para asegurar su financiamiento.....	53
<b>Figura 18.</b> Se canalizan adecuadamente los recursos para la puesta en marcha de proyectos institucionales.....	54
<b>Figura 19.</b> Implementación de estrategias .....	55
<b>Figura 20.</b> Se dispone de formatos de evaluación para dar seguimiento de las actividades programadas.....	56
<b>Figura 21.</b> Se evalúan las actividades de acuerdo a los plazos programados .....	57
<b>Figura 22.</b> Se verifica que las actividades desempeñadas por cada área se encuentren orientadas a lograr los objetivos institucionales .....	58
<b>Figura 23.</b> Se verifica que las actividades desempeñadas por cada área se encuentren orientadas a lograr los objetivos institucionales.....	59
<b>Figura 24.</b> Se realiza la evaluación costo beneficio de los resultados de los proyectos desarrollados.....	60
<b>Figura 25.</b> Se evalúan los logros o beneficios de cada proyecto o actividad desarrollada	61
<b>Figura 26.</b> Evaluación de estrategias .....	62
<b>Figura 27.</b> Gestión estratégica .....	63
<b>Figura 28.</b> En la institución se realizan procesos estratégicos para adaptarse a posibles cambios.....	64
<b>Figura 29.</b> Frente a escenarios cambiantes, le facilitan herramientas para el desarrollo adecuado de sus funciones.....	65
<b>Figura 30.</b> Las políticas de la institución permiten adoptar mecanismos innovadores y creativos que contribuyan con el desempeño organizacional.....	66

<b>Figura 31.</b> Se busca mejorar los conocimientos de los trabajadores con la intención de cumplir los objetivos institucionales .....	67
<b>Figura 32.</b> Se promueve la capacitación constante del personal en temas relevantes para su desempeño y desarrollo adecuado de funciones.....	68
<b>Figura 33.</b> Desarrollo del talento humano .....	69
<b>Figura 34.</b> Existe una clara determinación e identificación de los procesos que se desarrollan en la institución.....	70
<b>Figura 35.</b> Se determina y establece con precisión y claridad las funciones de cada uno de los procesos asumidos en la institución.....	71
<b>Figura 36.</b> Se dispone de formatos de control para monitorear los resultados de los procesos dentro de la institución .....	72
<b>Figura 37.</b> Se llevan a cabo evaluaciones periódicas del ritmo de desempeño de los procesos organizacionales	73
<b>Figura 38.</b> Se brinda feed back a los trabajadores buscando mejorar su desempeño .....	74
<b>Figura 39.</b> En la institución se preocupan por implementar herramientas técnicas y/o materiales de apoyo para mejorar los procesos. ....	75
<b>Figura 40.</b> Gestión por procesos .....	76
<b>Figura 41.</b> Se cuenta con formatos digitales para socializar con los trabajadores toda la información importante de la institución.....	77
<b>Figura 42.</b> Se dispone de sistemas informáticos para optimizar el almacenamiento y uso de información relevante.....	78
<b>Figura 43.</b> Se brindan capacitaciones al personal respecto al uso de los sistemas y herramientas tecnológicas que posee la institución.....	79
<b>Figura 44.</b> Se provee de herramientas modernas al personal para efectivizar sus tiempos de trabajo.....	80

**Figura 45.** Se hace uso de herramientas tecnológicas para brindar en menor tiempo los servicios a los usuarios .....81

**Figura 46.** Se dispone de medios y sistemas digitales para comunicarse y atender de manera virtual a los usuarios.....82

**Figura 47.** Innovación tecnológica .....83

**Figura 48.** Cambio organizacional.....84

## INTRODUCCIÓN

El cambio en las organizaciones es una variable de suma importancia en estos tiempos modernos ya que se vienen produciendo con mucha rapidez, la mayoría de las organizaciones se encuentran proclives a este fenómeno, esta situación les obliga hacer uso de un sinnúmero de estrategias y herramientas de cambio, con el propósito de optimizar la atención a los usuarios; esta situación demanda reformas institucionales en cuanto a la administración de los recursos, los procesos, las funciones, la estructura e incluso los requerimientos de la población. Por tanto, las instituciones requieren una serie de herramientas para un adecuado desarrollo de sus actividades. Es así, que la gestión estratégica es una técnica vital en la gerencia de las instituciones, pues permite llevar un adecuado manejo de destreza para afrontar los retos institucionales, los cuales pueden afectar el normal desarrollo y la gestión de procesos.

Este estudio fue de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), esto por las características de la población en estudio, con la finalidad de determinar la influencia de la gestión estratégica en el cambio organizacional de la institución del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018, esto obligó a definir aspectos teóricos de las variables para pretender plantear en arreglo a los problemas de administración y permitir el otorgamiento de los recursos a fin de conseguir los objetivos institucionales.

Para demostrar los objetivos formulados, el plan está estructurado en la siguiente secuencia temática: Capítulo I: Revisión de literatura: marco histórico, sistema teórico y marco referencial. Capítulo II: Materiales y métodos: que incluye el tipo de investigación, nivel de investigación, la población, las fuentes de información, el diseño de investigación, técnica, instrumento de acopio de datos. Capítulo III: Resultados descriptivos, prueba de normalidad y contrastación de hipótesis. Capítulo IV: Discusión: que conlleva la



comparación de los resultados obtenidos con los antecedentes. Por último, se tendrá las conclusiones y recomendaciones luego del desarrollo investigativo con los anexos.

A continuación, se presenta el enunciado de la problemática, conjunta a la formulación del problema general y específicas; objetivo general y específicos; justificación e hipótesis general y específicas.

En la época moderna, las organizaciones en el mundo con proyección hacia el futuro tienen que adaptarse a nuevos parámetros de gestión estratégica, las cuales están orientadas a mejorar continuamente los procesos, reestructuración organizacional y de gestión, esto implica requerimiento de profesionales con alta especialización con habilidades, destrezas, capacidades y competencias multidisciplinarios; estos requerimientos obligan a asumir responsabilidad de fortalecer las competencias del talento humano capaces de afrontar la situación actual; por tanto, les corresponde a las organizaciones, inclusive entender como sinónimo de productividad, la generación de nuevos conocimientos y adaptación a las tecnologías de información. Todo ello, implica capacitar, entrenar e inducir para un desempeño laboral óptimo, obligando cambios drásticos en la estructura y los procesos mediante la reorientación de la gestión, generando escenarios intensamente competitivos entre trabajadores y entre organizaciones, cada uno en su afán de no solo sobrevivir sino lograr los objetivos institucionales.

La gestión estratégica en las entidades públicas y privadas de Latinoamérica enfrentan una serie de problemas que limitan la efectividad, entre ellas tenemos, la falta de visión estratégica de las entidades públicas y privadas, defecto de acompañamiento sistemático de datos numéricos en las instituciones, falta de herramientas que sistematicen la información e indiquen valor real de los resultados, inseguridad en la toma de decisión, estructura organizacional tradicional y burocrática de las instituciones. La verticalidad de la

estructura organizacional no permite que se integren todas las áreas operativas y funcionales, por tanto, no pueden actuar participativamente en los proyectos estratégicos.

Respecto al cambio organizacional, enfrentan limitada habilidad de acomodo a los cambios del entorno, tanto internos como externos, siendo estas falencias las que resaltan las diferencias de las organizaciones exitosas de las que no lo son. Los cambios frecuentes en instituciones tanto públicas y privados, manifiesto en los últimos años ha obligado adoptar mecanismos y un conjunto de políticas y procedimientos técnicos y normativos para la modernización de éstas. En ese sentido, se deben realizar cambios estructurales y operativos, en vista de que estas no responden apropiadamente a las necesidades y demandas que exige la población; ya que requieren colaboradores más calificados y con formación en gestión con visión o enfocados en los objetivos organizacionales. Es así que hay dos enfoques dominantes para el cambio organizacional; el primero es el cambio planificado, que está definido por la alineación de los procesos de evolución que se dan a través del arreglo progresivo en las organizaciones; lo segundo, es el cambio abrupto, relativo a la capacidad de las entidades para acomodarse de manera oportuna a situaciones imprevistas que surgen en su contexto o en la demanda de la población (Sandoval, 2014).

Las instituciones recaudadoras de impuestos presentan deficiencias de todo orden y los más críticos son motivados por las deficiencias en la gestión de los procesos presupuestales y la escasa implementación de estrategias acordes al contexto; por otro lado, entre las causas encontramos el sistema de planeamiento desconectado de la realidad institucional y del entorno, una imperfecta articulación intergubernamental y entre sus sectores con el sistema de presupuesto público y las actividades conexas, una estructura organizacional deficiente, incumplimiento de las funciones, oferta de servicios públicos de pésima satisfacción; deficiente gerencia de infraestructura, equipos y suministros, políticas inadecuadas en la gestión del talento humano, escasa implementación del seguimiento y

monitoreo del sistema de control, falta de procedimientos y técnicas de administración de la información y el conocimiento. A todo esto, se agrega que las instituciones recaudadoras no priorizan entre sus funciones, la administración de cobranza de los tributos, gestión de cobranzas y disposición de información en el portal electrónico sobre dichas actividades, recibiendo descontento y desconfianza de la población. Por lo que, el 43% de municipios tipo E (167 de 389) tienen una instancia de administración tributaria al 30 de junio de 2018, el 3% no cuenta con dicha área y del 54% de municipalidades de esta categoría no se tiene información (Club de contadores, 2019).

A toda esta problemática, no es ajena la institución del Servicio Administración Tributaria de Huamanga, entidad pública dedicada a la recaudación tributaria y no tributaria, donde los problemas de aplicabilidad de gestión estratégica y cambio organizacional tienen como causas; la indecisión de la continuidad de gestión institucional, falta de compromiso del factor humano, deficiencias en la comunicación de las estrategias a todo nivel, implicación de los mandos intermedios, incoherencia entre el planteamiento de estrategias y la asignación presupuestal. Por otro lado, la falta de gestión por procesos, la ausencia de sinergia en las oficinas o unidades, los jefes gerencian de arriba hacia abajo, y no hay comunicación holística entre las unidades orgánicas, es decir, considerando a la institución como un todo, y ausencia de liderazgo directivo por falta de gobernabilidad; todo ello, lleva consigo a que no se cumplan los objetivos institucionales.

Por otro lado, las debilidades de SAT Huamanga están relacionados a 5 aspectos organizacionales: el entorno de control, la estimación de riesgos, las acciones de control, el informe y la comunicación y la supervisión. En las cuales se encontraron documentos de gestión desactualizados, las políticas del procedimiento de control interno no son diseñadas, no se han apreciado y ejecutado correcciones para mejorar procesos y procedimientos, los inventarios físicos y las adquisiciones realizadas no tienen reportes verificables, el TUPA

que contiene toda la información de los trámites que los administrados realizan y el Reglamento Interno de Trabajo en la que se encuentran los lineamientos que deben seguir los empleados no están actualizados, la información no está actualizado oportunamente, las oportunidades de mejora no son identificados y no existen propuestas de mejora (Instituto de Negocios y Metodología, 2018).

Por otro lado, en una entrevista el Gerente municipal, manifiesta que, la Municipalidad Provincial de Huamanga está subsidiando al menos el 70% de los gastos que demandan servicios, y al menos el 55% de la población no estaría cumpliendo con este deber ciudadano. A su vez, esta crítica situación está generando que la Municipalidad subsidie al menos el 70% del pago de los servicios que se debería cancelar con el dinero recaudado, estas tienen que ver con; seguridad, recojo de despojos sólidos y cuidado de parques y jardines. En este sentido, se tiene que hacer mayores esfuerzos para realizar mayor difusión y así poder sensibilizar a los ciudadanos que deben cumplir con sus obligaciones tributarias, solo así se podrá reducir el subsidio que actualmente está afrontando la Municipalidad Provincial de Huamanga (Diario Correo, 2019).

Toda esta problemática se sintetiza en falencias en la: formulación estratégica, implementación estratégica, evaluación estratégica, desarrollo del talento humano, gestión por procesos e innovación tecnológica. Por estas razones y si no se corrige estas falencias la institución corre el riesgo de brindar servicios de mala calidad a la población, es necesario que se otorgue herramientas de gestión a esta institución y las Municipalidades para que logren administrar convenientemente sus tributos y esto se refleje en el acrecentamiento del monto recaudado del gravamen predial y arbitrios, de igual manera, debe ser exigencia para inscribirse o formalizarse en actos jurídicos realizados por los notarios públicos el desembolso de los impuestos predial, alcabala y patrimonio vehicular.

Por otro lado, muchos contribuyentes se sienten descontentos con la calidad de servicios tributarios, con el acceso a la información, desconfianza e invisibilidad de innovación en los procesos de atención que no responden a las demandas actuales.

Es ante lo mencionado, surge la necesidad de formular el problema general siendo: ¿Cómo repercute la gestión estratégica en el cambio organizacional del servicio de Administración Tributaria Huamanga 2018? ; conjunto a ello surgen sus problemas específicos: a) ¿De qué manera repercute la formulación estratégica en el desarrollo del talento humano del Servicio de Administración Tributaria?, b) ¿De qué manera repercute la implementación de estrategias en la gestión por procesos del Servicio de Administración Tributaria? , y c) ¿De qué manera repercute la evaluación de estrategias en la innovación tecnológica del Servicio de Administración Tributaria?.

Para poder responder a la problemática es que se planteó el objetivo general: a) Analizar las repercusiones de gestión estratégica en el cambio organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018; y de acuerdo a ello los objetivos específicos en respuesta a los problemas específicos: a) Analizar las repercusiones de la formulación de estrategias en el desarrollo del talento humano del Servicio de Administración Tributaria, b) Analizar las repercusiones de la implementación de estrategias en la gestión por procesos del Servicio de Administración Tributaria, y, c) Analizar las repercusiones de la evaluación de estrategias en la innovación tecnológica del Servicio de Administración Tributaria.

Finalmente, la hipótesis de la investigación viene a ser: La gestión estratégica repercute significativamente en el cambio organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018; junto a ello, las hipótesis específicas son: a) La formulación de estrategias repercute significativamente en el desarrollo del talento humano del Servicio de Administración Tributaria, b) La implementación de estrategias repercute

significativamente en la gestión por procesos del Servicio de Administración Tributaria, y

c) La evaluación de estrategias repercute significativamente en la innovación tecnológica del Servicio de Administración Tributaria.

## I. REVISIÓN DE LITERATURA

### 1.1. Marco histórico

#### 1.1.1. Gestión estratégica

Se pueden remontar los inicios de gestión estratégica al surgimiento del concepto de la estrategia en sí, la cual remonta sus inicios hacia el siglo VI a.c, misma que originalmente significaba el arte y la ciencia de conducir fuerzas militares, empleada en contextos militares y políticos desde hace cientos de años. Uno de los primeros usos del concepto estrategia dentro del contexto mercantil se dio en la Grecia antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides, en donde Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general y señaló a Nicomáquides que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos, no obstante, este punto de vista desapareció con la caída de las ciudades-estado de Grecia, apareciendo nuevamente luego de la Revolución Industrial (Romo y Márquez, 2014).

Los primeros estudios modernos que hablan de estrategia en los negocios fueron desarrollados por Von Neumann y Morgenstem, en su obra sobre la teoría del juego, los cuales manifestaban que la estrategia empresarial consiste en una serie de actos que lleva a cabo la empresa dentro de una situación concreta. Asimismo, Peter Drucker en 1954 manifestaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen la situación presente y que lleven a cabo los cambios necesarios. A principios del siglo XX: DuPont, Standard Oil of New Jersey, General Motors y Sears, Roebuck. Chandler, manifestaron que la estrategia es un elemento que determina las metas básicas de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos para la consecución de objetivos (Arias, 2014).

Es así que, a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, de esa manera se va gestando la idea de la movilización de las personas dentro de una organización para lograr ciertos objetivos,

es decir, se va pensando ya en la gestión institucional a partir de determinadas estrategias, asumiendo ello como un proceso dentro de la organización basada en el trabajo humano para alcanzar los objetivos y metas, asociándose los principios de gestión con la voluntad de regular el desempeño del capital físico y humano. Así mismo, podría considerarse a la administración como el antecedente de la gestión estratégica, siendo a fines de los ochenta, en los que se gesta la gestión estratégica como una actividad en la que los sujetos encargados se encargan de planificar, administrar y ejecutar los planes organizacionales (Bordas, 2016).

En ese sentido, en un recorrido histórico puede apreciarse que aun siglo atrás la estrategia se aplicaba solo en escuelas militares, para luego ser asumida dentro de las funciones de los directivos de las organizaciones en el ámbito de los negocios. Atravesando por distintas corrientes de pensamiento en las que se fue moldeando su conceptualización para ser aplicada a las diversas empresas y generar resultados positivos, es así que, actualmente la gestión estratégica es una función relevante e indispensable para la organización, a través de la cual se plantean estrategias diseñadas en base a los objetivos, la misión y visión organizacional, además se ejecutan dichas estrategias de manera programada y secuencial, y se evalúan el desempeño de las mismas a fin de asegurar que se enlacen con los objetivos organizacionales (Maldonado et al., 2017).

### ***1.1.2. Cambio organizacional***

El cambio organizacional como concepto empresarial se emplea luego de la Segunda Guerra Mundial, centrándose en el crecimiento y la adaptación, viéndose al cambio como un aspecto positivo que se relaciona con el progreso, gestándose dentro de la tendencia decreciente popularidad del movimiento de desarrollo organizacional y la promoción del cambio basado en los valores humanistas. Es en la década de los setenta que se concebía a las organizaciones como unidades de negocio generadoras de utilidades en un ambiente rígido, en donde el cambio organizacional era aún poco atendido, en el cual el enfoque de



mejora organizacional era interno y el objetivo se enmarcaba en el control de cualquier desviación generada en los procesos de producción a través de técnicas de control, donde los procesos eran rígidos y no permitían cambios en su diseño ni en las funciones desempeñadas por los trabajadores, por lo que el cambio organizacional estaba reducido a la influencia del entorno (Rueda et al., 2018). En los años noventa se origina la concepción del cambio organizacional como un proceso, de esa manera, no se constituía solamente en un elemento que se mide y controla, sino que además implicaba interacción con distintos elementos, así como la constante evaluación entre los mismos y el medio que los rodea, tanto interno como externo, convirtiéndose el aprendizaje y la innovación en sinónimos de cambio organizacional (Pérez et al., 2017). Junto con la globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías de información, entre otros factores de la globalización y las Tics, se logró acelerar los ciclos económicos impulsados por la fuerte competencia mundial.

Hacia el año 1962 Mintzberg & Westley desarrollaron un concepto formal del cambio organizacional, considerándolo como un sistema de ciclos en movimiento, el concéntrico, el cual representa los diversos contenidos del cambio organizacional, el circunferencial, el cual representa diversos significados y procesos de cambio, el tangencial, el cual se emplearía para representar episodios particulares de cambio y etapas por las que atraviesan, para salir del ciclo establecido; y por último el ciclo espiral, empleado para representar las secuencias de cambio en el tiempo (Soledad et al., 2020).

En la actualidad, el concepto de cambio organizacional se aplica a las diversas organizaciones sin importar su giro de negocio, buscándose la adaptación al cambio como parte de un proceso repetitivo o rutinario, existiendo dos aproximaciones dominantes respecto al cambio organizacional, siendo la primera un cambio planeado, mismo que se encuentra determinado por la orientación de los procesos de transformación que se dan debido al ajuste gradual de las organizaciones, y el segundo, se trata de un cambio

emergente, el que se encuentra asociado a la capacidad de las organizaciones para responder de manera oportuna a las situaciones del entorno. De esa manera, el cambio organizacional es entendido en la actualidad como un proceso en el que se da la alteración y adaptación de la estructura funcional de una determinada organización, abarcando tanto al capital humano como a la tecnología necesaria para adecuar los procesos de la empresa a nuevas formas de desempeño capaces de adaptarse con eficiencia a las exigencias del entorno en el que se desempeña (Gutiérrez et al., 2019).

## **1.2. Sistema teórico**

### ***1.2.1. Gestión estratégica***

Gestión estratégica significa gerenciar participativamente con el propósito de crear, sostener e incrementar la capacidad productiva a través de nuevas estrategias que permitan a la institución garantizar el buen funcionamiento y entrega de valor agregado a la población, es así que comprende:

Una dirección o conducción de la organización orientada a hacer frente a los problemas relevantes, dando respuestas rápidas y flexibles, que contribuyan a incrementar la generación de valor en cada actividad e identificar las ventajas estratégicas para conseguir el éxito en la gestión institucional. Los esfuerzos dispuestos para el cumplimiento de las actividades de forma eficiente. Para esto, se debe enfatizar los elementos del proceso administrativo; planificación, organización, dirección y ejecución; basados en tácticas con procedimientos; con la implementación de estrategias de políticas y objetivos institucionales apoya el compromiso con los usuarios y las comunidades y se trata de exhibir cierta lealtad hacia ellos y ampliar los campos de acción en el sistema socioeconómico por medio del cumplimiento de la responsabilidad social (Porter, 2005).

La gerencia estratégica es aplicada en el mundo organizacional, sea pública o privada. En la institución de Servicio de Administración Tributaria, la gestión estratégica

permite, alcanzar sus objetivos y metas, una mejor recaudación de los impuestos tributarios y no tributarios. Así como, proporcionar una mejor atención brindándole la información adecuada a la población usuaria.

La gestión estratégica es el procedimiento en el que se establecen los objetivos, las rutas o caminos y la dirección que debe tomar una institución hacia el cambio y la mejora continua. Así mismo, implica poner en práctica o implementar, hacer el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación, a cargo de los funcionarios o directivos de la organización, para tener un indicador de que sí se está cumpliendo con los objetivos trazados o en su defecto no están siendo logrados.

Por tanto, la gestión estratégica se entiende como proceso de decisión constante que moldea el desempeño de la organización, analizando las oportunidades y amenazas del entorno institucional, y las fortalezas y debilidades internas de la institución. Por tanto, es un proceso global que tiene como propósito permanente la eficiencia organizacional, fusionando las fases del proceso estratégico, enfocados en la eficiencia y eficacia, vincula con otras estrategias de gestión y bajo la responsabilidad de los gerentes en la implementación y desarrollo de estrategias.

Además, la administración estratégica, como procedimiento de administración de organizaciones consiste en enunciar, implementar y valorar las diferentes acciones tomadas con la finalidad de conseguir los objetivos organizacionales. Para ello es necesario el trabajo integrado de los órganos y áreas funcionales que son parte de la organización (David, 2013).

#### **1.2.1.1. Etapas de la gestión estratégica.**

La buena gestión institucional obliga que las operaciones de la gestión estratégica deben enfocarse en una visión muy clara, en el que se debe poner en práctica y desarrollar todas las fortalezas institucionales, estas ayudan a administrar y ordenar los cambios que permiten lograr sus objetivos mediante la aplicación

adecuada de estrategias. Para que todo esto suceda de manera efectiva debe ceñirse al proceso planteado, tales como:

#### ***1.2.1.1.1. Formulación de estrategias.***

Supone el planteamiento de un conjunto y distintas alternativas de estrategias, que constituirán los lineamientos que encaminen la actividad de la organización. La misión y visión distinguen, conminaciones externas, oportunidades, debilidades, fortalezas e instaure objetivos a largo plazo.

#### ***1.2.1.1.2. Implementación estratégica.***

Fase de actuación de la gestión estratégica, reviste gran importancia porque se relaciona directamente con la misión y la visión institucional; significa entregar todos los recursos disponibles de la institución al personal para que realicen su trabajo bajo el mejor de las condiciones y puedan entregar todo su potencial con la finalidad de conseguir los objetivos deseados por la organización. Esta fase es el más dificultoso dentro de una organización, pues requiere no solo el esfuerzo de los funcionarios y directivos de la organización, sino el compromiso de todo el talento humano, mediante el trabajo en equipo, comunicación eficaz, liderazgo, motivación, entre otros aspectos.

Se trata de la fase en la que se aplica la estrategia diseñada, un proceso activo en el que se materializan cada uno de los procesos planteados, el cual requiere de la supervisión y acompañamiento constante para posibilitar su adecuación a los miembros de la organización, y a los objetivos de la misma.

#### ***1.2.1.1.3. Evaluación de estrategias.***

Etapas en las que se recoge la información de si se está cumpliendo o no con las estrategias planteadas por la organización, considerando que las estrategias pueden modificarse en un futuro, dado al cambio ininterrumpido de los factores

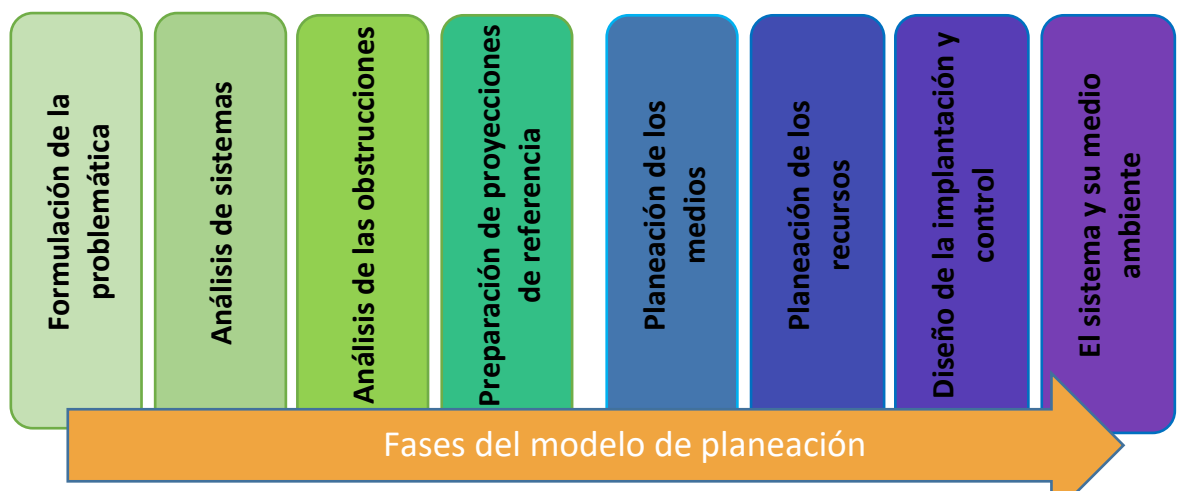
exógenos e intrínsecos, garantizando el buen funcionamiento y competitividad. En esta etapa final se revisan los elementos internos y externos, se mide el desempeño y se aplican las acciones correctivas a los errores o falencias cometidos en todo el proceso estratégico (David, 2013).

### 1.2.1.2. Modelos de gestión estratégica.

Un modelo de gestión se entiende como un esquema para la gestión y una organización, por tanto, focaliza la primacía de concebir las transformaciones globales, conforme a los nuevos requerimientos de la época. Establece la importancia de la planificación, de no hacerlo, estamos condenados a ser superados en todo sentido. El modelo de planificación determina el análisis de las oportunidades y amenazas o el comportamiento del contexto de la institución; examen de entorpecimientos, determina los obstáculos que obstaculizan el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades y cómo gestionar y organizar problemas con copartícipes externos del ambiente; planificación de recursos, diseño, implementación y control.

#### Figura 1.

*Fases del modelo de planeación de Russel Ackoff*



*Nota:* Obtenido del libro “*The Democratic Organization*” de Russell Ackoff del

año 1994.

Modelo de planificación que determina el análisis de oportunidades y amenazas o el comportamiento del entorno de la institución (Ackoff, 1994).

Aparte de que el modelo de gestión sirve para que las organizaciones desarrollen sus propios sistemas de organización. Esta se focaliza en la toma de decisiones estratégicas, una aproximación sistemática y para orientar la ejecución se instaure una metodología. Este modelo comprende las siguientes fases: análisis del entorno, estimación de los sistemas de respuestas, adopción de actitud estratégica y la administración de acontecimientos estratégicos.

## Figura 2.

*Fases del modelo de planificación de Igor Ansoff*



*Nota:* Obtenido del libro “*Corporate Strategy*” de Igor Ansoff del 1965.

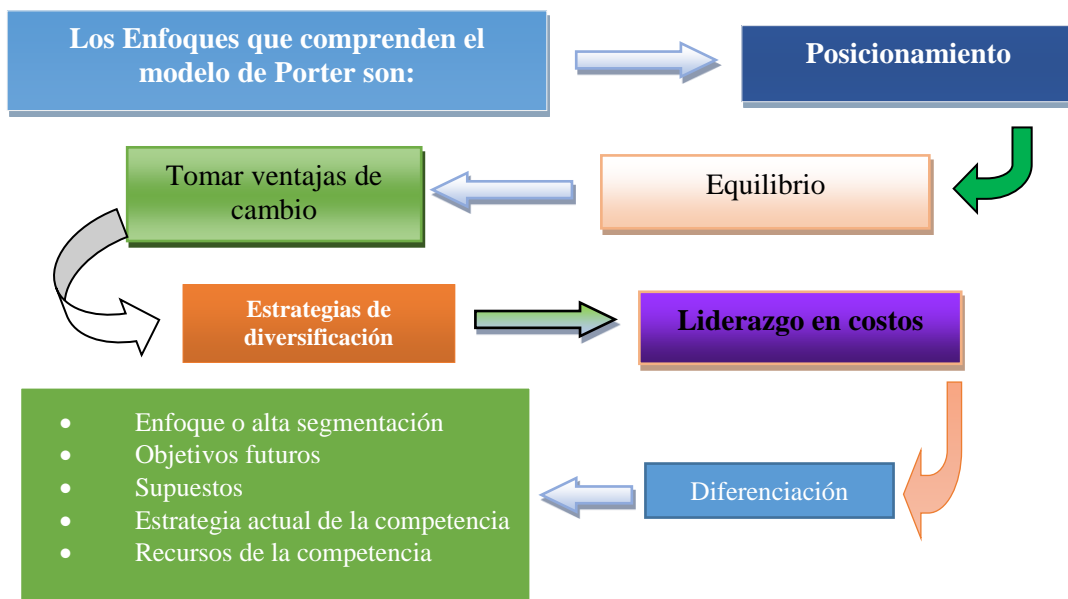
Fase entorno: aquí se resume los productos, mercados, óptica geográfica, ambiente interno y externo. Fase evaluación de los sistemas de respuesta: acentúa la gerencia de control del desempeño, conveniente para cambios pausados; Gerencia por extrapolación; Gestión por anticipación, Gestión a través de la flexibilidad. Fase dirección estratégica: establece una secuencia de cambio, en el que la organización pasa de una situación E1 a una situación E2 es indispensable que igualmente lo haga la estrategia de la organización. Fase

proceso de administración de eventos estratégicos: monitorear constantemente los hechos que acontecen en la organización de manera interna y externa y como éstas impactan en las habilidades y logros organizacionales (Ansoff, 1965).

Por otro lado, enfatiza la importancia del examen competitivo de la organización, considerando no solo la enunciación de la estrategia de la institución, sino incluye otras áreas y aspectos, así como, las áreas de los profesionales de la dirección, en ocupaciones disímiles y en diversas organizaciones, focaliza sobre la elección y desarrollo de las estrategias, tomando en consideración el análisis FODA (Porter, 2010).

**Figura 3.**

*Modelo de Gestión - Michael Porter*



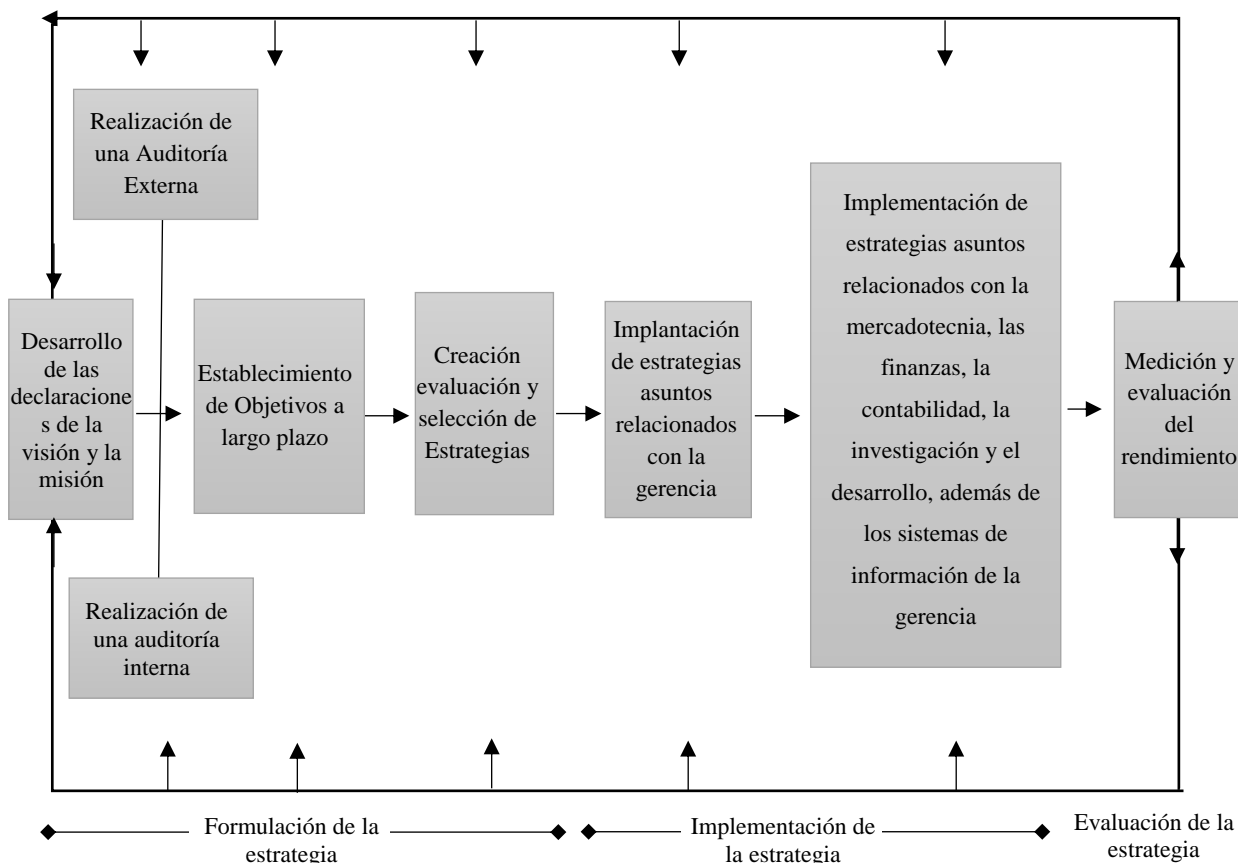
*Nota:* Obtenido de “*Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*” por Michael Porter de 2010.

Así también, se entiende que la dirección estratégica aparte de ser sucesión de evaluación de la actividad institucional es una orientación objetiva y metódica para la toma de decisiones en una organización, se sistematiza la información numérica y cualitativa para tomar decisiones efectivas en situaciones de incertidumbre, siguiendo tres etapas lógicas:

enunciación, establecimiento y evaluación de estrategias, las mismas pueden modificarse en función a las exigencias que generen el desarrollo del proceso estratégico (David, 2013).

**Figura 4.**

*Modelo General de la Administración Estratégica de Fred R. David*



*Nota:* Obtenido del libro “*Conceptos de Administración Estratégica*” de Fred R. David del 2013.

### 1.2.1.3. Dimensiones de la Variable Gestión Estratégica para esta investigación.

De las dimensiones que plantea este autor, para el desarrollo de esta investigación seleccionamos las siguientes:

#### 1.2.1.3.1. Formulación de estrategias.

Es la etapa previa a la implementación, donde se diseña los propósitos de la institución, se hace el diagnóstico estratégico del ambiente interno y externo y la tercera etapa, es la evaluación y selección de las estrategias a implementarse. Por lo



que implica, plantear los lineamientos como la visión y misión que es el horizonte al cual se encaminará la organización, en este proceso se debe realizar un diagnóstico para señalar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización, así mismo, proyectar objetivos a largo plazo y crear estrategias para lograr esos objetivos. En el actuar del Estado implica en la elección de alternativas de solución a diferentes problemas; mediante metodologías y procesos de decisión a partir de los objetivos y recursos disponibles. Por otro lado, dichas declaratorias deben ser ponderadas por medio de proceso de concesión sucesiva, que establece los efectos anhelados y los indicadores que admitan dar cuenta de las categorías de realización de lo propuesto o la reorientación de las energías y los recursos para alcanzar los objetivos comunes (David, 2013).

Se trata de llevar a cabo un conjunto de procesos a través de los cuales se diseña una estrategia, involucrando el planteamiento de la visión, los objetivos y las distintas acciones estratégicas que se deben seguir dentro de las organizaciones para el desempeño en el mercado, la dotación de un producto o servicio, empleando los recursos y capacidades con las que cuenta la organización. Todo ello implica la recolección de información que permita comprender el entorno y características de la organización, las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para plantear las estrategias en base a objetivos medibles y alcanzables (Noguera et al., 2014). Es decir, formular una estrategia implica, en términos generales, el establecimiento de la misión, visión, los objetivos y la estrategia que seguirá una organización, determinando con ello un conjunto de acciones a seguir para explotar las capacidades físicas y humanas de la organización en pro de alcanzar un óptimo desempeño y alinear sus esfuerzos con sus objetivos (Bernal, 2018).

#### ***1.2.1.3.2. Implementación de estrategias.***

Es la segunda etapa de planeamiento estratégico que consiste en estructurar y operativizar la planificación, organización y control estratégico de la actividad organizacional, por ende, en la administración pública:

Es un problema puramente administrativo (técnico), la aplicación de las ordenanzas por disímiles entidades y en diferentes lugares implica que la ejecución no es una sola, sino múltiple. Lo que indica brecha entre la decisión y la realidad de aplicación, sin embargo, este es un problema de incapacidad administrativa por los aprietos y fallas técnicas en gestión pública; por otro lado, los problemas de implementación se deben substancialmente a problemas de concertación y de control que se presentan en los procesos de implementación, operaciones y estructuras organizativas por medio de un proceso incremental. Algunas consideraciones que se debe tener para una buena implementación de estrategias: fundamentación teórica sólida, directrices de actuación, agentes de implementación comprometidos, la disposición de soportes activos durante todo el proceso de ejecución, la prioridad relativa de los objetivos legales (David, 2013).

Este proceso consiste en llevar a cabo actividades específicas que se encuentre en base a los objetivos de la organización, determinando políticas internas que orienten el desempeño del recurso humano, asignando las herramientas necesarias para el desempeño, promoviendo una cultura de compromiso organizacional para el sostenimiento de la estrategia, orientando el aporte de los directivos y empleados para el logro de los objetivos (Noguera et al., 2014). Se trata de la etapa que sigue luego de la formulación de la estrategia, en la cual se procede al desarrollo de la misma, en ella se llevan a cabo un conjunto de procesos, los cuales se interrelacionan con los esfuerzos operativos de los directivos y la participación

del capital físico y humano de la organización, siendo las acciones claves en este proceso el diseño de políticas, la determinación clara de una estructura organizacional, la asignación de recursos y el desarrollo del compromiso de las personas, lo cual conlleva al logro del objetivo organizacional (Bernal, 2018).

#### ***1.2.1.3.3. Evaluación de estrategias.***

La tercera dimensión referida a evaluación de estrategias, se entiende como el proceso de análisis de los resultados estratégicos con el objetivo de establecer el proceso y retroalimentación. Por tanto:

La evaluación, maneja técnicas y metodologías específicas que permiten llevar adelante el análisis de información relevante, emitir juicios sobre las causas y las razones de los resultados, examinar resultados no buscados, verificar los procedimientos que se han realizado para conseguirlos y además brindar sugerencia para las futuras acciones a realizarse. Todo ello, contribuye al desarrollo y fortalecimiento de la institución; en esta etapa debe ser evaluado la formulación, la implementación y el seguimiento. En la gestión pública no sólo demanda medir el desarrollo efectivo de las estrategias adoptadas, sino que tiene la necesidad de contar con una herramienta que permita perfeccionar las políticas en ejecución, así como las nuevas acciones a efectuar, y que a su vez sea ventajoso para perfeccionar la calidad de la toma de decisiones y de los productos o servicios (García y García, 2010).

Se trata de la última etapa dentro de la gestión estratégica de la empresa, a través de la cual se hace posible el conocimiento del nivel de funcionamiento de la puesta en marcha de la estrategia, los cambios suscitados dentro de la organización, los factores internos y externos que pueden ser determinantes en el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión y visión organizacional (Noguera et al.,

2014). La etapa de evaluación hace posible el conocimiento de la estrategia y su desempeño dentro de la organización, a partir de ello se pueden tomar decisiones claves que permitirán aplicar medidas correctivas hacia aquellos factores que necesiten el refuerzo necesario para moldear el buen desempeño organizacional, y apoyar aquellos que resultan positivos para los fines organizacionales (Bernal, 2018).

### ***1.2.2. Cambio organizacional***

El cambio organizacional y cómo comprender los desafíos inherentes en la aplicación del cambio, consiste en una innovación de características, una variación de dimensiones o aspectos más relevantes, esta definición es vista de forma general. El cambio organizacional es la acción que produce nuevos procedimientos o la adaptación a diferentes transformaciones de los procesos flexibles de la estructura organizacional (internos o externos) con la participación de los actores que realizan e instituyen funciones que pueden generar resultados significativos, mediante el aprendizaje (Ford, 1999).

Asimismo, el cambio organizacional es visto como parte fundamental del mejoramiento continuo de toda organización competitiva. Del mismo modo, se considera como una amplia variedad de fuerzas. Todo proceso de cambio se da a través del tiempo donde se ha observado que van a surgir diversidad de problemas u oportunidades por las diferentes formas de operar de los sistemas, estructuras o procesos que no están bien diseñados y elaborados (George y Jones, 2016).

Por otro lado, el cambio organizacional es considerado como una variedad de modificaciones de estructura y comportamientos en la organización, teniendo que ver con los cambios en ambientes académicos e institucionales, referidos al desarrollo organizacional y la calidad total. Estos cambios pueden producirse de manera, endógena: que ocurre al interior de la entidad, surgen del análisis del proceder organizacional y se muestran como disyuntivas de solución, representando circunstancias de equilibrio en la

organización, creando requerimiento de cambio de precepto estructural; exógena: son provenientes del exterior de la entidad, generando la exigencia de cambios internos, son muestras de esfuerzo de la energía en la organización: Las disposiciones gubernamentales, las reglas de calidad, restricciones o cambios en el ambiente de la organización (Chiavenato, 2005).

### **1.2.2.1. Modelos de Cambio Organizacional.**

#### ***1.2.2.1.1. Modelo de Stephen Michael (1985).***

El modelo se basa en que la organización debe atravesar por 8 fases: análisis del medio ambiente o entorno (social, político y económico); fuerzas y debilidades es el análisis de la capacidad de respuesta; definición del problema (se debe contar con soluciones estratégicas, escogimiento y establecimiento de la solución estratégica, adaptación mejorada entre el entorno y organización).

#### ***1.2.2.1.2. Modelo de Kepner y Tregoe (1983).***

Este modelo busca la eficiencia organizacional, fundamentalmente presenta 4 patrones: valoración y explicación, causa efecto, elección de alternativas y adelanto del futuro. Dichos procedimientos para obtener mejor provecho del análisis de escenarios, análisis de problemas, análisis de decisiones y análisis de dificultades potenciales.

#### ***1.2.2.1.3. Modelo de Checkland (1993).***

Propone obtener una fotografía fiel de la situación y propone hacerlo expresándola en términos de su estructura, esta es concebido en función a: objetivos vagos, proceso de toma de decisión incierta que dificulta encontrar precisión en el criterio de desempeño. El modelo comprende los siguientes pasos: situación problemática, fotografía fiel, definir la raíz, conceptualización, comparación y definición, diseño e implementación y evaluación.

### **1.2.2.2. Elementos de cambio organizacional.**

El cambio organizacional está compuesto por los componentes claves para gestionar el proceso, así como las reacciones que produce su separación. Este modelo presume estos elementos:

Visión, competencias, recursos (el acervo de información, tecnología, financiamiento y tiempo para administrar un cambio deseado es fundamental), Incentivos, plan de trabajo (es necesario para las personas conocer qué espera de ello y estar al tanto de la planificación con exactitud que les admita el desarrollo y avance en el cambio) (Jadue, 1997).

### **1.2.2.3. Tipología de cambio organizacional**

Están orientados básicamente en dos tipos de cambio que se describen a continuación:

- Cambio permanente o de primer orden: Radica en encaminar a la organización hacia sus propósitos, de modo rectilíneo, sin modificar la visión organizacional.
- Cambio radical o de segundo orden: inmerso en un cambio multidimensional, que genera cambio en la visión organizacional, en este caso se crea un quiebre entre lo que fue la organización y lo que será (Marín et al., 2009).

Otra manera de categorizar el cambio organizacional es según el motivo que lo produce, es decir, referido a el cambio reactivo, la organización cambia en respuesta a modificaciones externas o internas; el cambio anticipado, los directivos perpetran cambios anticipándose a posibles contingencias (Rivero y Vidal, 2009). Así mismo, el cambio organizacional puede experimentar las siguientes modificaciones:

- Estructura: La mayoría de los cambios que ocurre en una organización es de este tipo, que da origen al cambio en la estructura organizativa de la entidad. Pueden ser en jerarquía, nuevos procedimientos o normas para incrementar la estandarización, etc.
- Tecnología: Con el fin de perfeccionar la calidad y productividad institucional se suele invertir en nuevos equipos, herramientas o automatizaciones. Actualmente las organizaciones están sometidas a un proceso de transformación digital que está cambiando la manera de concebir el mundo de la organización.
- Personal: En esta área se trata de cambiar actitudes, comportamientos o percepciones del personal de la institución. Deben tener en cuenta que hacer equipos de trabajo cuesta tiempo, y los cambios suelen afectarlos (Ruiz, 2019).

#### **1.2.2.4. Fases del Cambio Organizacional.**

De acuerdo a lo indicado por Zimmermann (2000), las fases del cambio organizacional están concentradas en:

- A. Descongelamiento: preparativo que realiza la administración para que sus trabajadores asuman una evolución importante.
- B. Movimiento: ejecución práctica del cambio.
- C. Reconocimiento: consolidación del cambio. En esta fase se demanda de una constante revisión para que los trabajadores que implementan el proceso de cambio no incurran en los hábitos arcaicos dentro de la institución.

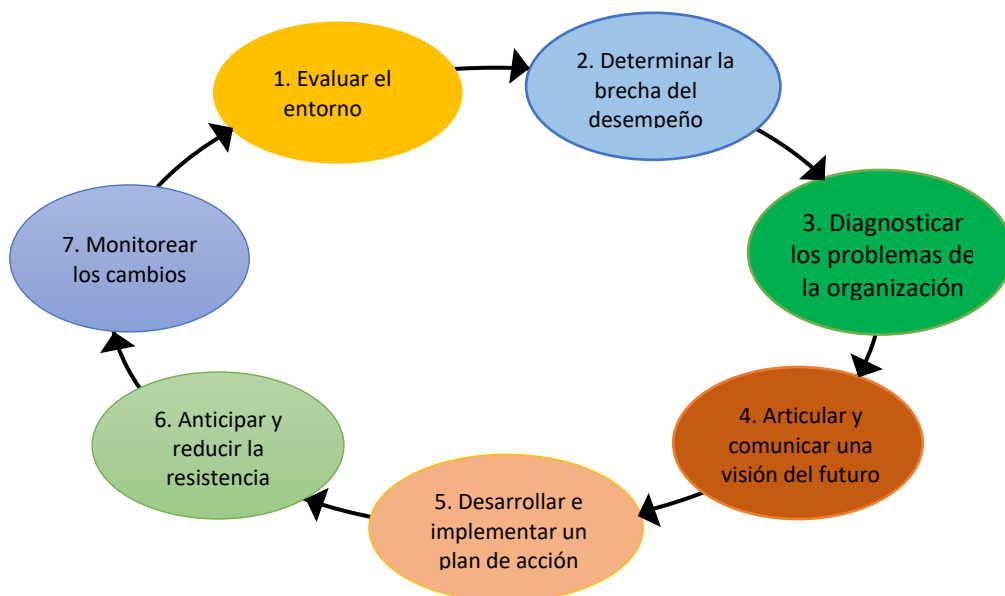
### 1.2.2.5. Planeación del cambio organizacional.

Los compiladores que se mencionan explican que la planeación de cambio organizacional puede no poseer planes y ser un tanto confuso o puede ser planeado con ciertas limitaciones.

Las organizaciones en muchos casos imponen cierto criterio en el orden de los procesos de cambio en su energía por minimizar el caos a imperceptible. El propio proceso de planeación puede favorecer a descongelar a la organización, porque persuade a las personas de que se requiere un cambio y las hace participar en las decisiones explicándoles a cómo se logrará el mismo.

#### Figura 5.

*Planeación del cambio organizacional planeado*



*Nota:* Obtenido de *Administración. Un enfoque basado en competencias* por Hellriegel et al. (2005).

Evaluación del entorno, registrar el entorno que tendrán contradicciones para las organizaciones. Los cuatro factores del entorno que son principalmente comprometidos de incitar el cambio organizacional son: los usuarios, la tecnología, los competidores y los recursos humanos.



Determinar la brecha del desempeño, se refiere al trecho que aparta lo que la organización está haciendo de lo que pretende hacer.

Análisis de las complicaciones de la organización, identificar la naturaleza y el grado de las dificultades, para tener juicio de las razones que explican las fisuras del desempeño, antes de tomar medidas.

Enlazar e informar una perspectiva del futuro, y los esfuerzos por producir un cambio que asumen el éxito y están regidos por una visión clara del futuro.

Desplegar e implementar un plan de acción, las inversiones en la planificación a menudo producen progresos significativos en la calidad y productividad, las organizaciones inician sus actividades para producir un cambio significativo sin un plan de acción contundente e integrada.

Anticipar y minimizar la resistencia, si bien el cambio nos suele motivar, casi todos reaccionan de forma negativa cuando enfrenta un cambio demasiado grande.

Vigilar el cambio, los administradores deben monitorear las renuencias de los empleados y además los resultados. Asimismo, deben monitorear la celeridad, el grado y la duración de los progresos en la institución (Hellriegel et al., 2005).

#### **1.2.2.6. Etapas del cambio organizacional**

Según los mismos compiladores anteriores las etapas de cambio organizacional son:

Etapa 1: descongelamiento, la dirección hace planes para una evolución mayor de la organización preparando para ello a sus miembros y el propósito esencial es convencer a que los miembros de la organización necesitan un cambio y reducir la tendencia de resistencia al cambio.

Etapa 2: transición, ocurre la mayor parte del cambio real, por ello se considera el proceso de la implementación.

Etapa 3: recongelamiento, se solidifica el cambio, se vigilan los resultados que se esperan y es primordial brindar apoyo a las nuevas conductas para minimizar al máximo las reincidencias a la rutina repetitiva de hacer las cosas.

#### **1.2.2.7. Dimensiones del Cambio Organizacional en estudio.**

##### ***1.2.2.7.1. Desarrollo del Talento Humano.***

La gestión del talento humano vista desde la perspectiva de diferentes enfoques de autores se entiende como un área muy imprescindible que prevalece en la organización. Es circunstancial y situacional pues estriba de aspectos importantes como la sapiencia de cada organización, la estructura organizacional prolijada, las peculiaridades del contexto que los rodea, la tecnología aplicada, los procesos internos y otra infinidad de variables transcendentales (Chiavenato, 2002).

También se conceptualiza como gestión estratégica de los recursos humanos, siendo todas las actividades que perturban a la hora de enunciar y ejecutar las estrategias que afectan al comportamiento de las personas a la hora de enunciar e implantar las estrategias institucionales. Los procesos de gestión de los recursos humanos están enfocados al comportamiento de los trabajadores a mediano y largo plazo, teniendo como referencia los factores internos y externos a la organización, desde la posición de (Schuler, 1992).

El desarrollo humano es un proceso continuo dentro de las organizaciones, el cual se considera necesario para el desempeño, ya que, hace posible el funcionamiento de cada una de las actividades, y le permite a la organización ajustarse y adecuarse a los cambios que surgen ante el incremento de las exigencias de la sociedad en un entorno cambiante, dentro de los indicadores que conlleva el desarrollo del capital humano los conocimientos, habilidades, y comportamientos del personal, los cuales motivan el éxito laboral (Pardo y Díaz, 2014). El desarrollo de

talento además hace alusión al conjunto de iniciativas que se adoptan dentro de una empresa teniendo como finalidad la promoción del crecimiento profesional, dentro de los factores que implican el desarrollo del talento humano se encuentran; la capacitación a los empleados para asumir nuevas funciones y crecer en sus labores, la evaluación del desempeño, el reconocimiento al esfuerzo, y el cuidado de la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores, así como la dotación de herramientas que permitan adecuarse a las actividades asignadas (Vallejo y Portalanza, 2017).

#### ***1.2.2.7.2. Gestión por procesos.***

La gestión de procesos es la definición, análisis y mejora permanente de los procesos con el fin de satisfacer las necesidades y perspectivas de los clientes (Varvakis, 2019).

Por otro lado, conceptualmente la gestión de procesos es escuetamente mapear las actividades diarias de la organización. Proceso de dar nombre a cada paso del trabajo que lo identifique y sea único. En síntesis, la tipificación y el mapeo de estos procesos admiten una eficaz planificación, ejecución de las actividades, definición de las responsabilidades y el uso apropiado de los recursos disponibles de la institución (Scucuglia, 2019).

Se trata de una modalidad de gestión dentro de las organizaciones, la cual se basa en procesos definidos de manera secuencial, actividades que se orientan a generar valor añadido para obtener resultados óptimos a través de la satisfacción de los clientes, buscando que la empresa disponga de estructuras de mayor capacidad de adaptación al entorno, poseer mayor flexibilidad para aprender y crear valor, orientándose hacia el logro de los objetivos organizacionales (Ruíz et al., 2014).

Se trata de la forma en que se dirige a una organización, la cual se encuentra centrada en la determinación del valor agregado para satisfacer al cliente y las partes

interesadas, generando actividades que cuidan cada uno de los detalles, desde la organización de la dotación del bien o servicio, hasta la satisfacción del público meta. Dentro de la gestión procesos se encuentran inmersos tres procesos básicos que orienta la misma: Los procesos estratégicos, aquellos que buscan definir y controlar las metas, las políticas y estrategias; procesos operativos, los cuales se orientan a desarrollar acciones para implementar políticas y estrategias empresariales que permitan adecuar la dotación del servicio a los clientes; y los procesos de apoyo, los cuales no están asociados de manera directa con las políticas, pero cuyo cumplimiento se asocia de manera directa con el nivel de los procesos operativos (Hernández et al., 2016).

#### ***1.2.2.7.3. Innovación Tecnológica.***

Para un adecuado funcionamiento de la organización y un servicio de calidad hacia los usuarios, la entidad debe reorientar con frecuencia a la implementación de equipos y software de última generación, definiéndose la innovación tecnológica como:

La elaboración de nuevos productos o servicios siempre dirigidos a las necesidades y exigencias de los usuarios o consumidores. Es decir, existe innovación cuando la organización presenta nuevos elementos o mejoras a los ya existentes. También la innovación tecnológica es introducir un gran número de elementos y acciones en el proceso de producción o prestación de servicios. En este sentido se diferencian 2 tipos de innovación tecnológica: Innovación de tipo radical y las innovaciones tecnológicas de tipo incremental (Business School, 2019).

La innovación dentro de las organizaciones se concibe como la introducción de nuevas formas de organización, tanto en las prácticas como en los elementos físicos y normativos, nuevos métodos para organizar las rutinas y procesos de gestión

dentro de las organizaciones, promoviendo mejoras en el aprendizaje, en la asignación de responsabilidades, tomando decisiones adecuadas para dividir las funciones de acuerdo a las necesidades de la organización (Zapata, 2016). Por ende, una cultura de innovación se trata de un conjunto de cualidades asociadas a la toma de decisiones asertivas, que brinden seguridad y disposición al cambio, que gestione riesgos, que promueva el pensamiento creativo, el liderazgo, el trabajo en equipo, y todas aquellas áreas necesarias para responder a las necesidades de los usuarios, por tanto, implica la identificación de escenarios y oportunidades para el crecimiento y desarrollo organizacional, el fomento del desarrollo del talento humano y la creatividad, la gestión del conocimiento para incrementar el capital intelectual de los trabajadores, y la capacitación para el desarrollo de nuevas habilidades (Paz y Kadi, 2014).

### **1.3. Marco conceptual**

Toda institución pública orientado hacia el cambio y mejora continua en el trabajo de los servidores públicos poseen actitudes y acciones hacia el cumplimiento de los objetivos; por tanto, las concepciones sobre la gestión estratégica se entienden como el arte y la ciencia de enunciar, realizar y justipreciar decisiones pluridisciplinarias que permiten a una organización lograr sus objetivos, se materializa mediante la ejecución, rastreo, evaluación y retroalimentación como parte del trabajo habitual de un empleado público. Estos componentes son primordiales en toda gestión estratégica de toda institución pública, que consta de la articulación de los componentes de la gestión y la estrategia (David, 2013).

Por otro lado, la naturaleza dinámica de toda institución sea pública o privada está condicionada a transformaciones, alteraciones, interrupciones y ruptura en cualquier contexto a la que se ajuste y no indispensablemente para fines organizacionales; en ese sentido, el cambio organizacional es un conjunto de transformaciones estructurales y de

conductas dentro de una organización, coherentes con el cambio en ambientes académicos e institucionales, entendiéndose a ello como desarrollo organizacional y la calidad total. Estos cambios pueden ser endógenas: provenientes de la misma organización, nacen del análisis del comportamiento organizacional y se muestran como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio; exógenas: provienen de factores externos de la organización, estableciendo la necesidad de cambios de precepto interno, éstas, básicamente provienen de las normas de calidad, limitaciones o cambios en el ambiente (Chiavenato, 2005).

En este sentido, los agentes de cambio destacan las características que conducen a cambios en el ambiente de trabajo que afectan el desempeño esperado de los empleados. Esto incluye cambios en el proceso. La gestión por procesos facilita la mejora de las actividades gubernamentales con enfoque de servicio y búsqueda de resultados. La innovación tecnológica también está cambiando, y en el sector público se refiere a la forma en que las nuevas ideas crean valor público, respetando los principios de novedad, viabilidad e influencia. Es importante utilizar las últimas tecnologías de la información y la comunicación como herramienta para promover la innovación en la gestión pública.

#### **a. Gestión estratégica**

En ese sentido, se considera a la gestión estratégica como un conjunto de procesos llevados a cabo dentro de una organización, a través de los cuales se toman decisiones enmarcadas en la elección de acciones estratégicas basadas en los objetivos organizacionales y los recursos disponibles, con un monitoreo y refuerzo constante para posibilitar un óptimo desempeño organizacional a través de la sinergia de los miembros de la organización.

#### **b. Formulación de estrategia**

Se trata del diseño de la estrategia en sí, analizando información relevante de la organización, planteando en base a ella el curso que seguirán los elementos disponibles en

la organización para alcanzar determinadas metas y objetivos, en base a una visión, y valores que rigen la cultura organizacional.

**c. Implementación de estrategia**

Se trata de la fase en la que se aplica la estrategia diseñada, un proceso activo en el que se materializan cada uno de los procesos planteados, el cual requiere de la supervisión y acompañamiento constante para posibilitar su adecuación a los miembros de la organización, y a los objetivos de la misma.

**d. Evaluación de estrategias**

Se trata de un proceso de control, en el cual se deben plantear estrategias y formatos de evaluación, se trata de la verificación del cumplimiento de cada uno de los objetivos de los planes ejecutados, pudiendo determinarse la relevancia de la estrategia y lo oportuna que resulta al llevarse a cabo dentro de un contexto específico.

**e. Cambio organizacional**

Este constructo hace alusión a la adecuación de las organizaciones a los distintos escenarios y retos que se presentan ante la globalización y la tendencia a las crecientes demandas de la sociedad, se refiere a un cambio en la estructura funcional y operativa de las organizaciones para poder adecuar su desempeño al contexto social, llegando de manera oportuna a su público objetivo, innovando y efectivizando su actuación.

**f. Desarrollo del talento humano**

Se refiere a la gestión del personal dentro de las organizaciones, brindando herramientas cognitivas y operativas que le permitan innovar en sus procedimientos como parte de su desempeño laboral, adaptándose a los requerimientos de sus funciones, permitiendo desarrollar sus habilidades y capacidades creativas e innovadoras.

**g. Gestión por procesos**

Se trata de una forma novedosa de gestionar dentro de las organizaciones, la cual alude a un conjunto de procedimientos planificados, organizados, y programados, los cuales centran sus esfuerzos en la satisfacción del cliente y de todos aquellos miembros comprometidos con la organización, es decir, buscan procesos efectivos desde el contacto con sus proveedores, empleados, y usuarios, y todo aquel individuo que se encuentre inmerso en el proceso de desempeño empresarial.

#### **h. Innovación tecnológica**

Es un área necesaria para la adecuación al cambio, hace alusión tanto a la innovación en el nivel de manejo y conocimientos de los trabajadores para poder ejecutar con pericia herramientas y sistemas innovadores, así como a todo el conjunto de herramientas tecnológicas, digitales e insumos que gracias a la globalización se han diseñado para implementarse en los distintos ámbitos organizacionales y en base a ello lograr un mejor desempeño.

### **1.4. Marco referencial**

#### **Internacionales**

Un primer trabajo corresponde a Noriega et al., (2018), quienes desarrollaron el estudio “Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional” (Artículo científico). Planteando como objetivo realizar el análisis de la incidencia de la gestión estratégica sobre el desempeño organizacional de las PYMES. Fue desarrollado bajo el enfoque cuantitativo, nivel correlacional, y diseño no experimental de corte transversal. La muestra fueron 40 miembros de 4 PYMES, a quienes se les aplicó cuestionarios para recoger los datos. Concluyendo lo siguiente: La gestión estratégica incide de manera significativa sobre el éxito organizacional de las Pymes, determinándose además que los elementos clave en la gestión estratégica para lograr el éxito en las organizaciones son la innovación, anticipación, excelencia, y prospección.



Un segundo estudio corresponde a Rueda et. al, (2018), el cual se tituló “El cambio organizacional y su gestión estratégica”, (Artículo científico). Tuvo como objetivo determinar la incidencia de los elementos de gestión estratégica sobre el cambio organizacional. Estudio de enfoque cualitativo, tipo básico, y diseño no experimental. El instrumento de recolección de datos fue la guía de análisis documental, siendo la muestra el acervo bibliográfico referente a la gestión estratégica y los elementos del cambio organizacional. Concluyendo lo siguiente: El cambio organizacional se encuentra formado por varias fases, las cuales poseen elementos que deben administrarse de manera eficaz con la aplicación de adecuadas herramientas y acciones inmersas en la gestión estratégica, mismas que se encuentran influenciadas tanto por actores internos como externos, los cuales generan su propio impulso para desarrollar el proceso de cambio en las organizaciones. En ese sentido, dentro de los factores claves para gestionar el cambio organizacional es preciso el rol activo de los directivos en la toma de decisiones, el compromiso de todo el personal, la cultura organizacional que fomente la creatividad y la innovación en sus colaboradores, y poseer estructuras flexibles que permitan adaptarse al cambio.

Un tercer estudio corresponde a Arellano (2019), quien desarrolló la tesis “La gestión estratégica en los procesos administrativos de talento humano” (tesis de maestría). Realizado con el objetivo de establecer la incidencia de la gestión estratégica sobre los procesos administrativos en la organización. Metodológicamente se asumió un enfoque mixto, de nivel descriptivo-correlacional, y diseño no experimental, de corte transversal. Siendo la muestra una autoridad, nueve docentes, y 126 padres de familia de la Unidad Educativa Fiscal “Zenobio Sánchez Borja, empleándose como instrumentos el cuestionario y la guía de entrevista. Concluyendo lo siguiente: En la Institución Educativa “Zenobio Sánchez Borja” la gestión estratégica se encuentra acorde a las necesidades de la comunidad educativa, no obstante, los procesos administrativos no tienen un orden adecuado. Además,

se evidenció que la gestión estratégica es el principal componente para impulsar el cambio en la comunidad educativa, y lograr con ello un cambio significativo en el proceso educativo, asumiendo la gestión estratégica una herramienta que se asocia con el buen desempeño de los procesos administrativos de talento humano, para ajustar el desempeño del talento humano a las exigencias del mercado y público meta.

Un cuarto estudio corresponde a Romero (2016), quien desarrolló tesis “La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador, caso: Universidad Técnica de Machala” (tesis doctoral), con el objetivo de proponer un modelo de gestión estratégica institucional que influya en los planes estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala; tipo, empírico; nivel, explicativo; diseño, transaccional – descriptivo correlacional – no experimental; técnica e instrumento de recojo de dato, la encuesta y el cuestionario respectivamente; muestra, 530 en la UTMACH, concluyó en lo siguiente: La gestión estratégica a través de la gestión organizacional, rendición de cuentas, la normativa sobre ética y el plan operativo anual, y la gestión de infraestructura tecnológica incide sobre la determinación de los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador.

### **Nacionales**

El primer trabajo a nivel nacional corresponde a Méndez (2017), quien desarrolló la tesis “Gestión estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria - año 2015” (tesis de maestría), con el objetivo de determinar la relación de la gestión estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria; tipo, aplicado; nivel, descriptivo – correlacional; método, inductivo – deductivo – descriptivo; diseño, no experimental: transaccional – descriptivo – correlacional; muestra, 76 personas. Concluyó en lo siguiente: Existe relación positiva y significativa entre la gestión estratégica y la eficiencia

organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria. Asimismo, se evidencia la incidencia positiva y significativa de las dimensiones evaluaciones estratégicas, formulación estratégica, y ejecución estratégica sobre la eficiencia organizacional del personal administrativo.

Un segundo estudio a nivel del País corresponde a Ramírez (2017), quien desarrollo la tesis “Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017” (tesis de maestría); con el objetivo de determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y el desempeño laboral del personal de la Dirección General de Supervisión, Fiscalización y Sanción en el Sector de Pesca y Acuicultura del Ministerio de la Producción; tipo, descriptivo – correlacional; diseño, no experimental; técnica e instrumento, encuesta y cuestionario respectivamente; muestra, 60 trabajadores. Concluyó en lo siguiente: Con un valor  $p > 0.05$ , se revela que no existe relación entre las variables gestión del cambio organizacional y desempeño laboral del personal, tampoco se halló asociación entre las dimensiones gestión del cambio tales como la valoración, comunicación, conocimiento, motivación y liderazgo con el desempeño laboral.

### **Regional**

Un primer estudio realizada en la región Ayacucho, corresponde a Dueñas (2015), quien desarrollo tesis "Evaluación del impacto organizacional del sistema de gestión Tributaria en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Huamanga, 2014” (tesis de pregrado), con el objetivo de evaluar el impacto organizacional de la implantación del Sistema de Gestión Tributaria en el Servicio de Administración Tributaria de Huamanga; tipo, aplicada; nivel, descriptiva; diseño, no experimental – transversal; técnica: encuesta, el análisis documental, la entrevista; instrumento: guía de revisión documental, cuestionario, guía de entrevista; muestra, 20 personas. Concluyó en lo siguiente: Las mejoras

organizacionales del Sistema de Gestión Tributaria, del SIGETI tuvieron un impacto significativo sobre el servicio de administración tributaria. Además, se determinó que existen diversos factores organizacionales que condicionan el proceso de innovación en la institución, tales como la resistencia al cambio, la falta de capacitación del personal, la falta de compromiso con la institución, la falta de gestión de herramientas técnicas y operativas.

## II. MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1. Enfoque de Investigación

El estudio corresponde al enfoque cualitativo y cuantitativo. Ya que se buscó medir y caracterizar las variables de acuerdo a la unidad de estudio. Además, se realizó un análisis de frecuencias absolutas y relativas.

### 2.2. Tipo y nivel de investigación

#### 2.2.1. *Tipo*

Por las características, se identifica como aplicada, por cómo se identificaron los problemas, se buscaron las opciones de solución y plantearon las alternativas de solución teniendo como base las teorías existentes. Al respecto, este tipo de investigación tiene como propósito dar solución a situaciones o problemas concretos e identificables (Bunge, 2004).

#### 2.2.2. *Nivel*

La investigación correspondió al nivel correlacional, se buscó correlaciones entre las variables, basado en las fuentes teóricas. Al respecto, este nivel de investigación admite resaltar los aspectos fundamentales de una problemática (Hernández et al., 2014).

### 2.3. Población y muestra

#### 2.3.1. *Población*

La población de estudio, estuvo conformada por 70 personas, entre funcionarios y trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga. Entendiéndose a la palabra población como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población tienen una peculiaridad común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (Tamayo, 2002).

### **2.3.2. Muestra**

La muestra de estudio, estuvo conformada por 70, entre funcionarios y trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga. La muestra es el subconjunto de la población, debe contener las mismas características de la población. (Tamayo, 2002).

La muestra y la población de estudio son iguales, por tanto, la muestra es censal. Además, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia.

## **2.4. Fuentes de información**

Las fuentes que se empleó en la presente investigación fueron:

Primarias: mediante la aplicación de la herramienta de recolección de datos que se realizó de manera personal y directa, es decir mediante las encuestas realizadas a los trabajadores entre auxiliares, técnicos y profesionales del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga.

Secundarias: enciclopedias, compilaciones, directorios, libros o artículos que contienen temas referidos a la investigación, así como, los documentos de gestión que maneja el Servicio de Administración Tributaria de Huamanga, tales como los planes estratégicos, los planes operativos y los documentos de evaluación de los mismos.

## **2.5. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación correspondió al no experimental – transversal. Por tanto, se observa el comportamiento de los indicadores de las variables tal como se muestran en el contexto natural. (Hernández et al., 2014).

## **2.6. Técnicas e instrumentos**

### **2.6.1. Técnicas de la investigación**

La técnica de investigación correspondió a la encuesta, los datos se obtuvieron a través de un conjunto de preguntas normalizadas en el cuestionario, las mismas que fueron dirigidas a los sujetos informantes. Al respecto, la técnica es el proceso de: obtención de

información empírica que permita la medición de las variables en las unidades de análisis, a fin de obtener los datos necesarios para el estudio del problema o aspecto de la realidad social motivo de investigación (Chávez, 2008).

### **2.6.2. Instrumentos de la investigación**

El instrumento de la investigación utilizado es el cuestionario, que permite recolectar datos como cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información (Sabino, 2014).

Para la primera variable gestión estratégica; su cuestionario estuvo compuesto por un total de 18 ítems; siendo sus dimensiones formulación de estrategias, implementación de estrategias, evaluación de estrategias; con respecto a la segunda variable cambio organizacional, se tuvo en su totalidad 17 ítems; teniéndose en sus dimensiones desarrollo del talento humano, gestión por procesos, innovación tecnológica. Cabe resaltar que ambas variables fueron construidas propiamente, por lo cual fue necesario que pase por un proceso de validación y confiabilidad especificada a continuación:

Para el proceso de validación se tuvo la aprobación de tres expertos en el área; los cuales mediante su firma aseveraron que los instrumentos de cada variable son factibles a realizarse por la ilación, se presenta en el siguiente cuadro el nombre de cada validador (Ver anexo 6).

**Tabla 1.**

*Validación de expertos*

N°	Experto	Grado Académico
1	Mg. Prado Palomino, Jorge Alberto	Maestro en Finanzas
2	Dr. Eusterio Oré Gutiérrez	Doctor en Administración
3	Mg. Badajos RAMOS, Jesús	Maestro en Investigación y Docencia Universitaria

Por otra parte, con respecto al proceso de confiabilidad, se tomó a la prueba estadística de confiabilidad del Alfa de Cronbach para la instrumentalización de ambas variables teniéndose los siguientes resultados presentados a continuación:

**Tabla 2.**

*Alfa de Cronbach para la VI*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.869	4

**Tabla 3.**

*Alfa de Cronbach para la V2*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.872	4

Tras lo visto en las tablas 1 y 2; se puede apreciar que para ambos instrumentos en las variables el grado de resultados es mayor a 0,8; siendo factible decir que al estar lo más próximo a la unidad son establecidos por medio de la prueba estadística del Alfa de Cronbach como instrumentos fiables (Ver anexo 7).

Además, se empleó como instrumento a la guía de análisis documental, el cual permitió la revisión de la gestión estratégica y cambio organizacional.



### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultados descriptivos

##### 3.1.1. Gestión estratégica

##### 3.1.1.1. Dimensión 1: formulación de estrategias.

**Tabla 4.**

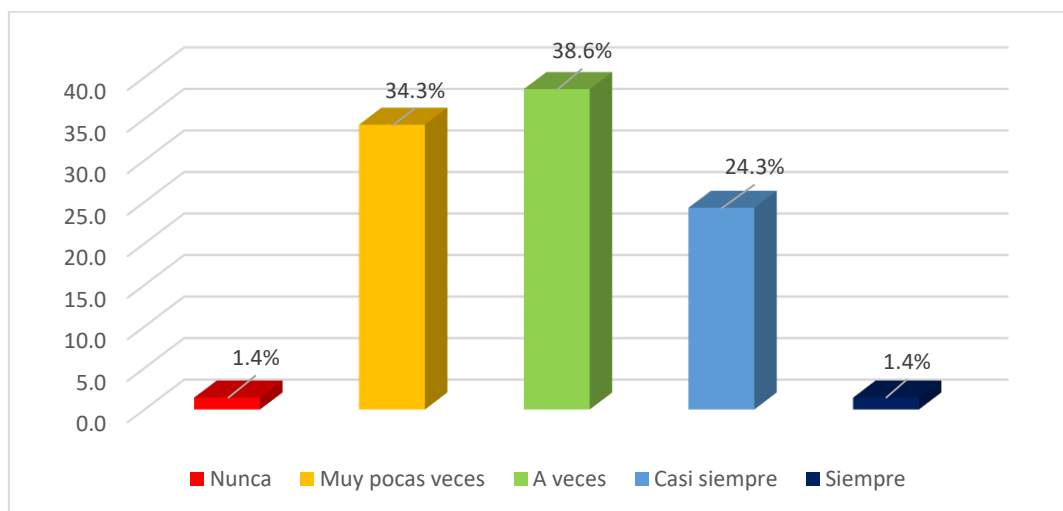
*En la institución los jefes se preocupan porque el personal conozca la visión institucional y se comprometa con la misma*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1.4
Muy pocas veces	24	34.3
A veces	27	38.6
Casi siempre	17	24.3
Siempre	1	1.4
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 6.**

*En la institución los jefes se preocupan porque el personal conozca la visión institucional y se comprometa con la misma.*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 4

## Interpretación

Del 100% de encuestados se pudo ver que el 1,4% manifestaron los jefes nunca se preocupan porque el personal conozca la visión institucional y se comprometa con la misma; el 34,3% manifestaron que muy pocas veces sucede; el 38,6% solo a veces; el 24,30% casi siempre y el 1,4% restante, siempre. Ante lo mencionado se puede decir que, el 38,6% de los trabajadores consideraron que a veces existe preocupación de los jefes o responsables por buscar que sus trabajadores se comprometan con la visión institucional.

**Tabla 5.**

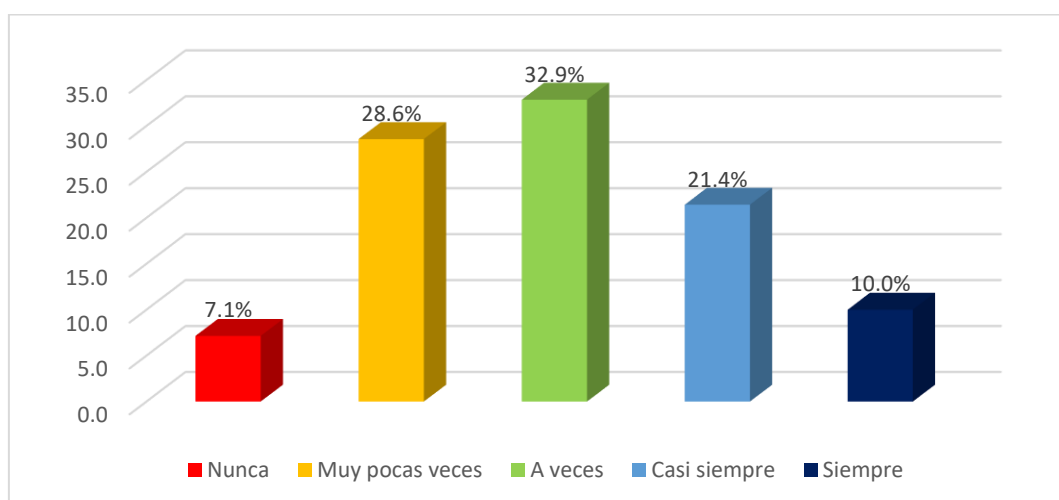
*En la institución existen políticas internas que fortalezcan el cumplimiento de la visión de la institución.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	7.1
Muy pocas veces	20	28.6
A veces	23	32.9
Casi siempre	15	21.4
Siempre	7	10.0
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 7.**

*En la institución existen políticas internas que fortalezcan el cumplimiento de la visión de la institución*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 5

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo ver que el 7,1% manifestaron que nunca en la institución se ejercen políticas internas que fortalezcan el cumplimiento de la visión de la institución; el 28,6% manifestaron que muy pocas veces sucede; el 32,9% solo a veces; el 21,4% casi siempre y el 10% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que, el 61,5% de los trabajadores consideraron que de muy pocas veces o a veces se priorizan las políticas internas a favor del alcance de la visión institucional.

**Tabla 6.**

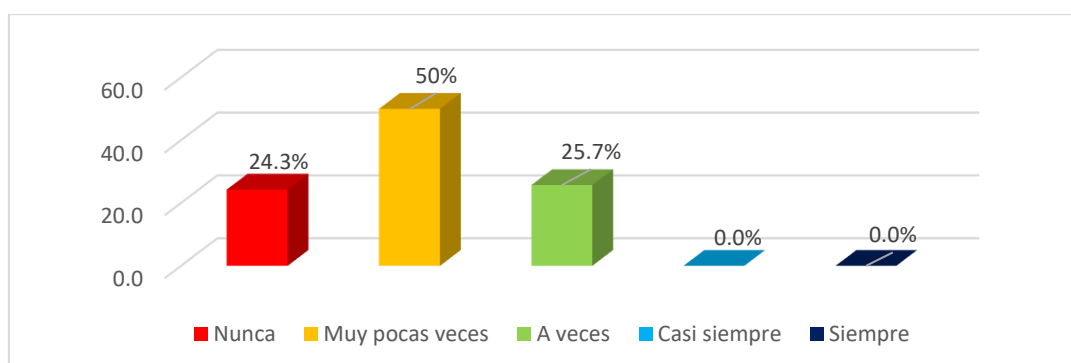
*Considera Ud. que la misión institucional establecida se generó teniendo en cuenta el contexto y un análisis FODA*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	17	24.3
Muy pocas veces	35	50.0
A veces	18	25.7
Casi siempre	0	0
Siempre	0	0
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 8.**

*Considera Ud. que la misión institucional establecida se generó teniendo en cuenta el contexto y un análisis FODA*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 6

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo ver que el 24,3% manifestaron que nunca se establece la misión institucional teniendo como contexto de estudio al análisis FODA; el 50% manifestó que muy pocas veces se hacía ello, y el 25,7% a veces. Ante lo mencionado se puede decir que para el 75,7% de los encuestados, (a veces a muy pocas veces) se tiene en cuenta al análisis FODA para llevar a cabo la misión de la entidad.

### Tabla 7.

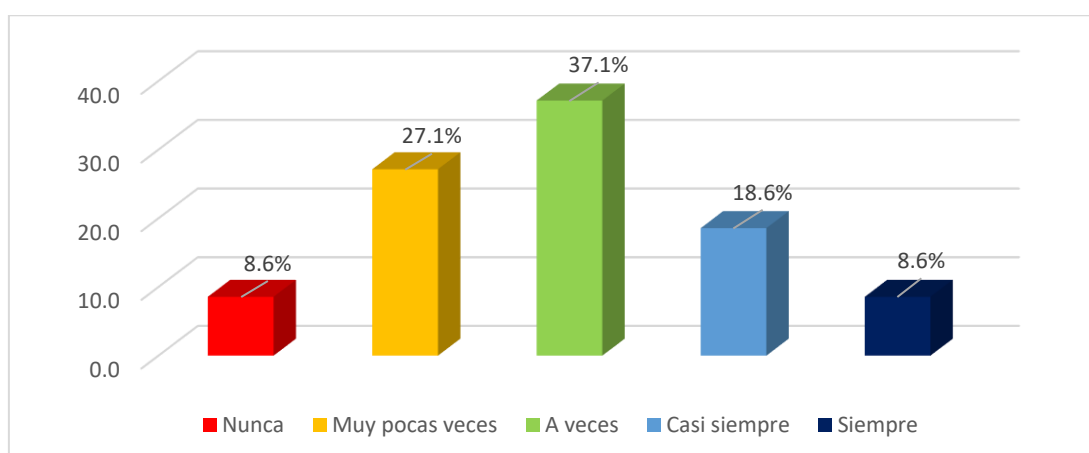
*Considera Ud. que la institución cuenta con las herramientas necesarias para conseguir la misión institucional trazada.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	8.6
Muy pocas veces	19	27.1
A veces	26	37.1
Casi siempre	13	18.6
Siempre	6	8.6
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

### Figura 9.

*Considera Ud. que la institución cuenta con las herramientas necesarias para conseguir la misión institucional trazada.*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 7

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo ver que el 8,6% manifestaron que nunca en la institución se cuenta con herramientas para conseguir la misión trazada; el 27,1% manifestó que muy pocas veces; el 37,1% a veces; el 18,6% manifestó casi siempre y el 8,6% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 82,8% de los encuestados manifestaron que (muy pocas veces, a veces y casi siempre) en la entidad se brinda las herramientas necesarias para lograr los objetivos que establece la entidad.

**Tabla 8.**

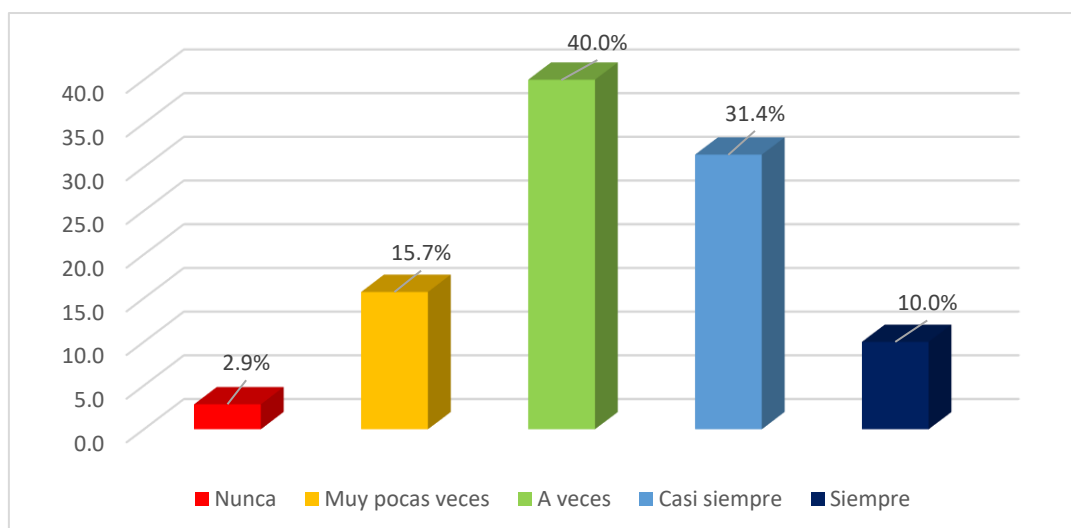
*Considera Ud. que los objetivos institucionales son realistas y alcanzables*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	2.9
Muy pocas veces	11	15.7
A veces	28	40.0
Casi siempre	22	31.4
Siempre	7	10.0
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 10.**

*Considera Ud. que los objetivos institucionales son realistas y alcanzables*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 8

### Interpretación:

Del 100% de encuestados, se pudo ver que para el 2,9%; manifestaron que los objetivos institucionales nunca son realistas y alcanzables; para el 15,7 % muy pocas son realistas y alcanzables; para el 40% a veces, para el 31,4% casi siempre lo son y para el 10% siempre. Ante lo mencionado que se puede decir que, para el 87,1% consideran que (muy pocas veces, a veces y casi siempre) los objetivos trazados por la entidad tengan relación con el contexto situacional.

**Tabla 9.**

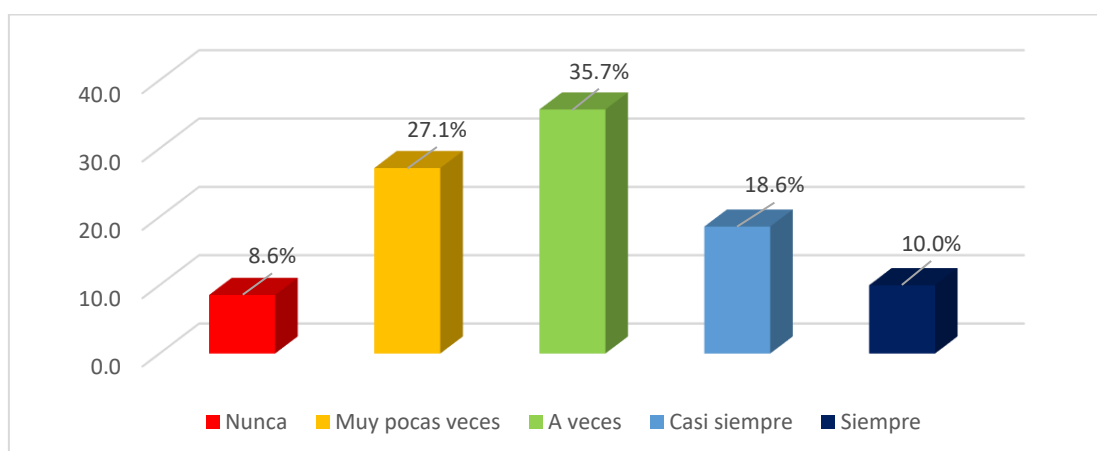
*Cree Ud. que el personal cuenta con las herramientas necesarias para poder cumplir con las metas institucionales trazadas.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	8.6
Muy pocas veces	19	27.1
A veces	25	35.7
Casi siempre	13	18.6
Siempre	7	10.0
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 11.**

*Cree Ud. que el personal cuenta con las herramientas necesarias para poder cumplir con las metas institucionales trazadas.*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 9

## Interpretación

Del 100% de encuestados, el 8,6% manifestaron que nunca en la institución se brindan las herramientas necesario para el cumplimiento de las metas institucionales; para el 27,1 % muy pocas veces se cuenta con ello; para el 35,7% a veces; para el 18,6% casi siempre y para el 10% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 81,4% de los trabajadores (muy pocas veces, a veces y casi siempre) se brindan accesorios apropiados para el alcance de metas por la entidad.

## Formulación de estrategias

**Tabla 10.**

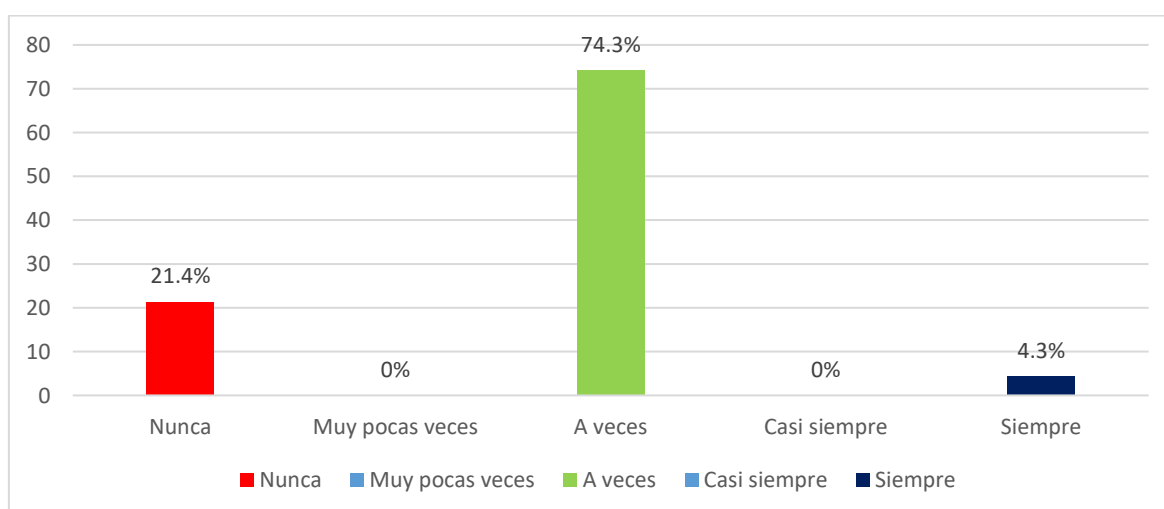
*Formulación de estrategias*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	21.4
Muy pocas veces	0	0
A veces	52	74.3
Casi siempre	0	0
Siempre	3	4.3
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 12.**

*Formulación de estrategias*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 10

### Interpretación:

Del 100% de encuestados, para el 21,4% manifestaron que nunca se formulaban estrategias en la institución; para el 74,3% manifestaron que a veces se formulaban y para el 4,3% siempre. Ante lo referido se puede decir que para la mayoría de trabajadores a veces se realiza la formulación de estrategias; esto debido a las deficiencias en el establecimiento de la visión, misión, metas y objetivos.

#### 3.1.1.2. Dimensión 2: implementación de estrategias

**Tabla 11.**

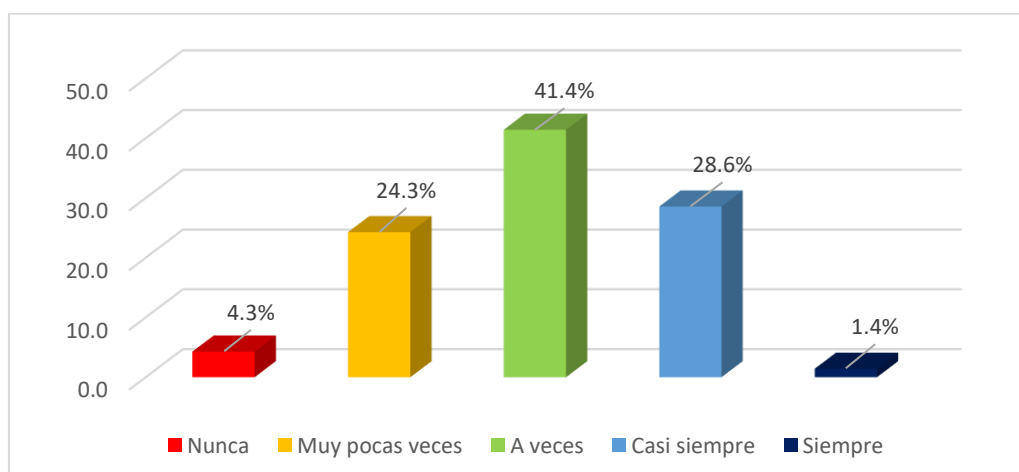
*Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se detalla previamente las funciones de cada trabajador*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	4.3
Muy pocas veces	17	24.3
A veces	29	41.4
Casi siempre	20	28.6
Siempre	1	1.4
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 13.**

*Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se detalla previamente las funciones de cada trabajador*





*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 11

### **Interpretación:**

Del 100% de encuestados, se pudo ver que para el 4,3% nunca se ejecutan los planes y proyectos de la institución detallando previamente las funciones respectivas a cada trabajador; para el 24,3% muy pocas veces es dado; para el 41,4% a veces, para el 28,6% casi siempre y finalmente para el 1,4% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 94.3% de los trabajadores (muy pocas veces, a veces y casi siempre) se les especifica sus funciones en base a la ejecución de los planes concertados.

### **Tabla 12.**

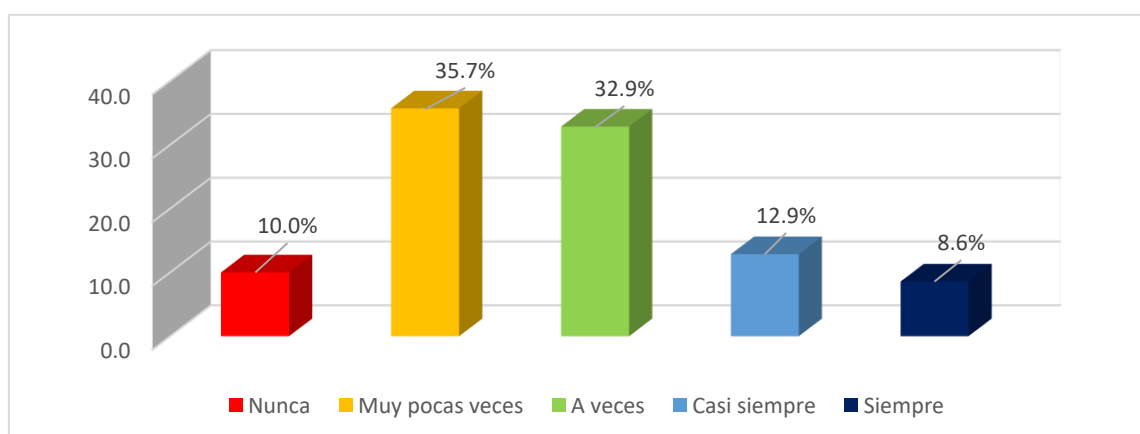
*Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se establece previamente un cronograma detallado de cada actividad*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	10.0
Muy pocas veces	25	35.7
A veces	23	32.9
Casi siempre	9	12.9
Siempre	6	8.6
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

### **Figura 14.**

*Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se establece previamente un cronograma detallado de cada actividad*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 12

### Interpretación:

Del 100% de los encuestados, para el 10% nunca se establecen cronogramas de cada actividad en los planes y proyectos de la institución; para el 35,7% muy pocas veces se da; para el 32,9% a veces; para el 12,9% casi siempre y finalmente para el 8,6% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para 68,6% (muy pocas veces y a veces) se brinda información del cronograma especificando las actividades a desarrollarse en la ejecución de los planes y proyectos establecidos.

### Tabla 13.

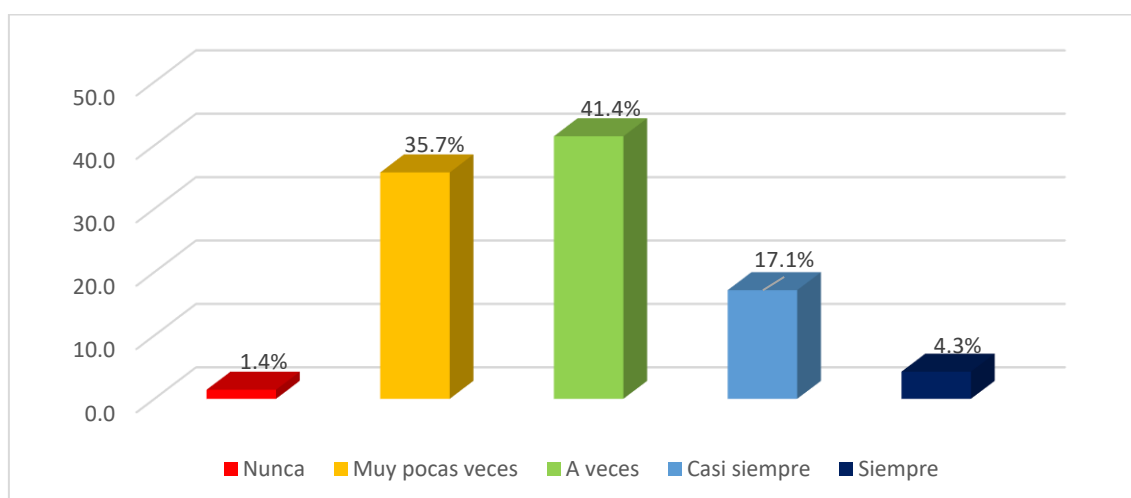
*Para el desarrollo de cada plan o programa que impulsa la institución se determina claramente la estructura funcional*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1.4
Muy pocas veces	25	35.7
A veces	29	41.4
Casi siempre	12	17.1
Siempre	3	4.3
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

### Figura 15.

*Para el desarrollo de cada plan o programa que impulsa la institución se determina claramente la estructura funcional*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 13

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo apreciar que; para el 1,4% nunca se determina claramente la estructura funcional para cada plan o programa que impulsa la institución; para el 35,7% es dado muy pocas veces, para el 41,4% a veces; para el 17,1% casi siempre y para el 4,3% siempre. Ante lo referido se puede decir que para el 77,1% de los trabajadores (muy pocas veces o a veces) se les explica la estructura funcional de los programas establecidos por la entidad.

**Tabla 14.**

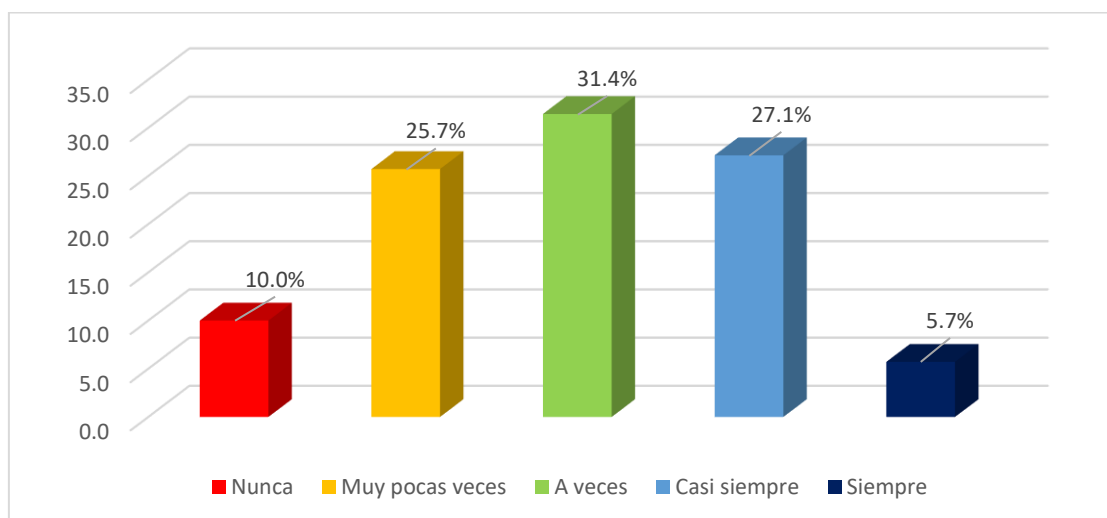
*Se cuenta con un personal de apoyo que constantemente impulse el logro de planes y programas*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	10.0
Muy pocas veces	18	25.7
A veces	22	31.4
Casi siempre	19	27.1
Siempre	4	5.7
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 16.**

*Se cuenta con un personal de apoyo que constantemente impulse el logro de planes y programas*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 14

### Interpretación:

Del 100% de encuestados; para el 10% manifestaron que nunca reciben apoyo constante para el logro de planes y programas; para el 25,7% manifestaron que reciben apoyo muy pocas veces; para el 31,4% reciben solo a veces; para el 27,1% casi siempre y finalmente para el 5,7% restante siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 84,2% de los trabajadores (muy pocas veces, a veces y casi siempre) reciben un constante apoyo de la entidad al buscarse alcanzar los programas y planes establecidos.

**Tabla 15.**

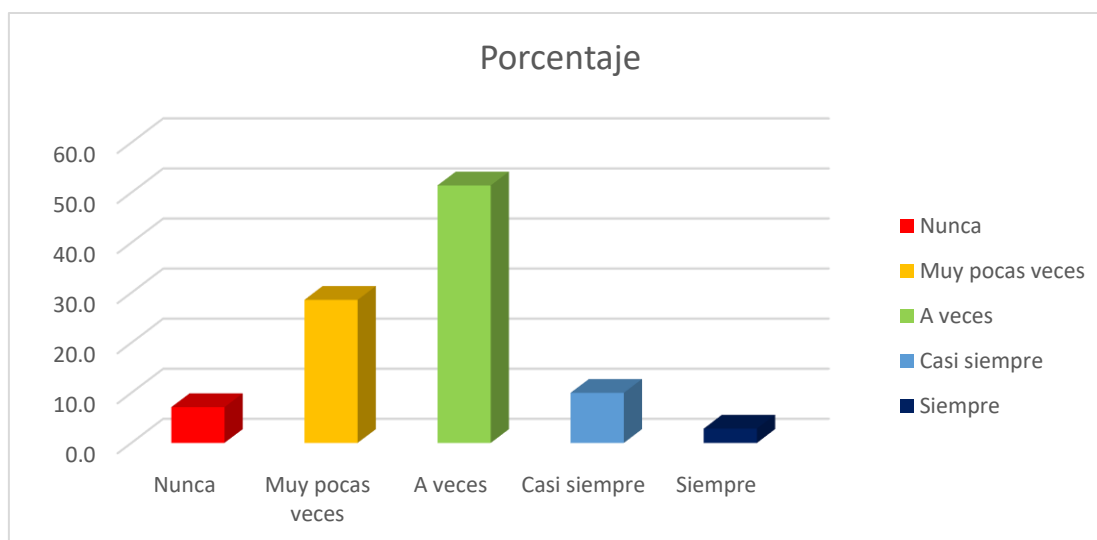
*Se prioriza el presupuesto de cada plan o proyecto para asegurar su financiamiento*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	7.1
Muy pocas veces	20	28.6
A veces	36	51.4
Casi siempre	7	10.0
Siempre	2	2.9
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 17.**

*Se prioriza el presupuesto de cada plan o proyecto para asegurar su financiamiento*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 15

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo apreciar que para el 7,1% manifestaron que nunca la institución prioriza el presupuesto de cada plan o proyecto para asegurar su financiamiento; para el 28,6% sucede muy pocas veces; para el 51,4% a veces; para el 10% casi siempre y para el 2,9% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 80% de los trabajadores (muy pocas o a veces) se considera prioritario el asegurar financiamiento dentro del proceso presupuestario de cada plan o proyecto.

**Tabla 16.**

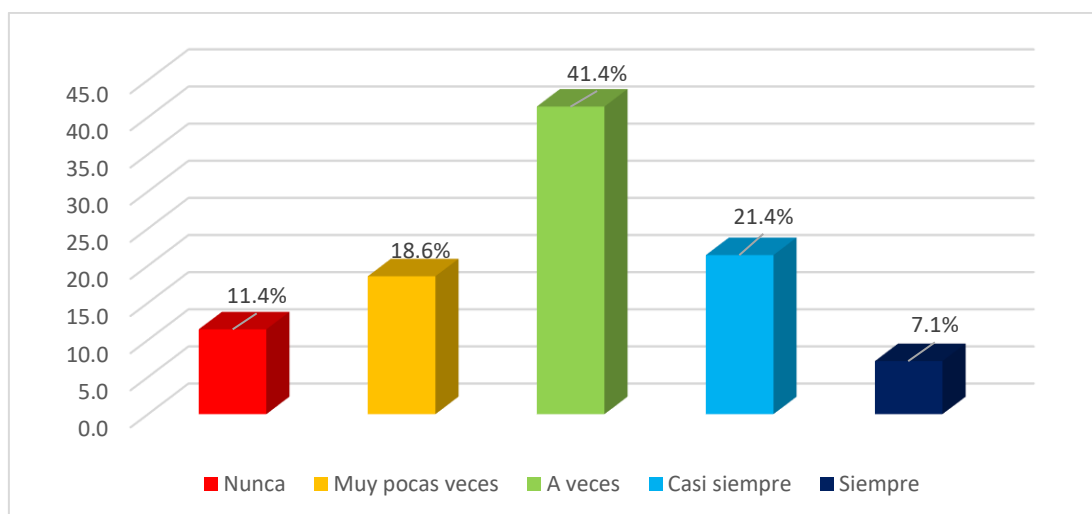
*Se canalizan adecuadamente los recursos para la puesta en marcha de proyectos institucionales.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	11.4
Muy pocas veces	13	18.6
A veces	29	41.4
Casi siempre	15	21.4
Siempre	5	7.1
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 18.**

*Se canalizan adecuadamente los recursos para la puesta en marcha de proyectos institucionales.*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 16

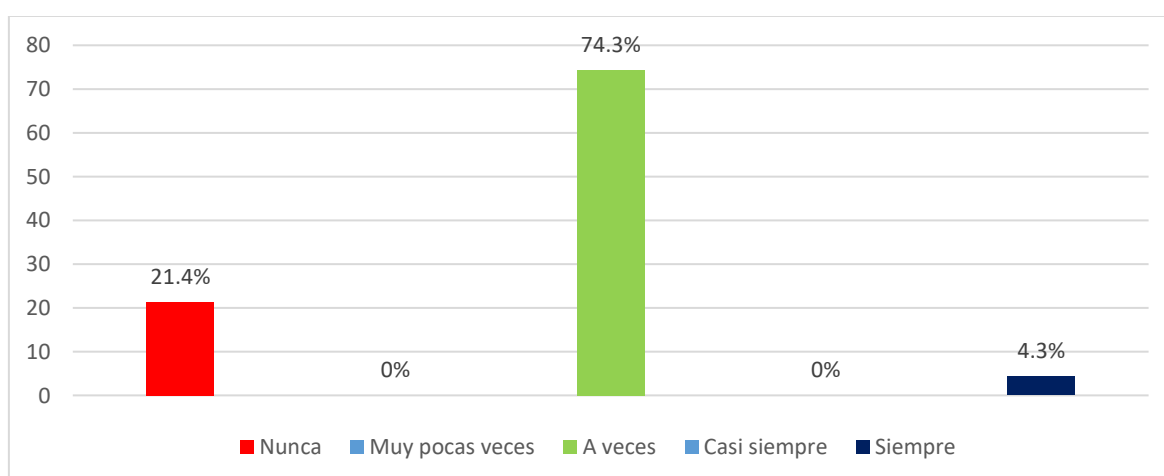
**Interpretar:**

Del 100% de encuestados se pudo ver que para el 11,4% manifestaron que nunca se canalizan adecuadamente los recursos para la puesta en marcha de los proyectos de la institución; para el 18,6% es dado muy pocas veces, para el 41,4% a veces; para el 21,4% casi siempre y para el 7,1% siempre. Ante lo referido se puede decir que para el 81,4% de los trabajadores (muy pocas veces, a veces y casi siempre) la entidad adecue los recursos apropiadamente al momento de poner en ejecución sus proyectos.

**Implementación de estrategias****Tabla 17.***Implementación de estrategias*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	21.4
Muy pocas veces	0	0
A veces	52	74.3
Casi siempre	0	0
Siempre	3	4.3
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 19.***Implementación de estrategias*

*Nota.* Elaborado según a los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 17

### Interpretación:

Del 100% de encuestados; el 21,4% manifestaron que nunca se implementan estrategias; para el 74,3% manifestaron a veces y para el 4,3% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para la mayoría de trabajadores es poco recurrente que se den implementaciones de estrategias en la entidad; esto debido a que sería poco usual que se dé el manejo a la programación de actividades, ejecución de los planes y programas, así como también en base a la asignación presupuestaria.

#### 3.1.1.3. Dimensión 3: evaluación de estrategias

**Tabla 18.**

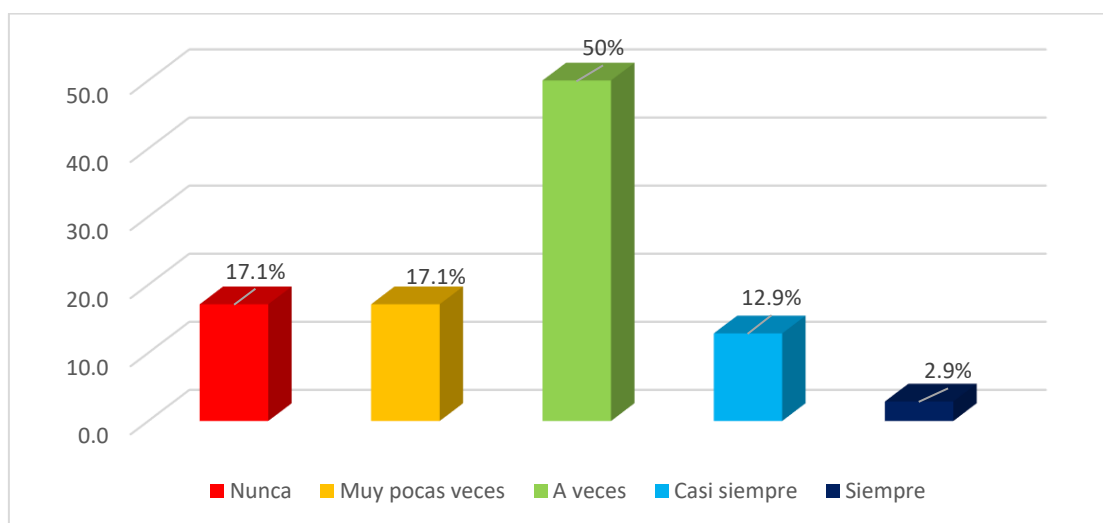
*Se dispone de formatos de evaluación para dar seguimiento de las actividades programadas*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	17.1
Muy pocas veces	12	17.1
A veces	35	50.0
Casi siempre	9	12.9
Siempre	2	2.9
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 20.**

*Se dispone de formatos de evaluación para dar seguimiento de las actividades programadas*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 18

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo apreciar que, para el 17,1% nunca la institución dispone de formatos evaluativos para el seguimiento de las actividades programadas; para otro 17,1% es muy pocas veces lo referido; para el 50% a veces; para el 12,9% casi siempre y para el 2,9% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 84,2% de los trabajadores (muy pocas veces, a veces y casi siempre) les da acceso informativo para el seguimiento de las actividades establecidas.

**Tabla 19.**

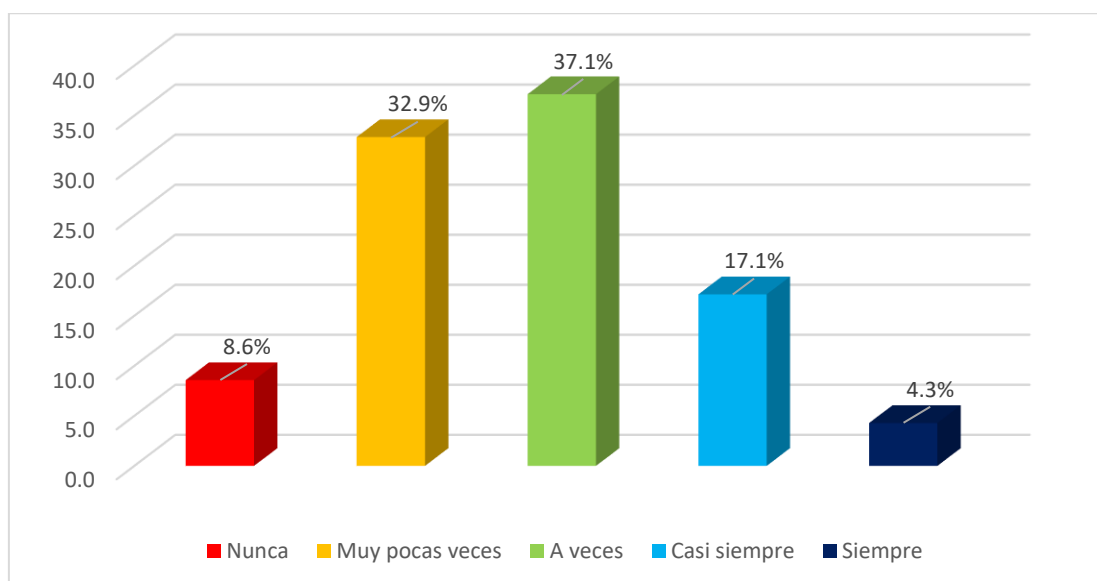
*Se evalúan las actividades de acuerdo a los plazos programados*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	8.6
Muy pocas veces	23	32.9
A veces	26	37.1
Casi siempre	12	17.1
Siempre	3	4.3
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 21.**

*Se evalúan las actividades de acuerdo a los plazos programados*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 19



### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo apreciar que, para el 8,6% nunca la institución dispone de formatos evaluativos para el seguimiento de las actividades programadas; para otro 32,9% es muy pocas veces lo referido; para el 37.1% a veces; para el 17,1% casi siempre y para el 4,3% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 87,1% de los trabajadores (muy pocas veces, a veces y casi siempre) les da acceso informativo para el seguimiento de las actividades establecidas.

### Tabla 20.

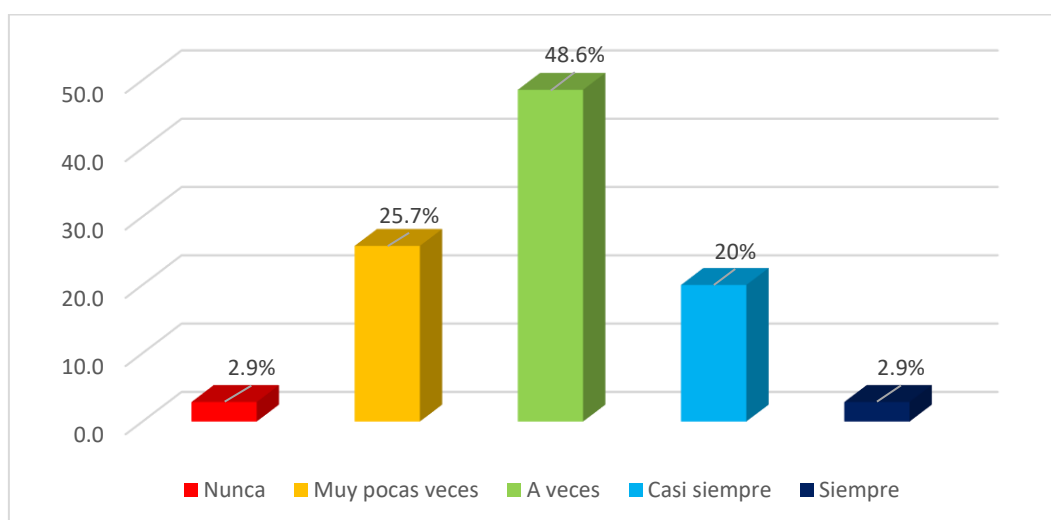
*Se verifica que las actividades desempeñadas por cada área se encuentren orientadas a lograr los objetivos institucionales.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	2.9
Muy pocas veces	18	25.7
A veces	34	48.6
Casi siempre	14	20.0
Siempre	2	2.9
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

### Figura 22.

*Se verifica que las actividades desempeñadas por cada área se encuentren orientadas a lograr los objetivos institucionales*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 20

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo apreciar que para el 2,9% nunca se verifican las actividades desempeñadas por cada área en favor del logro de objetivos institucionales; para el 25,7% muy pocas veces es realizado; para el 48,6% a veces; para el 20% casi siempre y finalmente, para el 2,9% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 94,3% de los trabajadores (muy pocas veces, a veces y casi siempre) es constante la supervisión de sus superiores en base al desempeño de actividades.

### Tabla 21.

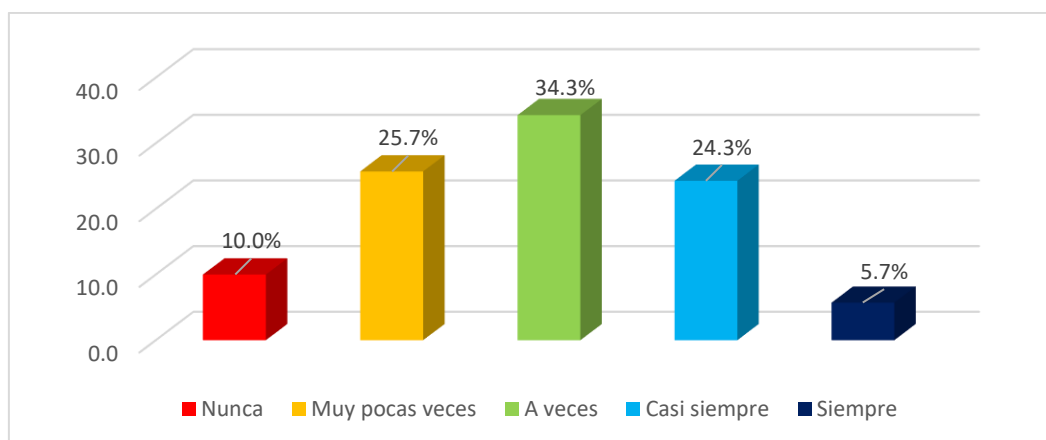
*Se verifica que las actividades desempeñadas por cada área se encuentren orientadas a lograr los objetivos institucionales.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	10.0
Muy pocas veces	18	25.7
A veces	24	34.3
Casi siempre	17	24.3
Siempre	4	5.7
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

### Figura 23.

*Se verifica que las actividades desempeñadas por cada área se encuentren orientadas a lograr los objetivos institucionales.*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 21

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo apreciar que, para el 10% nunca se dispone de formatos de control para la evaluación del avance y resultados de las actividades; para el 25,7% es dado muy pocas veces; para el 34,3% a veces; para el 24,3% casi siempre y para el 5,7% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 84,3% de los trabajadores (muy pocas veces, a veces y casi siempre) la entidad predisponga formatos de control para la determinación de los avances y resultados de las actividades programadas.

### Tabla 22.

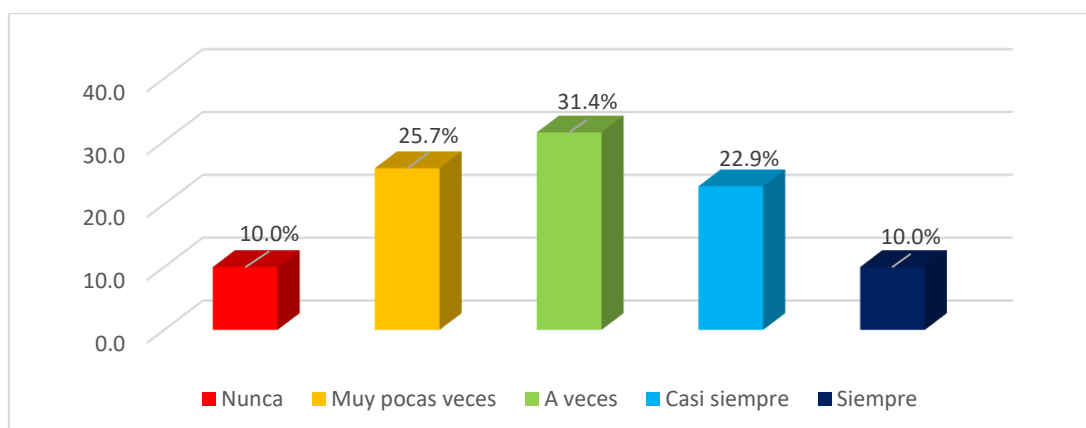
*Se realiza la evaluación costo beneficio de los resultados de los proyectos desarrollados.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	10.0
Muy pocas veces	18	25.7
A veces	22	31.4
Casi siempre	16	22.9
Siempre	7	10.0
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

### Figura 24.

*Se realiza la evaluación costo beneficio de los resultados de los proyectos desarrollados.*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 22

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo apreciar que para el 10% manifestaron que nunca se realizan evaluaciones de cotos beneficio en los resultados de los proyectos desarrollados;

para el 25,7% es dado muy pocas veces; para el 31,4% a veces; para el 22,9% casi siempre y para el 10% último siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 80% (muy pocas veces, a veces y casi siempre) la entidad busque evaluar el costo beneficio a los resultados obtenidos tras la realización de los proyectos establecidos.

**Tabla 23.**

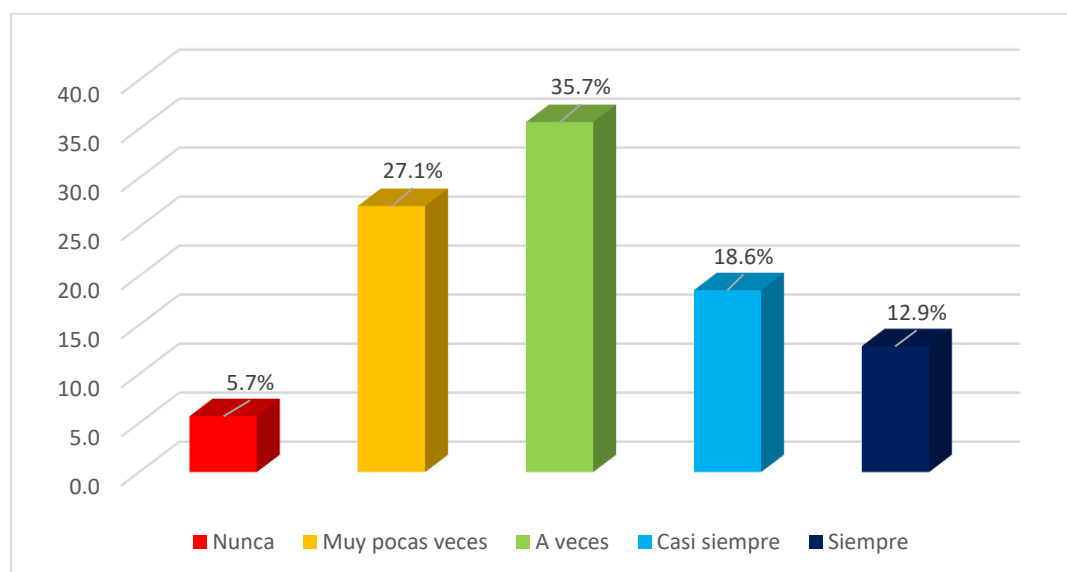
*Se evalúan los logros o beneficios de cada proyecto o actividad desarrollada*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	5.7
Muy pocas veces	19	27.1
A veces	25	35.7
Casi siempre	13	18.6
Siempre	9	12.9
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 25.**

*Se evalúan los logros o beneficios de cada proyecto o actividad desarrollada*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 23

### **Interpretación:**

Del 100% de encuestados, se pudo apreciar que para el 5,7% manifestaron que nunca se evalúan los logros de cada proyecto o actividad desarrollada; para el 27,1% manifestaron muy pocas veces se evalúa; para el 35,7% a veces, para el 18,6% casi siempre y para el 12,9

% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 81.4% de los trabajadores (muy pocas veces, a veces y casi siempre) se evalúa el éxito tanto de los proyectos como actividades realizadas.

### Dimensión – Evaluación de estrategias

**Tabla 24.**

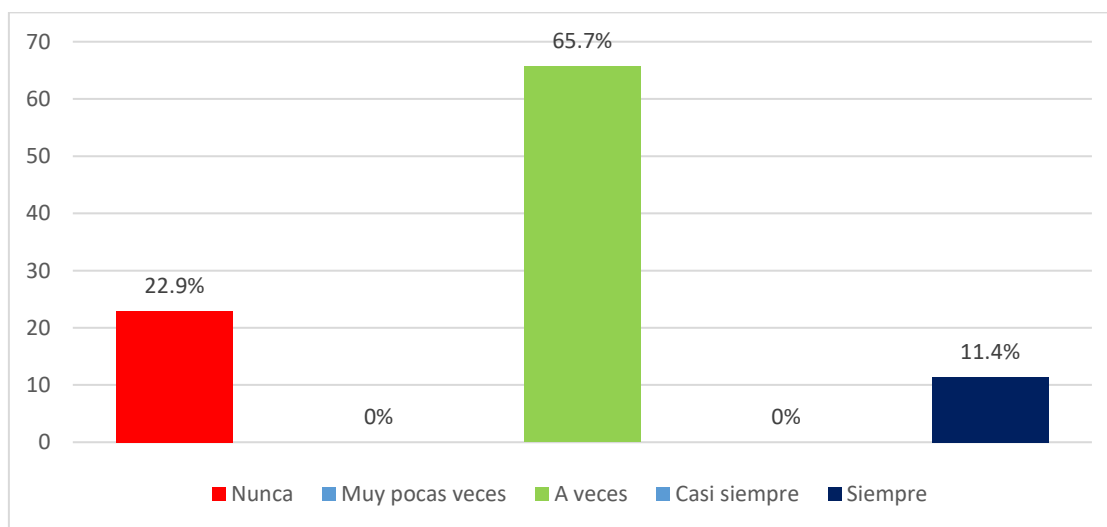
*Evaluación de estrategias*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	22.9
Muy pocas veces	0	0
A veces	46	65.7
Casi siempre	0	0
Siempre	8	11.4
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 26.**

Evaluación de estrategias



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 24

### Interpretación:

Del total de encuestados se pudo apreciar que para el 22,9% nunca se evalúan las estrategias; para el 66,7% a veces; y para el 11,4% siempre; ante lo referido se puede decir que para la mayoría de trabajadores no es constante la consistencia, consonancia y factibilidad al momento de las evaluaciones de estrategias.

### 3.1.1.4. Variable 1: gestión estratégica

**Tabla 25.**

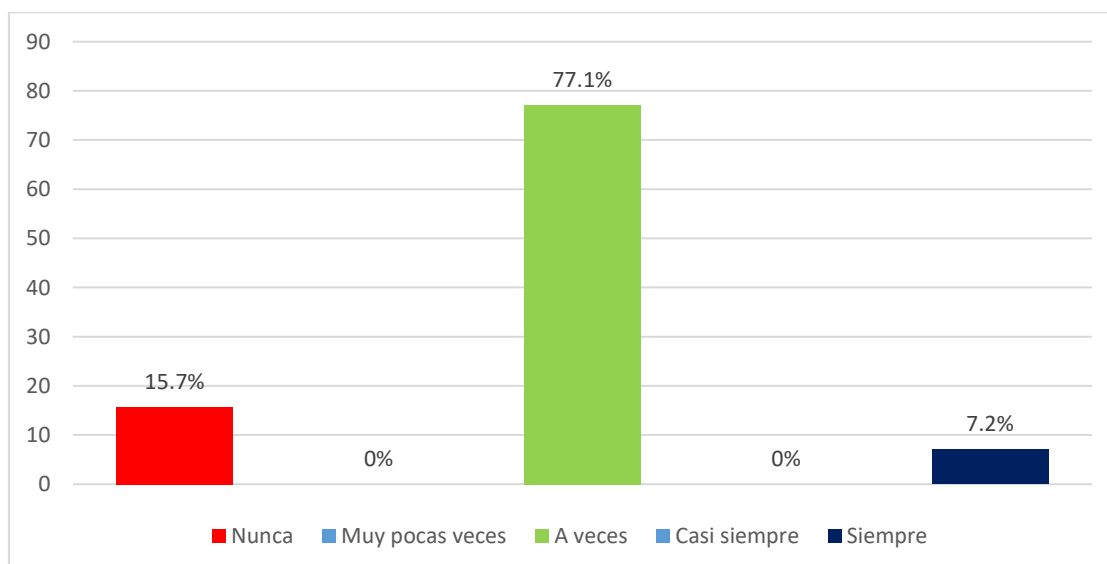
*Gestión estratégica*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	15.7
Muy pocas veces	0	0
A veces	54	77.1
Casi siempre	0	0
Siempre	5	7.2
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 27.**

*Gestión estratégica*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 25

#### **Interpretación:**

Del total de trabajadores encuestados se pudo apreciar que para el 15,7% la gestión estratégica nunca es establecida en la institución; para el 77,1% manifestaron que a veces lo establecen y para el 7,2% siempre. Es ante lo mencionado se puede decir que para la mayoría de encuestados la gestión estratégica no es usualmente establecida en la entidad; esto debido a las deficiencias en la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

### 3.1.2. Cambio organizacional

#### 3.1.2.1. Dimensión 1: Desarrollo del talento humano.

**Tabla 26.**

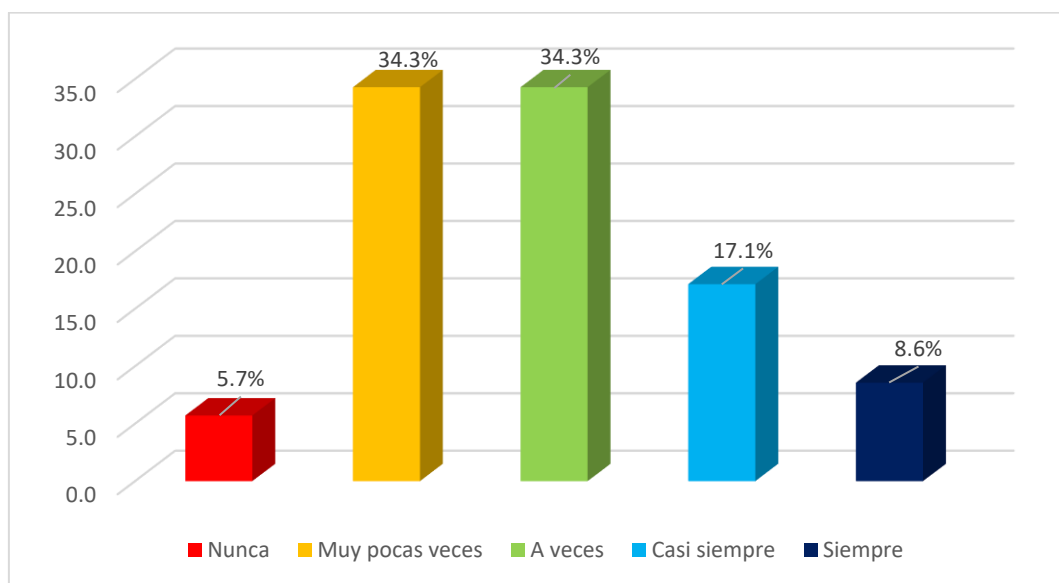
*En la institución se realizan procesos estratégicos para adaptarse a posibles cambios.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	5.7
Muy pocas veces	24	34.3
A veces	24	34.3
Casi siempre	12	17.1
Siempre	6	8.6
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 28.**

*En la institución se realizan procesos estratégicos para adaptarse a posibles cambios.*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 26

#### **Interpretación:**

Del 100% de trabajadores el 5,7% manifestaron que nunca en la institución se realizan procesos estratégicos para la adaptación a los posibles cambios; para el 34,3% muy pocas veces se realizan estos procesos estratégicos; otros 34,3% manifestaron que es dado a veces; para el 17,1% casi siempre y para el 8,6% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que, (muy pocas veces y a veces) el 68,6% consideran que en la entidad se establecen

procedimientos estratégicos para la adaptación ante sucesos posiblemente transitorios o cambiantes.

**Tabla 27.**

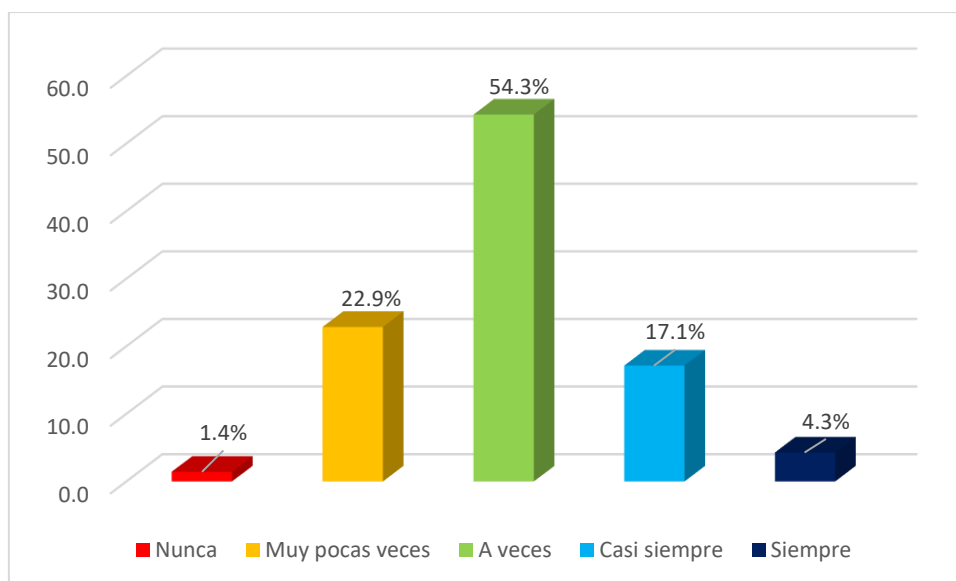
*Frente a escenarios cambiantes, le facilitan herramientas para el desarrollo adecuado de sus funciones.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1.4
Muy pocas veces	16	22.9
A veces	38	54.3
Casi siempre	12	17.1
Siempre	3	4.3
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 29.**

*Frente a escenarios cambiantes, le facilitan herramientas para el desarrollo adecuado de sus funciones.*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 27

### **Interpretación:**

Del 100% de encuestados se pudo apreciar que el 1,4% manifestaron que nunca se les facilita herramientas para el desarrollo adecuado en sus funciones frente a escenarios cambiantes; para el 22,9% manifestaron que se les da muy pocas veces; para el 54,3% a



veces; para el 17,1% casi siempre y para el 4,3% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 77,2% de los trabajadores (muy pocas veces y a veces) la entidad les brinda herramientas para el apoyo en sus actividades en contextos de escenarios transitorios.

**Tabla 28.**

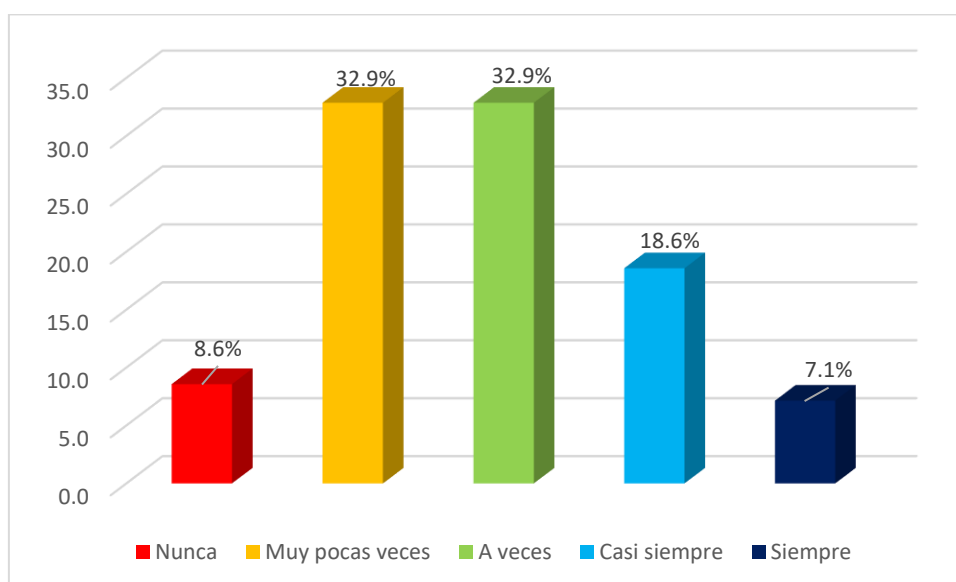
*Las políticas de la institución permiten adoptar mecanismos innovadores y creativos que contribuyan con el desempeño organizacional*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	8.6
Muy pocas veces	23	32.9
A veces	23	32.9
Casi siempre	13	18.6
Siempre	5	7.1
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 30.**

*Las políticas de la institución permiten adoptar mecanismos innovadores y creativos que contribuyan con el desempeño organizacional*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 28

### **Interpretación:**

Del 100% de encuestados se pudo apreciar que, para el 8,6% manifestaron que nunca las políticas de la institución les permiten adoptar mecanismos innovadores y creativos que

contribuyan con el desempeño organizacional; para el 32,9% muy pocas veces; otros 32,9% manifestaron que a veces; para el 18,6% casi siempre y, para el 7,1% siempre. Ante lo referido se puede decir que para el 65,8% de los trabajadores (muy pocas veces o a veces) las políticas de la entidad les concedan crear mecanismos en favor del mejoramiento al desempeño organizacional.

**Tabla 29.**

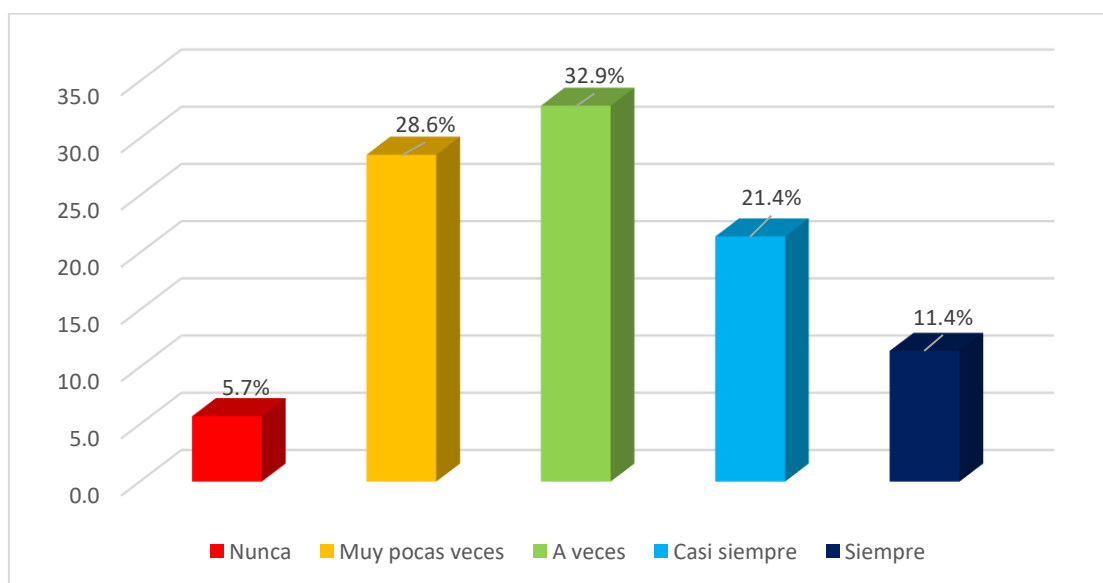
*Se busca mejorar los conocimientos de los trabajadores con la intención de cumplir los objetivos institucionales*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	5.7
Muy pocas veces	20	28.6
A veces	23	32.9
Casi siempre	15	21.4
Siempre	8	11.4
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 31.**

*Se busca mejorar los conocimientos de los trabajadores con la intención de cumplir los objetivos institucionales*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 29

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo apreciar que para el 5,7% manifestaron que nunca la institución busca mejorar los conocimientos de los trabajadores a favor del cumplimiento de objetivos; para el 28,6% es dable muy pocas veces; para el 32,9% a veces; para el 21,4% casi siempre; y para el 11,4% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 82,9% de los trabajadores (muy pocas veces, a veces y casi siempre) la intención de la entidad por buscar el mejoramiento de los conocimientos en su personal por el interés de alcanzar los objetivos de la institución.

**Tabla 30.**

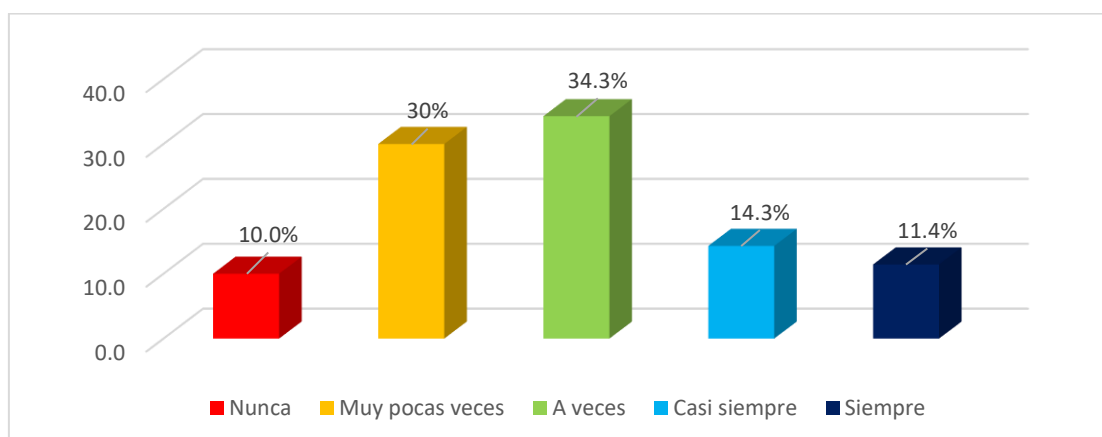
*Se promueve la capacitación constante del personal en temas relevantes para su desempeño y desarrollo adecuado de funciones.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	10.0
Muy pocas veces	21	30.0
A veces	24	34.3
Casi siempre	10	14.3
Siempre	8	11.4
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 32.**

*Se promueve la capacitación constante del personal en temas relevantes para su desempeño y desarrollo adecuado de funciones.*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 30

### Interpretación:

Del 100% de encuestados, se pudo apreciar que para el 10% de los trabajadores manifestaron que la institución nunca promueve la capacitación constante del personal en temas relevantes para su desempeño y desarrollo adecuado de funciones; para el 30% muy pocas veces se promueve; para el 34,3% a veces es promovido; para el 14,3% casi siempre y para el 11,4% siempre. Ante lo referido se puede decir que para el 74,3% de los trabajadores no es constante la capacitación del personal dirigido a las actividades orientados al mejoramiento del desempeño de sus funciones.

### Dimensión – Desarrollo del talento humano

**Tabla 31.**

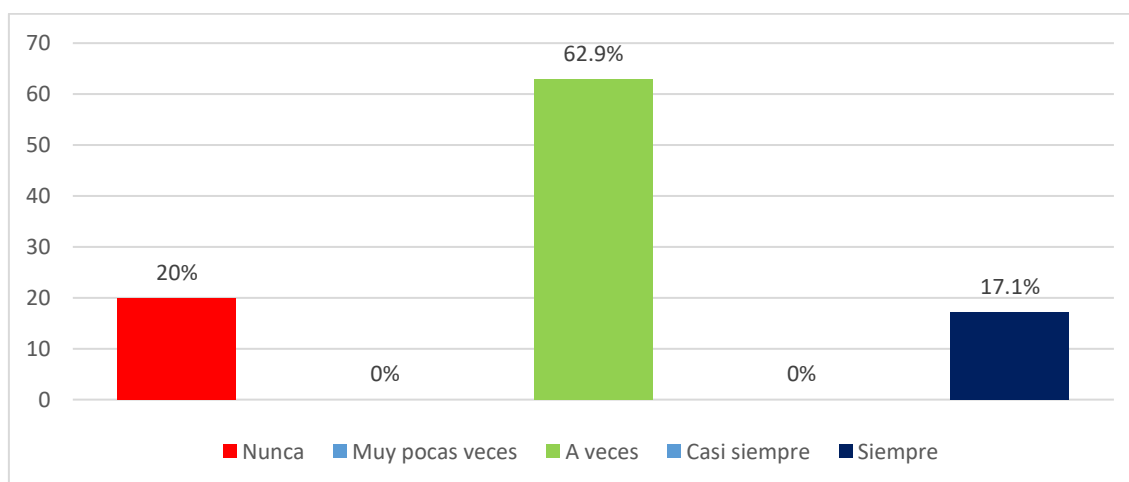
*Desarrollo del talento humano*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	14	20.0
Muy pocas veces	0	0
A veces	44	62.9
Casi siempre	0	0
Siempre	12	17.1
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 33.**

Desarrollo del talento humano



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 31

### Interpretación:

Del total de trabajadores encuestados se pudo apreciar que para el 20% manifestaron que nunca es dable el desarrollo del talento humano en la institución; para el 62,9% manifestaron que es dado a veces y para el 17,1% siempre; ante lo mencionado se puede decir que a opinión de la mayoría de trabajadores la gestión del desarrollo del personal no es usual en la entidad.

#### 3.1.2.2. Dimensión 2: gestión por procesos

**Tabla 32.**

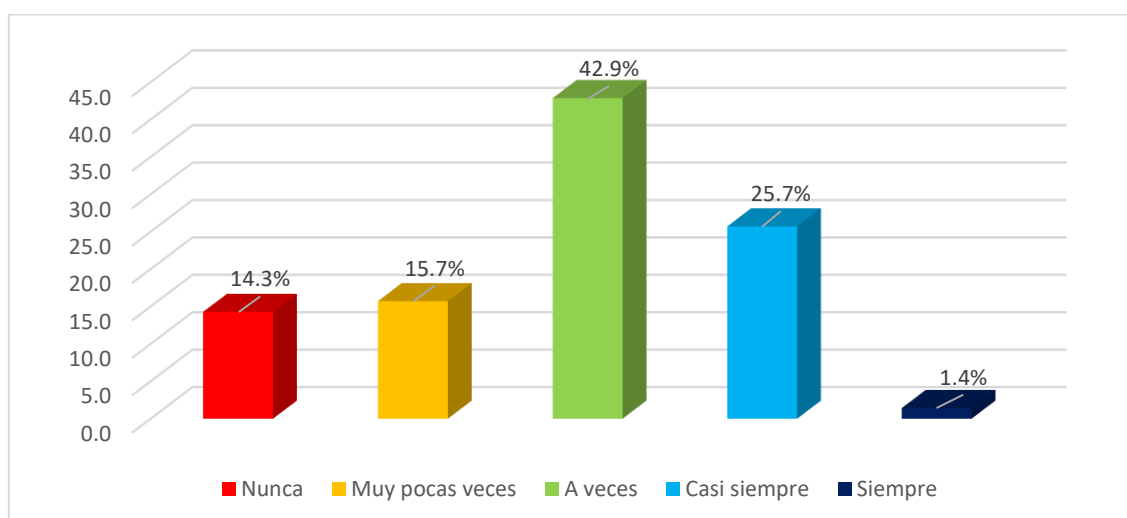
*Existe una clara determinación e identificación de los procesos que se desarrollan en la institución.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	14.3
Muy pocas veces	11	15.7
A veces	30	42.9
Casi siempre	18	25.7
Siempre	1	1.4
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 34.**

*Existe una clara determinación e identificación de los procesos que se desarrollan en la institución*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 32

### Interpretación:

Del 100% de encuestados, se pudo ver que para el 14,3% en la institución nunca existe una clara determinación e identificación de los procesos que se desarrollan; para el 15,7% muy pocas veces se desarrollan; para el 42,9% a veces; para el 25,7% casi siempre y para el 1,4% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que; para el 84,3% de los trabajadores manifestaron que no se le brinda una adecuada información sobre los procesos a desarrollar en la entidad.

**Tabla 33.**

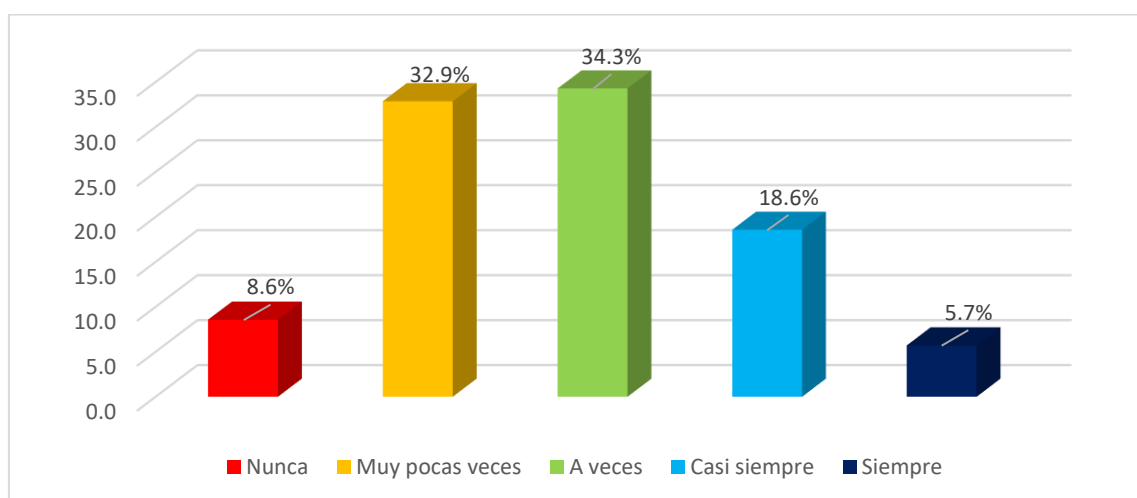
*Se determina y establece con precisión y claridad las funciones de cada uno de los procesos asumidos en la institución.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	8.6
Muy pocas veces	23	32.9
A veces	24	34.3
Casi siempre	13	18.6
Siempre	4	5.7
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 35.**

*Se determina y establece con precisión y claridad las funciones de cada uno de los procesos asumidos en la institución.*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 33

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se puede decir que para el 8,6% manifestaron que nunca se determina y establece con precisión y claridad las funciones de cada uno de los procesos asumidos en la institución; para el 32,9% manifestaron muy pocas veces; para el 34,3% a veces; para el 18,6% casi siempre y para el 5,7% siempre; ante lo mencionado se puede decir que para el 67,2% de los encuestados (muy pocas veces o a veces) en la entidad se detalle con claridad las actividades a desarrollar en los procesos para cada trabajador.

**Tabla 34.**

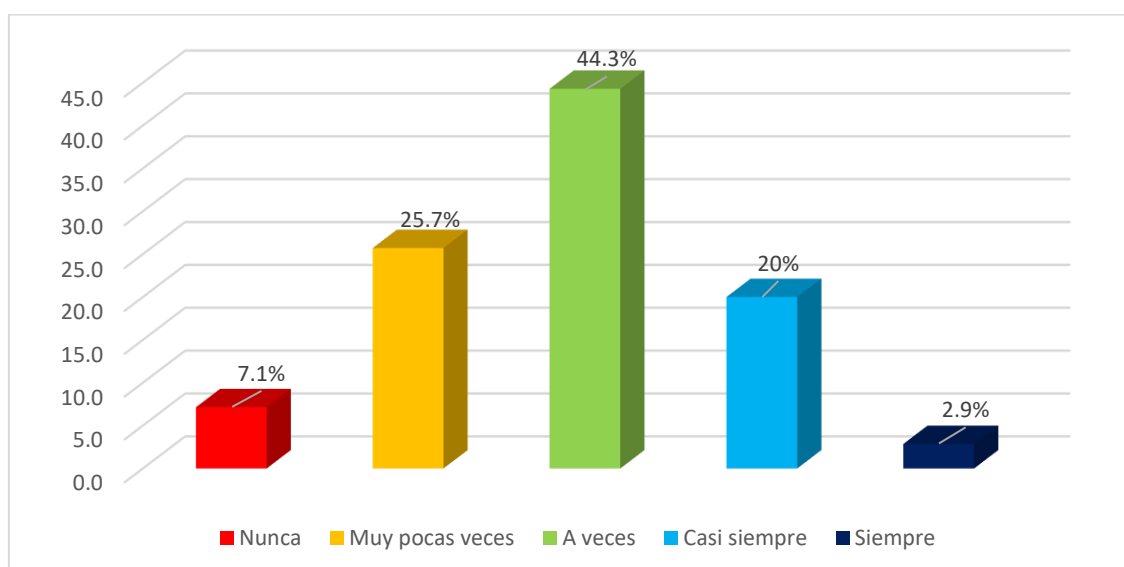
*Se dispone de formatos de control para monitorear los resultados de los procesos dentro de la institución*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	7.1
Muy pocas veces	18	25.7
A veces	31	44.3
Casi siempre	14	20.0
Siempre	2	2.9
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 36.**

*Se dispone de formatos de control para monitorear los resultados de los procesos dentro de la institución*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 34

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo apreciar que para el 7,1% manifestaron que nunca se dispone de formatos de control para el monitorio de resultados a los procesos de la institución; para el 25,7% manifestaron que se dispone muy pocas veces; para el 44,3% manifestaron a veces; para el 20% casi siempre y para el 2,9% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 90% de los trabajadores encuestados no es usual que la entidad les predisponga de formatos de control para vigilar los resultados por procesos.

### Tabla 35.

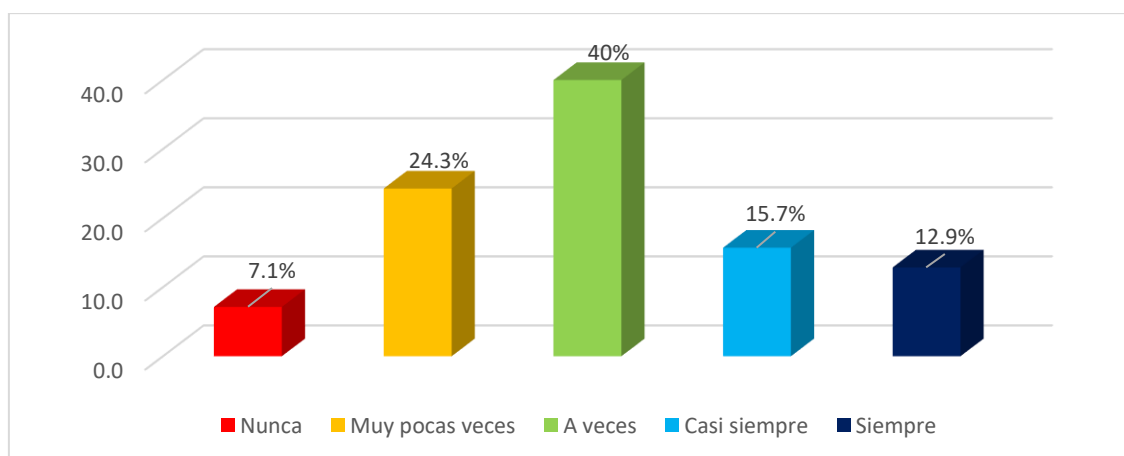
*Se llevan a cabo evaluaciones periódicas del ritmo de desempeño de los procesos organizacionales*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	7.1
Muy pocas veces	17	24.3
A veces	28	40.0
Casi siempre	11	15.7
Siempre	9	12.9
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

### Figura37.

*Se llevan a cabo evaluaciones periódicas del ritmo de desempeño de los procesos organizacionales*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 35



### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo apreciar que para el 7,1% manifestaron que nunca se llevan a cabo evaluaciones periódicas del ritmo de desempeño de los procesos organizacionales; para el 24,3% manifestaron que se llevan a cabo muy pocas veces; el 40% manifestaron a veces; para el 15,7% casi siempre y para el 12,9% siempre. Ante lo mencionado es posible referir que para el 64,3% de los trabajadores no es usual que la entidad haga evaluaciones cada cierto tiempo para determinar el desempeño organizacional en los procesos establecidos.

**Tabla 36.**

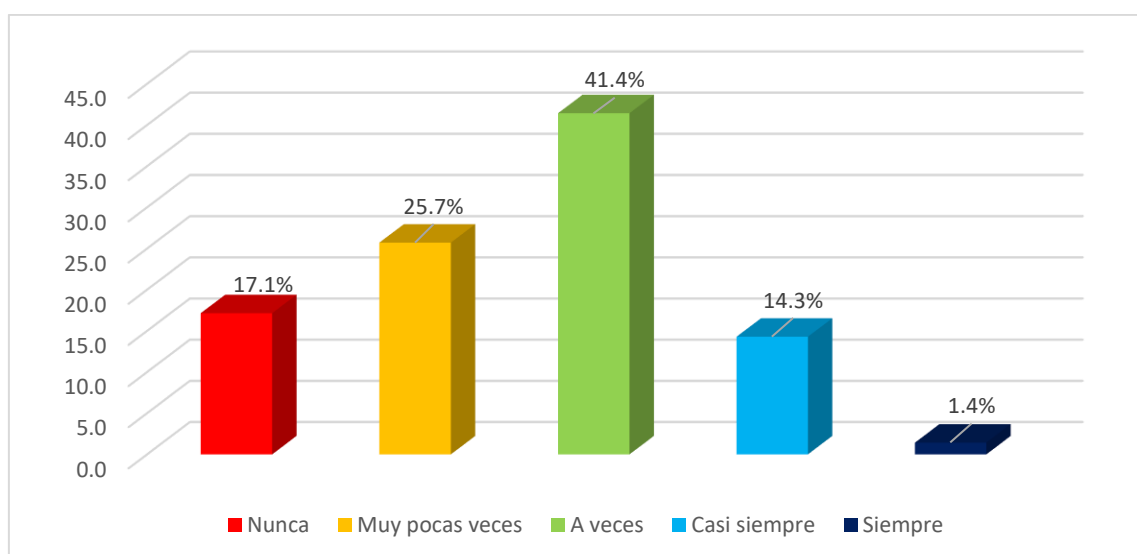
*Se brinda feed back a los trabajadores buscando mejorar su desempeño*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	17.1
Muy pocas veces	18	25.7
A veces	29	41.4
Casi siempre	10	14.3
Siempre	1	1.4
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 38.**

*Se brinda feed back a los trabajadores buscando mejorar su desempeño*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 36

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo apreciar que, para el 17,1% manifestaron que nunca se les brinda feed back para su mejoramiento en el desempeño; para el 25,7% manifestaron que se les brinda muy pocas veces; para el 41,4% a veces; para el 14,3% casi siempre y, para el 1,4% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para el 84,2% de los trabajadores no es frecuente que los superiores brinden retroalimentaciones a su personal para el mejoramiento en sus actividades.

**Tabla 37.**

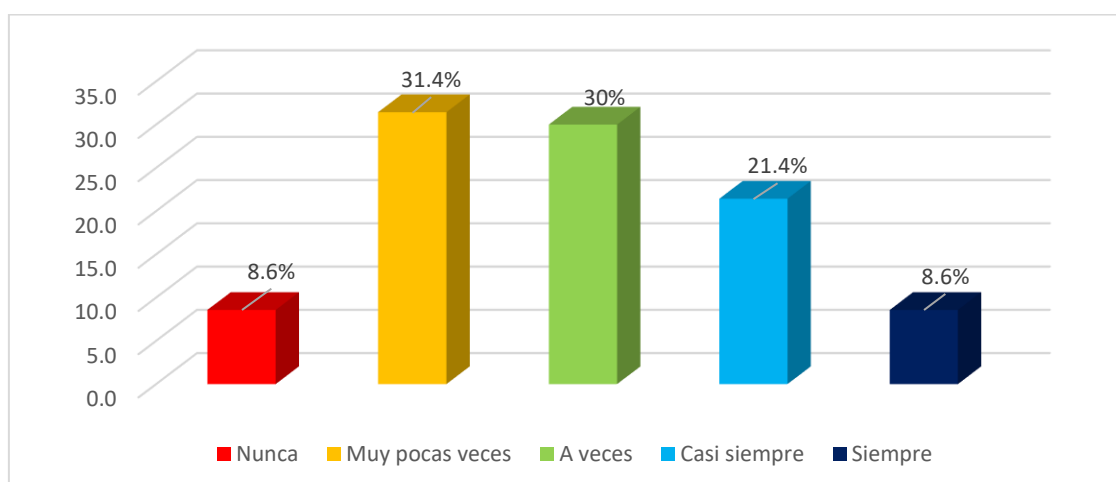
*En la institución se preocupan por implementar herramientas técnicas y/o materiales de apoyo para mejorar los procesos.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	8.6
Muy pocas veces	22	31.4
A veces	21	30.0
Casi siempre	15	21.4
Siempre	6	8.6
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 39.**

*En la institución se preocupan por implementar herramientas técnicas y/o materiales de apoyo para mejorar los procesos.*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 37

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo apreciar que, para el 8,6% manifestaron que la institución nunca se preocupa por implementar herramientas técnicas y/o materiales de apoyo para mejorar sus procesos; para el 31,4% manifestaron muy pocas veces se tiene esa preocupación; para el 30% a veces; para el 21,4% casi siempre y, para el 8,6% siempre. Ante lo referido se puede mencionar que, para el 91,4% de los trabajadores (muy pocas veces, a veces y casi siempre) que en la entidad exista preocupación por la implementación de recursos que apoyen a la mejora de los procesos.

### Dimensión – Gestión por procesos

**Tabla 38.**

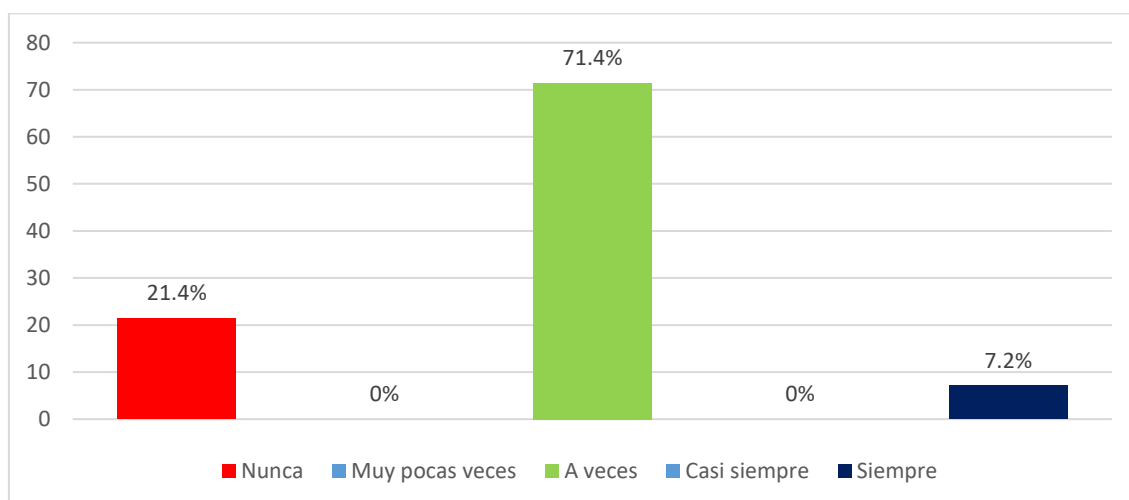
*Gestión por procesos*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	21.4
Muy pocas veces	0	0
A veces	50	71.4
Casi siempre	0	0
Siempre	5	7.2
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 40.**

*Gestión por procesos*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 38

### Interpretación:

Del total de trabajadores encuestados se pudo ver que, para el 21,4% manifestaron que nunca se implementa adecuadamente la gestión por procesos en la institución; para el 71,4% manifestaron que a veces se implementa; y el 7,2% siempre. Ante lo mencionado se puede decir que para la mayoría de trabajadores; esta gestión no es implementada siempre; esto debido a las deficiencias percibidas en la medición, análisis y búsqueda por la mejora de procesos, así como también por el mal manejo en el sistema de flujo informativo.

#### 3.1.2.3. Dimensión 3: innovación tecnológica

**Tabla 39.**

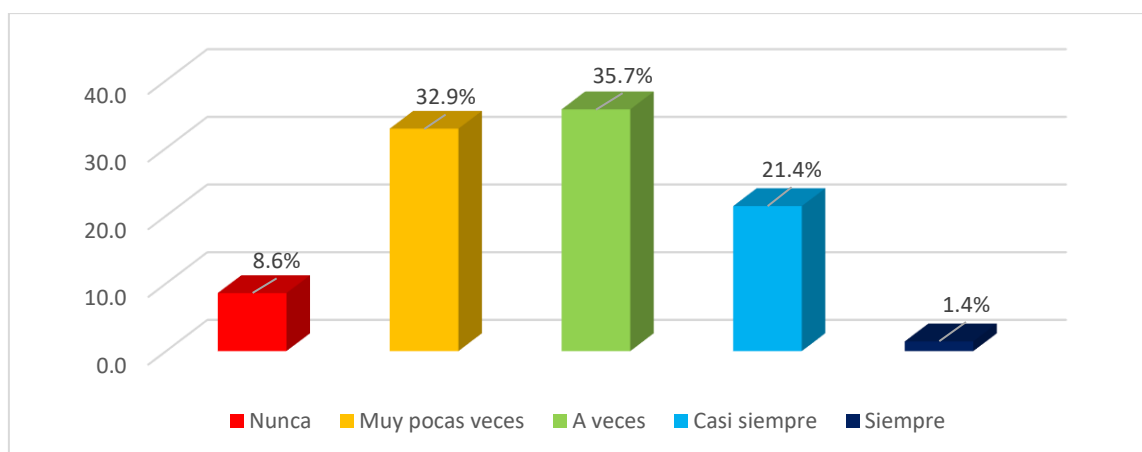
*Se cuenta con formatos digitales para socializar con los trabajadores toda la información importante de la institución.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	8.6
Muy pocas veces	23	32.9
A veces	25	35.7
Casi siempre	15	21.4
Siempre	1	1.4
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 41.**

*Se cuenta con formatos digitales para socializar con los trabajadores toda la información importante de la institución*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 39

### Interpretación:

Del 100% de los encuestados se pudo apreciar que el 8,6% manifestaron que en la institución nunca se cuenta con formatos digitales para socializar con los trabajadores toda la información importante; para el 32,9% manifestaron que muy pocas veces se cuenta con esos formatos; para el 35,7% a veces; para el 21,4% casi siempre y para el 1,4% siempre. Ante lo referido se puede decir que el 68,6% de los trabajadores manifestaron que (muy pocas veces o a veces) se cuentan con formatos virtuales que permiten distribuir el flujo informativo de la institución.

**Tabla 40.**

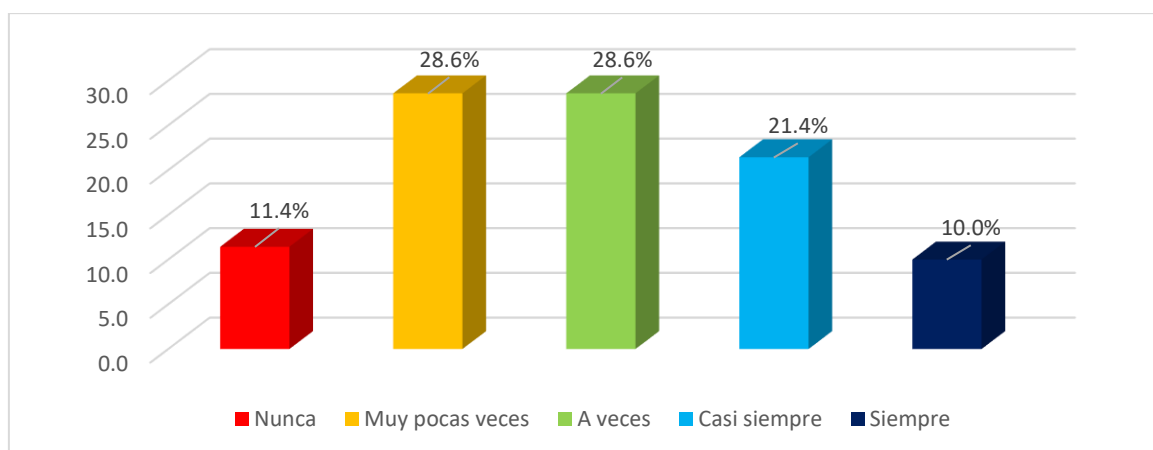
*Se dispone de sistemas informáticos para optimizar el almacenamiento y uso de información relevante.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	11.4
Muy pocas veces	20	28.6
A veces	20	28.6
Casi siempre	15	21.4
Siempre	7	10.0
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 42.**

*Se dispone de sistemas informáticos para optimizar el almacenamiento y uso de información relevante.*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 40

### Interpretación:

Del 100% de encuestados se pudo ver que el 11,4% manifestaron que nunca se dispone de sistemas informáticos para optimizar el almacenamiento y uso de información relevante, para el 28,6% muy pocas veces; para otros 28,6% a veces; para el 21,4% casi siempre y para el 10% último, siempre; ante lo mencionado es posible decir que para el 78,6% de los trabajadores no es frecuente que la entidad brinde disponibilidad de sistemas informáticos.

**Tabla 41.**

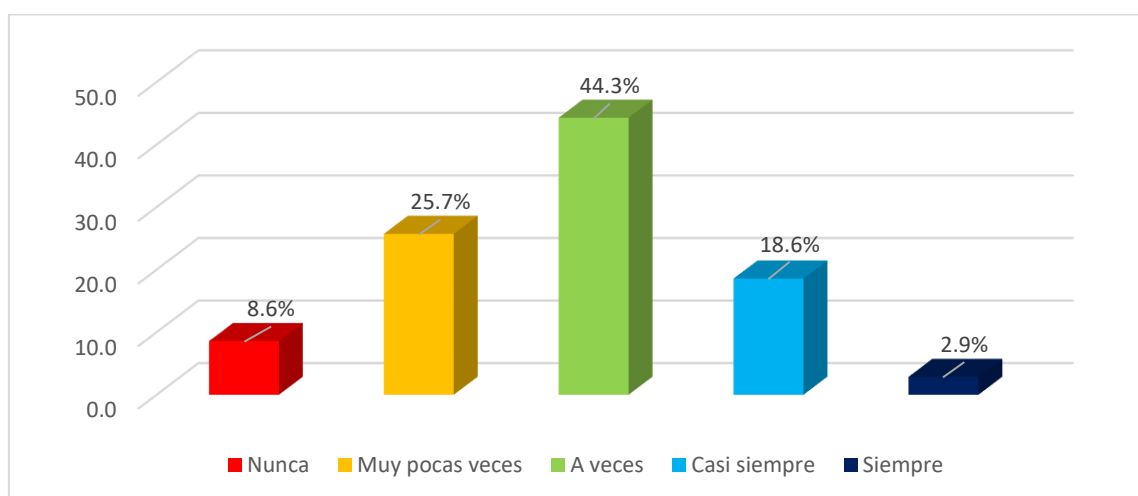
*Se brindan capacitaciones al personal respecto al uso de los sistemas y herramientas tecnológicas que posee la institución.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	8.6
Muy pocas veces	18	25.7
A veces	31	44.3
Casi siempre	13	18.6
Siempre	2	2.9
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura43.**

Se brindan capacitaciones al personal respecto al uso de los sistemas y herramientas tecnológicas que posee la institución



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 41

### Interpretación:

Del 100% de trabajadores se pudo ver que, para el 8,6% la institución nunca brinda capacitaciones al personal respecto al uso de los sistemas y herramientas tecnológicas; para el 25,7% manifestaron que muy pocas veces; para el 44,3% a veces; para el 18,6% casi siempre; y, para el 2,9% siempre; ante lo referido se puede decir que para el 88,6% de los trabajadores (muy pocas veces, a veces y casi siempre) es frecuente que la entidad les disponga de capacitaciones para la utilización de estos recursos tecnológicos.

**Tabla 42.**

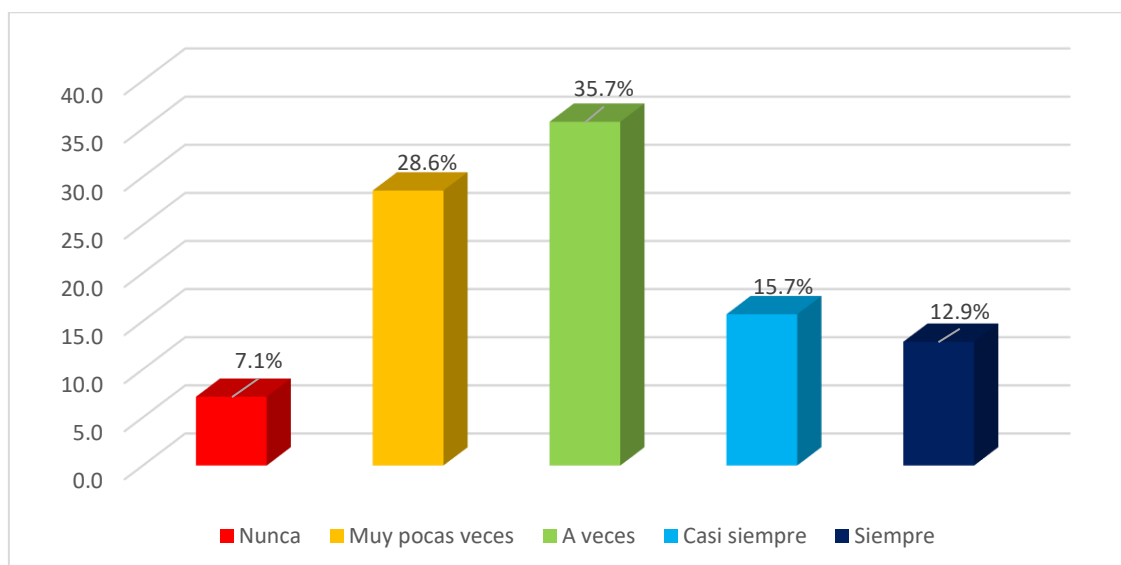
*Se provee de herramientas modernas al personal para efectivizar sus tiempos de trabajo*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	7.1
Muy pocas veces	20	28.6
A veces	25	35.7
Casi siempre	11	15.7
Siempre	9	12.9
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 44.**

*Se provee de herramientas modernas al personal para efectivizar sus tiempos de trabajo*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 42

### Interpretación:

Del 100% de trabajadores se pudo apreciar que, para el 7,1% la institución nunca provee de herramientas modernas al personal para efectivizar sus tiempos de trabajo; para el 28,6% manifestaron que muy pocas veces; para el 35,7% a veces; para el 15,7% casi siempre; y, para el 12,9% siempre; ante lo referido se puede decir que para el 64,3% de los trabajadores manifestaron que (muy pocas veces y a veces) existe disposición de la entidad por proporcionar herramientas modernas.

**Tabla 43.**

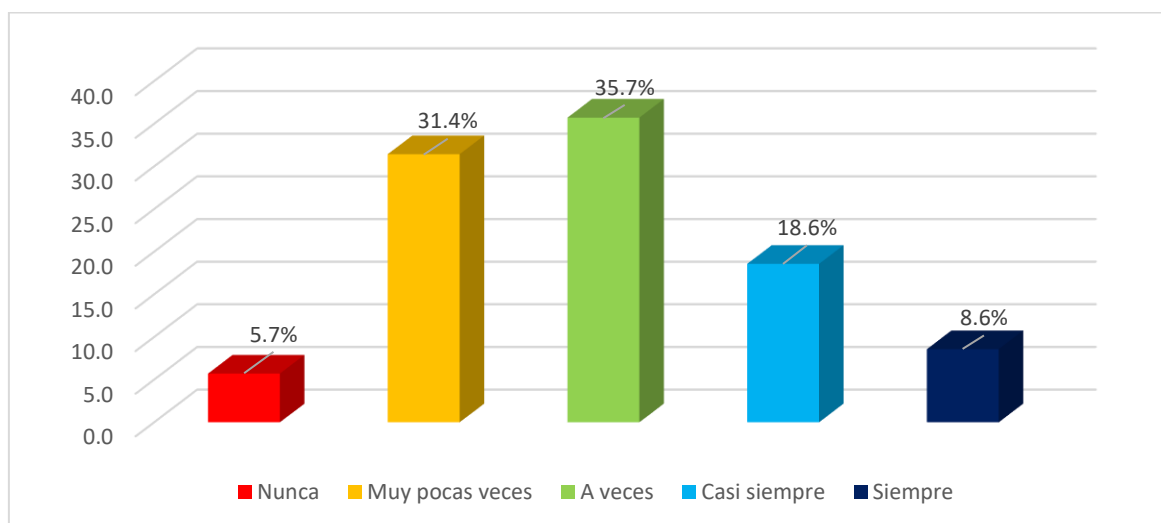
*Se hace uso de herramientas tecnológicas para brindar en menor tiempo los servicios a los usuarios*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	5.7
Muy pocas veces	22	31.4
A veces	25	35.7
Casi siempre	13	18.6
Siempre	6	8.6
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura45.**

*Se hace uso de herramientas tecnológicas para brindar en menor tiempo los servicios a los usuarios*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 43



### Interpretación:

Del 100% de trabajadores se pudo ver que, para el 5,7% la institución nunca hace uso de herramientas tecnológicas para brindar en menor tiempo el servicio a los usuarios; para el 31,4% manifestaron que muy pocas veces se hace uso; para el 35,7% a veces; para el 18,6% casi siempre; y, para el 8,6% siempre; ante lo mencionado se puede decir que para el 67,14% de los trabajadores manifestaron que (muy pocas veces o a veces) la entidad brinde herramientas tecnológicas para brindar en menor tiempo la atención a los usuarios.

**Tabla 44.**

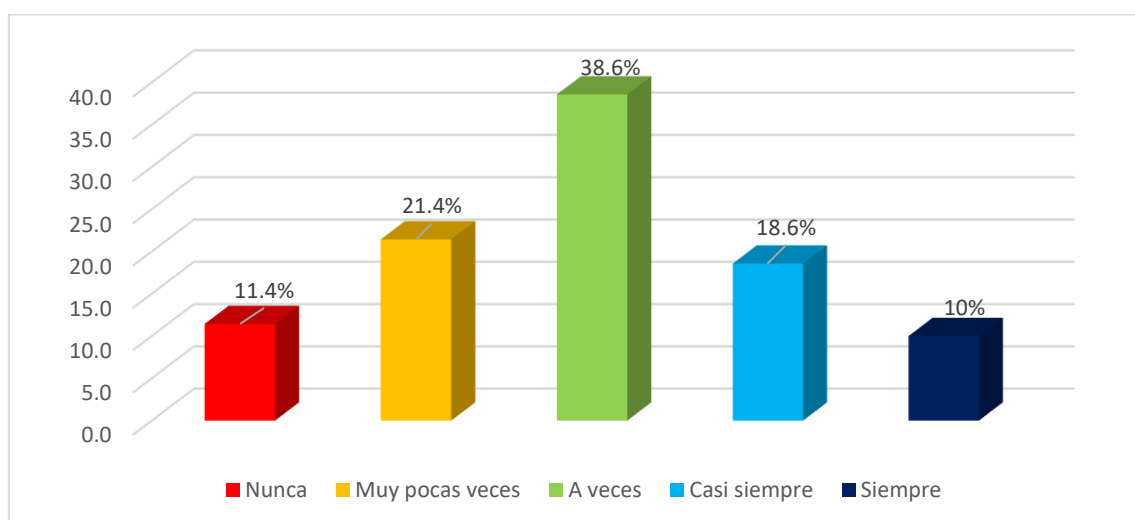
*Se dispone de medios y sistemas digitales para comunicarse y atender de manera virtual a los usuarios.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	11.4
Muy pocas veces	15	21.4
A veces	27	38.6
Casi siempre	13	18.6
Siempre	7	10.0
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 46.**

*Se dispone de medios y sistemas digitales para comunicarse y atender de manera virtual a los usuarios.*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 44

### Interpretación:

Del 100% de trabajadores se pudo ver que, para el 11,4% la institución nunca dispone de medios y sistemas digitales para comunicarse y atender de manera virtual a los usuarios; para el 21,4% manifestaron que muy pocas veces; para el 38,6% a veces; para el 18,6% casi siempre; y, para el 10% siempre; ante lo mencionado se puede decir que para el 78,6% de los trabajadores no es usual que la entidad brinde sistemas virtuales como medios comunicativos para la atención a los usuarios.

### Dimensión – Innovación tecnológica

**Tabla 45.**

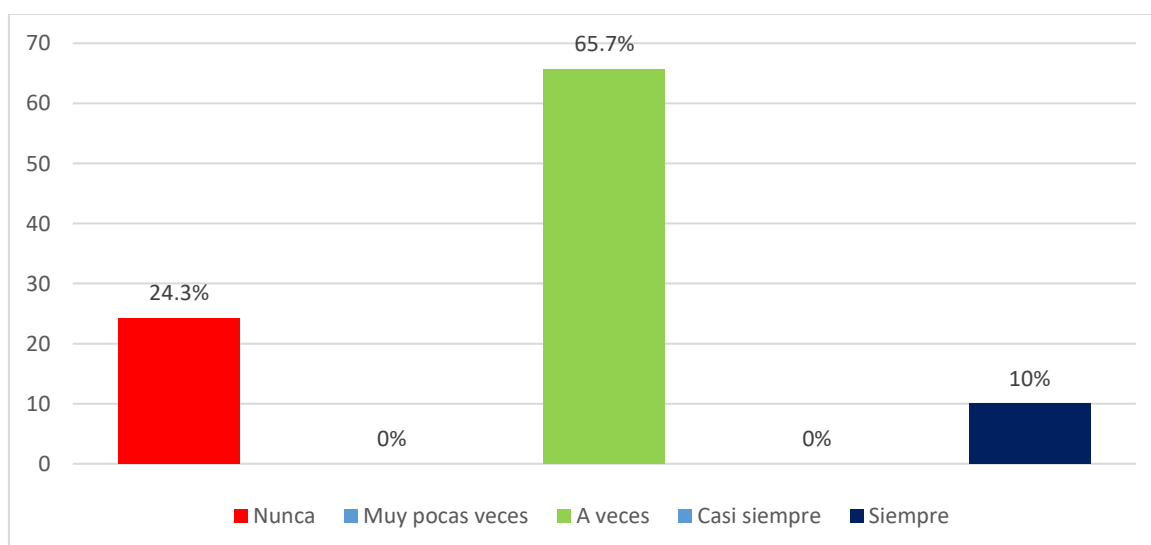
#### *Innovación tecnológica*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	17	24.3
Muy pocas veces	0	0
A veces	46	65.7
Casi siempre	0	0
Siempre	7	10.0
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 47.**

#### *Innovación tecnológica*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 45

### Interpretación:

Del total de trabajadores encuestados se pudo apreciar que, para el 24,3% manifestaron que en la institución nunca se implementen acciones dirigidas a la innovación tecnológica; para el 65,7% manifestaron que a veces se da y para el 10% restante siempre. Ante lo referido se puede decir que para la mayoría de trabajadores es poco usual que la entidad innove tecnológicamente; esto debido a las deficiencias en el equipamiento de tareas diarias y para la atención al usuario.

#### 3.1.2.1. Variable 2: cambio organizacional.

**Tabla 46.**

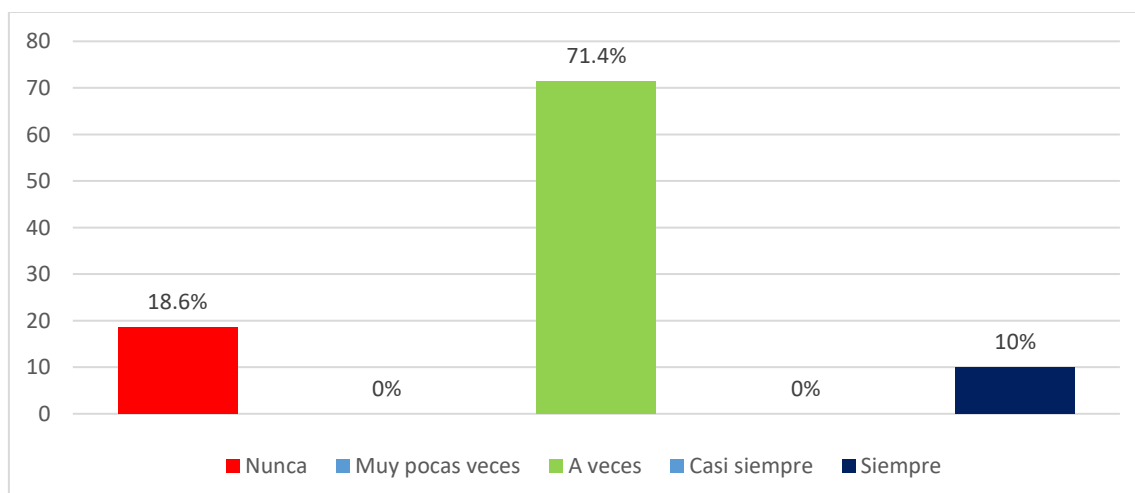
*Cambio organizacional*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	18.6
Muy pocas veces	0	0
A veces	50	71.4
Casi siempre	0	0
Siempre	7	10.0
Total	70	100.0

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver anexo 5

**Figura 4800000.**

*Cambio organizacional*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario/ver tabla 46

### Interpretación:

Del total de trabajadores encuestados se pudo apreciar que, para el 18,6% manifestaron que en la institución nunca se da apropiadamente el cambio institucional; para el 71,4% manifestaron que a veces se da y para el 10% restante siempre. Ante lo mencionado se puede decir que, la mayoría de trabajadores manifestaron que es poco usual que la entidad se preocupe en un verdadero cambio organizacional; esto debido a las deficiencias en cuanto al desarrollo de talento humano, gestión por procesos e innovación tecnológica.

### 3.2. Análisis de resultados inferenciales

#### 3.2.1. Prueba de normalidad

Teniendo en cuenta que el tamaño de la muestra informante de la presente investigación fue de 70, la prueba de normalidad empleada es el de Kolmogorov – Smirnov. Toda vez que, los datos son mayores a 50.

**Tabla 47.**

#### *Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión estratégica	0.061	70	,200*
Formulación de estrategias	0.099	70	0.088
Implementación de estrategias	0.077	70	,200*
Evaluación de estrategias	0.092	70	,200*
Cambio organizacional	0.067	70	,200*
Desarrollo del talento humano	0.091	70	,200*
Gestión por procesos	0.086	70	,200*
Innovación tecnológica	0.081	70	,200*

*Nota:* \*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera/a. Corrección de significación de Lilliefors.

Tabla obtenida del análisis de datos por medio del software estadístico SPSS.

### Interpretación:

A un nivel de significancia del 5%, existe suficiente evidencia estadística para indicar que las variables gestión estratégica y cambio organizacional, ambos con sus dimensiones se aproximan a una distribución normal, debido a que el p valor es mayor a

0.05, por lo tanto, se empleará la prueba paramétrica del coeficiente de correlación de Pearson”.

### 3.2.2. Contrastación de hipótesis

La contrastación de hipótesis es un procedimiento para rechazar o no una hipótesis estadística, planteada sobre una variable, utilizando información sobre la variable a nivel muestral.

El resultado de la prueba de normalidad muestra una distribución normal con un nivel de significancia de 0,200. Entonces, para probar nuestra hipótesis, emplearemos el coeficiente de correlación de Pearson. Para lo cual se deberá cumplir las siguientes condiciones:

- Si  $p - \text{valor} < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).
- Si  $p - \text{valor} \geq 0.05$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

#### 3.2.2.1. Contrastación a la hipótesis general.

$H_0$ : La gestión estratégica no repercute significativamente en el cambio organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018.

$H_1$ : La gestión estratégica repercute significativamente en el cambio organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018.

Nivel de significancia:

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Criterio de decisión:

- Si  $p - \text{valor} < 0.05$  se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_1$ .
- Si  $p - \text{valor} \geq 0.05$  se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$ .

**Tabla 48.***Prueba de correlación entre la gestión estratégica y el cambio organizacional*

		Gestión estratégica	Cambio organizacional
Gestión estratégica	Correlación de Pearson	1	,637**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	70	70
Cambio organizacional	Correlación de Pearson	,637**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	70	70

*Nota: \*\*.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)/ Tabla obtenida del análisis de datos por medio del software estadístico SPSS.

**Interpretación:**

En la presente investigación el coeficiente de correlación de Pearson entre la gestión estratégica y el cambio organizacional es igual a 0,637 lo cual indica una correlación directa, por lo tanto, apoya el modelo de investigación desarrollada. En ese sentido, resultó factible afirmar que la gestión estratégica repercute significativamente en el cambio organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018.

En base a la tabla N° 48 tenemos un valor de significancia (p) igual a 0,000 que es menor al margen de error propuesto del 5% lo que de acuerdo con la teoría estadística permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa.

**3.2.2.2. Contrastación a la hipótesis específica 1**

Ho: La formulación de estrategias no repercute significativamente en el desarrollo del talento humano del Servicio de Administración Tributaria.

Hi: La formulación de estrategias repercute significativamente en el desarrollo del talento humano del Servicio de Administración Tributaria.

Nivel de significancia:

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Criterio de decisión:

P valor < 0.05, se rechaza la Ho

P valor > 0.05, no se rechaza la Ho

**Tabla 49.**

*Prueba de correlación entre la formulación de estrategias y desarrollo del talento humano*

		Formulación de estrategias	Desarrollo del talento humano
Formulación de estrategias	Correlación de Pearson	1	,576**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	70	70
Desarrollo del talento humano	Correlación de Pearson	,576**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	70	70

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)/ Tabla obtenida del análisis de datos por medio del software estadístico SPSS

### **Interpretación:**

La tabla 49 muestra el coeficiente de correlación de Pearson igual a 0,576 lo que indica una correlación directa entre la formulación de estrategias y el desarrollo del talento humano.

Tenemos un valor de significancia (p) igual a 0,000, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5% lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. En ese sentido, resultó factible afirmar que la formulación de estrategias repercute significativamente en el desarrollo del talento humano del Servicio de Administración Tributaria. Esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa.

### **3.2.2.3. Contrastación a la hipótesis específica 2**

Ho: La implementación de estrategias no repercute significativamente en la gestión por procesos del Servicio de Administración Tributaria.

Hi: La implementación de estrategias repercute significativamente en la gestión por procesos del Servicio de Administración Tributaria.

**Tabla 50.**

*Prueba de correlación entre la implementación de estrategias y la gestión por procesos*

		Implementación de estrategias	Gestión por procesos
Implementación de estrategias	Correlación de Pearson	1	,467**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	70	70
Gestión por procesos	Correlación de Pearson	,467**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	70	70

*Nota: \*\*.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)/ Tabla obtenida del análisis de datos por medio del software estadístico SPSS.

### **Interpretación:**

La tabla 50 muestra el coeficiente de correlación de Pearson igual a 0,467 lo que indica una correlación directa entre la implementación de estrategias y la gestión por procesos.

Tenemos un valor de significancia (p) igual a 0,000, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5% lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. En ese sentido, resultó factible afirmar que la implementación de estrategias repercute significativamente en la gestión por procesos del Servicio de Administración Tributaria. Esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa.

#### **3.2.2.4. Contrastación a la hipótesis específica 3**

Ho: La evaluación de estrategias no repercute significativamente en la innovación tecnológica del Servicio de Administración Tributaria.

Hi: La evaluación de estrategias repercute significativamente en la innovación tecnológica del Servicio de Administración Tributaria.



**Tabla 51.***Prueba de correlación entre la evaluación de estrategias y la innovación tecnológica*

		Evaluación de estrategias	Innovación tecnológica
Evaluación de estrategias	Correlación de Pearson	1	,580**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	70	70
Innovación tecnológica	Correlación de Pearson	,580**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	70	70

*Nota:* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)/ Tabla obtenida del análisis de datos por medio del software estadístico SPSS

**Interpretación:**

La tabla 50 muestra el coeficiente de correlación de Pearson igual a 0,580 lo que indica una correlación directa entre la evaluación de estrategias y la innovación tecnológica.

Tenemos un valor de significancia (p) igual a 0,000, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5% lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. En ese sentido, resultó factible afirmar que la evaluación de estrategias repercute significativamente en la innovación tecnológica del Servicio de Administración Tributaria. Esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa.

#### IV. DISCUSIÓN

Es referido a la gestión estratégica como el acto de gerenciar participativamente con la finalidad de crear, sostener e incrementar la capacidad productiva por medio de nuevas estrategias (Porter, 2005); por otra parte, con respecto al cambio organizacional su definición va abarcada a la innovación de rasgos en el sentido de producir nuevas adaptaciones en los procesos flexibles de la estructura organizacional (Ford, 1999). Es ante lo referido que la tesis presentada estableció como objetivo general: Analizar las repercusiones de gestión estratégica en el cambio organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018; para la primera variable se establecieron las dimensiones: formulación, implementación y evaluación de estrategias, por otra parte con respecto a la segunda variable sus dimensiones fueron desarrollo del talento humano, gestión por procesos e innovación tecnológica; fue permitido desarrollar un cuestionario dirigido a los 70 trabajadores de la institución referida, dando como resultado que en la descripción de la primera variable, que para el 15,71% nunca se establecen gestiones estratégicas en la entidad, mientras que para el 77,14% a veces se gestiona estratégicamente y para el 7,14% restantes siempre se gestiona; con la segunda variable, se pudo conocer que para el 18,57% nunca se plasman cambios organizacionales en la institución, mientras que para el 71,43% a veces se da el cambio y para el 10% restante siempre se da.

Bajo el contraste a la hipótesis general se pudo conocer que la gestión estratégica repercute significativa en el cambio organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018. Ello se pudo corroborar por medio de la prueba estadística de correlación de Pearson ( $p=0,00$ ;  $r = 0,637$ ), existiendo así criterio suficiente para denegar la hipótesis nula y aprobar la hipótesis investigativa. Estos resultados guardan relación con Rueda et al. (2018), quien mediante su investigación cualitativa aseveró que el cambio organizacional posee diversas fases las cuales deben ser administradas estratégicamente en

favor del mejoramiento organizacional tanto en base a la influencia de factores internos y externos; del mismo modo los resultados encontrados guardan relación con la investigación de Arellano (2019), donde sostuvo que la gestión estratégica es el principal componente para impulsar el cambio organizacional. Finalmente; los resultados presentados guardaron relación con la investigación de Noriega et al. (2018) donde señaló que la gestión estratégica incide de manera significativa en el éxito organizacional; teniéndose dentro de ello al cambio organizacional representado en la innovación y anticipación de hechos circunstanciales.

Con respecto a la dimensión formulación estratégica, es definida según David (2013) como la etapa donde se genera el diagnóstico estratégico en base al ambiente interno y externo para así construir la estrategia. El objetivo específico primero fue: Analizar las repercusiones de la implementación de estrategias en la gestión por procesos del Servicio de Administración Tributaria; en concordancia con ello, por medio de la correlación de Pearson, determinó que la formulación de estrategias repercute significativamente en el desarrollo del talento humano del Servicio de Administración Tributaria.; ello se pudo corroborar por medio de la prueba estadística correlación de Pearson ( $p=0,00$ ;  $r=0,576$ ). Entonces se puede indicar que, de desarrollarse mejoras en la formulación estratégica conllevará al mejoramiento del desarrollo de talento humano; no obstante, se apreció que los superiores de la institución al formular sus estrategias no toman en consideración el entendimiento del trabajador con la visión y misión, así como el proponer metas y objetivos alcanzables acordes a la realidad.

Estos resultados guardan relación con la investigación de Méndez (2017) quien sostuvo que dentro de la gestión estratégica es importante la construcción de su formulación debido a que ello permite mejorar en la eficiencia organizacional del personal. Del mismo modo, los resultados encontrados guardan similitud con lo referido por Bernal (2018) quien sostuvo que la formulación estratégica llega a ser la construcción de un conjunto de procesos

articulados donde se involucra su misión, visión y objetivos en la estrategia teniéndose en cuenta a los cambios organizacionales.

Con respecto a la dimensión implementación de estrategias, es definida según David (2013) como la etapa que conlleva la estructuración y operatividad de la planificación, organización y control. Acorde con ello el objeto específico segundo fue: Analizar las repercusiones de la implementación de estrategias en la gestión por procesos del Servicio de Administración Tributaria. Tras efectuar el contraste por medio de la prueba de correlación de Pearson se determinó que la implementación de estrategias repercute significativamente en la gestión por procesos del Servicio de Administración Tributaria.; ello se pudo corroborar por medio de la prueba estadística correlación de Pearson ( $p=0,00$ ;  $r=0,467$ ). Estos resultados guardan relación con la investigación Méndez (2017) quien sostiene la importancia de la implementación de estrategias para llevar a cabo la planificación establecida teniéndose de ese modo eficiencia organizacional; dentro del cual se tendría en consideración al cambio organizacional; del mismo modo estos resultados guardan relación a lo mencionado por Bernal (2018), sosteniendo que la implementación de estrategias llega a ser la ejecución del conjunto de procesos interrelacionados bajo la dirección y participación física de la directiva en favor del cumplimiento de la planificación; frente a los cambios organizacionales, la implementación de estrategias debe tomarse en cuenta.

Por último, en cuanto a la dimensión evaluación de estrategias, es definida según García y García (2010) como el proceso de análisis de resultados estratégicos en base a los objetivos planteados para así determinar los procedimientos de retroalimentación. Acorde con ello se planteó el tercer objetivo específico que indica analizar las repercusiones de la evaluación de estrategias en la innovación tecnológica del Servicio de Administración Tributaria. Por medio de la prueba de correlación de Pearson se determinó que la evaluación de estrategias repercute significativamente en la innovación tecnológica del Servicio de

Administración Tributaria.; ello se pudo corroborar por medio de la prueba estadística correlación de Pearson ( $p=0,00$ ;  $r=0,580$ ). Por lo tanto, es preciso mencionar que, de desarrollarse mejoras en la evaluación de estrategias conllevará al mejoramiento en la innovación tecnológica; no obstante, se evidencio que no existe una constante evaluación de estrategias debido a la falta de consistencia, consonancia y factibilidad por parte de los superiores al analizar los resultados por procesos.

Los resultados obtenidos guardan relación con la investigación de Méndez (2017) , quien sostuvo la importancia de las evaluaciones estratégicas debido a que aporta a la eficiencia organizacional laboral; del mismo modo, la presente investigación tiene relación con el trabajo de Noguera et al. (2014), con lo cual refiere que la evaluación va al análisis suscitado en los cambios puestos dentro de la organización tanto por actores internos y externos.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes:

1. Se analizó y se conoció que la gestión estratégica repercute significativa en el cambio organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018. Ello se pudo corroborar por medio de la prueba estadística de correlación de Pearson ( $p=0,00$ ;  $r = 0,637$ ). En ese sentido, fue factible aseverar que, de desarrollarse mejoras en la gestión organizacional generará una mejora en el cambio organizacional; no obstante, se evidenció que gran parte de los trabajadores de la institución se resisten al cambio organizacional debido a las deficiencias puestas en cuanto al desarrollo del talento humano, gestión por procesos, tecnología y los equipos para la atención al usuario al no tenerse la apropiada capacitación y recursos para hacer frente a ello.
2. Se analizó y se determinó que la formulación de estrategias repercute significativamente en el desarrollo del talento humano del Servicio de Administración Tributaria.; ello se pudo corroborar por medio de la prueba estadística correlación de Pearson ( $p=0,00$ ;  $r=0,576$ ). Por lo tanto, es preciso mencionar que, de desarrollarse mejoras en la formulación estratégica conllevará a la mejora del desarrollo del talento humano; no obstante, se apreció que los superiores de la institución al formular sus estrategias no toman en consideración el entendimiento del trabajador con la visión y misión, así como el proponer metas y objetivos alcanzables acordes a la realidad.
3. Se analizó y determinó que la implementación de estrategias repercute significativamente en la gestión por procesos del Servicio de Administración Tributaria.; ello se pudo corroborar por medio de la prueba estadística correlación de Pearson ( $p=0,00$ ;  $r=0,467$ ). Por lo tanto, es preciso mencionar que, de desarrollarse

mejoras en la implementación de estrategias conllevará a la mejora en la gestión de procesos; no obstante, se evidenció que en cuanto a la ejecución de planes y programas; la institución no prioriza el financiamiento, como también no asigna adecuadamente el presupuesto para los proyectos institucionales generándose a la vez dificultades en la programación de actividades.

4. Se analizó y determinó que la evaluación de estrategias repercute significativamente en la innovación tecnológica del Servicio de Administración Tributaria; ello se pudo corroborar por medio de la prueba estadística correlación de Pearson ( $p=0,00$ ;  $r=0,580$ ). Por lo tanto, es preciso mencionar que, de desarrollarse mejoras en la evaluación de estrategias conllevará a la mejora en la innovación tecnológica; no obstante, se evidenció que no existe una constante evaluación de estrategias debido a la falta de consistencia, consonancia y factibilidad por parte de los superiores al analizar los resultados por procesos.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones a las que se llegaron fueron las siguientes:

A las autoridades correspondientes de la institución, se debe mejorar la gestión estratégica, para ello, es necesario formular estrategias en base a la necesidad de los objetivos y metas y que sean acordes a la realidad de la institución; asimismo, la institución debe inculcar al personal el conocimiento sobre su política interna en la misión y visión. Estas estrategias deben incentivar el cambio organizacional a favor de una optimización de los trabajadores en sus funciones dando así un mejor servicio a los usuarios.

Se debe implementar estrategias en la programación de actividades que ayuden a los trabajadores en las funciones específicas en base al cronograma; en la ejecución de planes debe de asignarse un personal de apoyo y en la asignación presupuestaria es necesario que la entidad tenga un registro donde se vea la designación de recursos.

Finalmente, la Entidad debe realizar una evaluación de estrategias, brindando formatos de evaluación que permitan tener un seguimiento de las actividades realizadas en los plazos programados, el rendimiento laboral del trabajador y priorizar los resultados por el costo beneficio por cada proyecto.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. L. (1994). *The Democratic Organization*.
- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- Arellano, D. (2019). *La gestión estratégica en los procesos administrativos de talento humano*. [Tesis de pregrado], Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/45348/1/BFILO%20-PD-AE1-19-18%20ARELLANO%20ORTEGA.pdf>
- Arias, A. (2014). Gestión estratégica de la cultura organizacional ¿ventaja competitiva sostenible en el tiempo? *Revista académica e institucional de la UCPR*, 3(95), 101-108. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5551792>
- Bernal, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50-55. Obtenido de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27/22>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+en+el+tiempo&ots=o\\_DDAZDscY&sig=06s-aTmCIKxPVa95vJuHaOtum-Y#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20el%20tiempo&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+en+el+tiempo&ots=o_DDAZDscY&sig=06s-aTmCIKxPVa95vJuHaOtum-Y#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20el%20tiempo&f=false)
- Bunge, M. (2004). *La investigación Científica. su estrategia y su filosofía*. Siglo XXI. Business School. (2019). *Innovación Tecnológica*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/int/blog-investigacion/innovacion>
- Capote, G. (2019). *Definición de gestión por procesos*. Heflo. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/>

- Chávez, D. (2008). *Conceptos y Técnicas de Recolección de Datos en la Investigación Jurídico Social*. Obtenido de [https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a\\_20080521\\_56.pdf](https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080521_56.pdf)
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill Educación.
- Club de contadores. (16 de agosto de 2019). *Perú busca mejorar la recaudación de ributos en las municipalidades*. Obtenido de <http://clubdecontadores.com/peru-busca-mejorar-la-recaudacion-de-tributos-en-las-municipalidades/>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- De La Garza, E. (2019). *Desarrollo del talento humano en la organización*. Obtenido de Aprendizaje actual: <https://esteladelagarza.com/desarrollo-del-talento-humano-en-la-organizacion/>
- Diario Correo. (19 de 07 de 2019). *55% de la población en morosa en la provincia de Huamanga*. Obtenido de Diario Correo: <https://diariocorreo.pe/edicion/ayacucho/55-de-la-poblacion-en-morosa-en-la-provincia-de-huamanga-899440/>
- Dueñas, W. (2015). *Evlaución del impacto organizacional del Sistema de Gestión Tributaria en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Huamanga, 2014*. Universidad Nacional de San Cristòbal de Huamanga.
- Ford, J. D. (1999). El cambio organizacional como conversaciones cambiantes. *Revista de gestión del cambio organizacional*, 12(6), 480-500.
- García, R., & García, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.

- George, J. M., & Jones, G. R. (2016). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill Companies.
- Guerrero, H., & Vélez, W. (2013). *Guerrero, Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. caso OMOCONSA S.A. [Tesis pregrado]*. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5406>
- Gutiérrez, V., Aguilar, J., & Medina, J. (2019). Cambio organizacional, institucional y tecnológico: una aproximación desde la teoría actor-red y el trabajo institucional. *Cuadernos de Administración*, 32(59). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-59.coit>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Solcum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Thomson.
- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2016). Enfoque basado en procesos como estrategias de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia, y Libertad*, 11(1), 141-150. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/499/391>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de investigación*. McGraw Hill.
- Hoffer, W., & Schendel, D. (2016). *El dominio de la investigación estratégica; historia y evolución*. Obtenido de <https://prezi.com/4s5crzsqmya/el-dominio-de-la-gestión-estrategica-historia-y-evolución/>
- Instituto de Negocios y Metodología. (noviembre de 2018). *Informe de Diagnóstico del Sistema de Control Interno*. Obtenido de Instituto de Negocios y Metodología: <https://www.sat-h.gob.pe/downloads/Transparencia/Otros/Programas/2018/Programa0002-2018.pdf>

- Jadue, D. (1997). Planificación y Gestión Estratégica: Un camino Hacia el Desarrollo Sostenible. *12*, 43-63.
- Maldonado, B., Benavides, K., & Buenaño, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, *10*(25), 25-35. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fQNPI7Hc0U8J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6645975.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Marín, D., Cano, C., Zevallos, M., & Mora, R. (2009). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Universidad de Bogotá.
- Mendez, Y. (2017). *Gestión estratégica y la eficiencia organizacional del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Acoria - año 2015 [Tesis pregrado]*. Universidad de Huancavelica. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1333>
- Noguera, A., Barbosa, D., & Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: Una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, *30*(131), 153-161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- Noriega, E., Suárez, F., Vengoechea, J., & Jaafar, H. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional. *Revista Espacios*, *39*(16), 21-29. Obtenido de <http://revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p18.pdf>
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de Negocios*, *5*(11), 39-48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Paz, J., & Kadi, O. (2014). Cultura de innovación como plataforma de desarrollo organizacional. *I Jornada Binacional de Investigación*, *1*(1), 779-789. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/298764355\\_CULTURA\\_DE\\_INNOVACION\\_COMO\\_PLATAFORMA\\_DE\\_DESARROLLO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/298764355_CULTURA_DE_INNOVACION_COMO_PLATAFORMA_DE_DESARROLLO_ORGANIZACIONAL)

- Pérez, L., Vilariño, C., & Ronda, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 223-332. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000300010&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000300010&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Piramide.
- Porter, M. E. (2005). *Estrategia competitiva*. Javier Vergara Editores.
- Ramirez, R. H. (2017). *Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017*. Ministerio de Producción. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12921>
- Rivera, A. E. (2013). *El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación*. Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/48394900>
- Rivero, A., & Vidal, C. (2009). *De la corrección a la planificación. Programa de rediseño en SMF El Teniente Codelco: Un caso de barreras para el cambio organizacional. [Tesis pregrado]*. Universidad de Chile.
- Romero, O. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en Caso: Universidad Técnica de Machala [Tesis posgrado]*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/5742>
- Romo, G., & Márquez, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento & Gestión*, 1(36), 267-290. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf>

- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39(44), 1-17. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html>
- Ruiz , V. (10 de setiembre de 2019). *Emprendepyme.net*. *¿Qué tipos de cambio organizacional existen?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-tipos-de-cambio-organizacional-existen.html>
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Episteme.
- Sandoval, J. L. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Obtenido de Estudios Gerenciales: 10.1016/j.estger.2014.04.005
- Schuler, S. (1992). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Scucuglia, R. (15 de octubre de 2019). *Definición de gestión de procesos: seleccionamos las 10 mejores*. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/>
- Soledad, M., Álvarez, M., & Vásquez, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: Variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), 69-83. Obtenido de <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1793/2321>
- Tamayo, M. (2002). *El Proceso de Investigación Científica: Incluye Evaluación y administración de proyectos de investigación*. Limusa S.A.
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la gestión del talento humano como estrategia para la atracción y retención de docentes en las organizaciones educativas

- de Ecuador. *Podium*, 1(1), 145-168. Obtenido de <https://34.223.92.154/index.php/Podium/article/view/76>
- Varvakis, G. (2019). *Definición de Gestión de Procesos*. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/#:~:text=3%2D%20Definici%C3%B3n%20de%20Gesti%C3%B3n%20de,y%20expectativas%20de%20los%20clientes.%E2%80%9D>
- VIU. (09 de mayo de 2019). *Universidad Internacional de Valencia*. (Universidad) Obtenido de <https://www.universidadviu.com/el-significado-de-la-innovacion-tecnologica/>
- Zapata, E. (2016). Impacto de la gestión por procesos en la innovación de las organizaciones. *Revista CINTEX*, 19(1), 27-37. Obtenido de <https://revistas.pascualbravo.edu.co/index.php/cintex/article/view/38/40>
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: Caminos y herramientas*. Obtenido de [https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala)

**ANEXOS**



### Anexo 1. Matriz de consistencia

#### GESTIÓN ESTRATÉGICA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE HUAMANGA, 2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cómo repercute la gestión estratégica en el cambio organizacional de Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018?</p> <p><b>Problema Específicos</b></p> <p>a. ¿De qué manera repercute la formulación estratégica en el desarrollo del talento humano del Servicio de Administración Tributaria?</p> <p>b. ¿De qué manera repercute la implementación de estrategias en la gestión por procesos del Servicio de Administración Tributaria?</p> <p>c. ¿De qué manera repercute la evaluación de estrategias en la innovación tecnológica del Servicio de Administración Tributaria?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Analizar las repercusiones de gestión estratégica en el cambio organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a. Analizar las repercusiones de la formulación de estrategias en el desarrollo del talento humano del Servicio de Administración Tributaria.</p> <p>b. Analizar las repercusiones de la implementación de estrategias en la gestión por procesos del Servicio de Administración Tributaria.</p> <p>c. Analizar las repercusiones de la evaluación de estrategias en la innovación tecnológica del Servicio de Administración Tributaria.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>La gestión estratégica repercute significativa en el cambio organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>a. La formulación de estrategias repercute significativamente en el desarrollo del talento humano del Servicio de Administración Tributaria.</p> <p>b. La implementación de estrategias repercute significativamente en la gestión por procesos del Servicio de Administración Tributaria.</p> <p>c. La evaluación de estrategias repercute significativamente en la innovación tecnológica del Servicio de Administración Tributaria.</p>	<p><b>V. Independiente</b></p> <p>Gestión estratégica</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de estrategias</li> <li>• Implementación de estrategias</li> <li>• Evaluación de estrategias</li> </ul> <p><b>V. Dependiente</b></p> <p>Cambio organizacional</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del talento humano</li> <li>• Gestión por proceso</li> <li>• Innovación tecnológica</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>Aplicada</p> <p><b>Nivel de investigación</b></p> <p>Descriptivo-Correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>No experimental Transversal</p> <p><b>Métodos de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inductivo</li> <li>• Análisis</li> <li>• Síntesis.</li> </ul>	<p><b>Población</b></p> <p>70 Trabajadores</p> <p><b>Procesamiento de datos</b></p> <p>Estadística descriptiva</p>

## Anexo 2. Matriz de operacionalización

Variables	Indicadores	Sub indicadores	Ítems
Gestión estratégica	Formulación de estrategias	Visión	1. En la institución los jefes se preocupan porque el personal conozca la visión institucional y se comprometa con la misma 2. En la institución existen políticas internas que fortalezcan el cumplimiento de la visión de la institución
		Misión	3. Considera Ud. que la misión institucional establecida se generó teniendo en cuenta el contexto y un análisis FODA 4. Considera Ud. que la institución cuenta con las herramientas necesarias para conseguir la misión institucional trazada
		Metas y objetivos	5. Considera Ud. que los objetivos institucionales son realistas y alcanzables 6. Cree Ud. que el personal cuenta con las herramientas necesarias para poder cumplir con las metas institucionales trazadas.
	Implementación de estrategias	Programación de actividades	7. Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se detalla previamente las funciones de cada trabajador 8. Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se establece previamente un cronograma detallado de cada actividad
		Ejecución de planes y programas	9. Para el desarrollo de cada plan o programa que impulsa la institución se determina claramente la estructura funcional 10. Se cuenta con un personal de apoyo que constantemente impulse el logro de planes y programas
		Asignación presupuestaria	11. Se prioriza el presupuesto de cada plan o proyecto para asegurar su financiamiento 12. Se canalizan adecuadamente los recursos para la puesta en marcha de proyectos institucionales
	Evaluación de estrategias	Consistencia	13. Se dispone de formatos de evaluación para dar seguimiento de las actividades programadas 14. Se evalúan las actividades de acuerdo a los plazos programados
		Consonancia	15. Se verifica que las actividades desempeñadas por cada área se encuentren orientadas a lograr los objetivos institucionales. 16. Se dispone de formatos de control para evaluar el avance y resultados de las actividades.
		Factibilidad	17. Se realiza la evaluación costo beneficio de los resultados de los proyectos desarrollados. 18. Se evalúan los logros o beneficios de cada proyecto o actividad desarrollada
	Cambio organizacional	Desarrollo del talento humano	Predisponían al cambio

		Conocimientos diversos	4. Se busca mejorar los conocimientos de los trabajadores con la intención de cumplir los objetivos institucionales. 5. Se promueve la capacitación constante del personal en temas relevantes para su desempeño y desarrollo adecuado de funciones.
		Determinación del proceso	6. Existe una clara determinación e identificación de los procesos que se desarrollan en la institución. 7. Se determina y establecer con precisión y claridad las funciones de cada uno de los procesos asumidos en la institución
	Gestión por procesos	Medición y análisis de procesos	8. Se dispone de formatos de control para monitorear los resultados de los procesos dentro de la institución 9. Se llevan a cabo evaluaciones periódicas del ritmo de desempeño de los procesos organizacionales
		Mejora de procesos	10. Se brinda feed back a los trabajadores buscando mejorar su desempeño 11. En la institución se preocupan por implementar herramientas técnicas y/o materiales de apoyo para mejorar los procesos
		Sistema de flujo de información	12. Se cuenta con formatos digitales para socializar con los trabajadores toda la información importante de la institución. 13. Se dispone de sistemas informáticos para optimizar el almacenamiento y uso de información relevante
	Innovación tecnológica	Equipos para tareas diarias	14. Se brindan capacitaciones al personal respecto al uso de los sistemas y herramientas tecnológicas que posee la institución 15. Se provee de herramientas modernas al personal para efectivizar sus tiempos de trabajo
		Equipos para atención al usuario	16. Se hace uso de herramientas tecnológicas para brindar en menor tiempo los servicios a los usuarios 17. Se dispone de medios y sistemas digitales para comunicarse y atender de manera virtual a los usuarios

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>
Gestión Estratégica	El arte y la ciencia de enunciar, realizar y justipreciar decisiones pluridisciplinarias que permiten a una organización lograr sus objetivos, se materializa mediante la ejecución, rastreo, evaluación y retroalimentación como parte del trabajo habitual de un empleado público (David, 2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formulación de estrategias.</li> <li>✓ Implementación de estrategias y</li> <li>✓ Evaluación de estrategias.</li> </ul>
Cambio Organizacional	Se entiende como proceso no lineal que genera nuevos comportamientos de los procesos dinámicos en la operatividad de la estructura organizacional con la correlación y participación de los actores que crean roles y hacen simples acciones que pueden tener efectos de gran importancia, mediante el aprendizaje (Ford, 1999).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo del talento humano.</li> <li>✓ Gestión por procesos.</li> <li>✓ Innovación tecnológica.</li> </ul>

### **Anexo 3. Consideraciones éticas**

En el desarrollo de esta investigación nos ceñiremos a los procedimientos del método científico, acatando los principios éticos del contexto de investigación, así como cumpliendo los procedimientos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga; Escuela profesional de Administración de Empresas.

La información acopiada y elaborada, así como los registros de datos tomados en el desarrollo de este trabajo de investigación serán fidedignas. Evitaremos cometer faltas éticas, plagios, falsedad de datos, no citar fuentes bibliográficas, etc., en toda la presentación del proyecto la tesis final.

Si así no fuere, nos supeditamos a las sanciones correspondientes.

.....  
**Yerton Luis PARIONA CALLE**

DNI: 46397683

.....  
**Delio RODRÍGUEZ VILA**

DNI: 42538785

## Anexo 4. Instrumento de recolección de datos

### *Cuestionario de Gestión estratégica*

Estimado trabajador (a), el presente cuestionario tiene por finalidad obtener datos sobre la gestión estratégica de la institución de Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018. Por tal razón, invocamos a usted responder cada una de las preguntas con la veracidad del caso, marcando una “X” sobre la opción de respuesta que cree por conveniente. Debe quedar claro que su respuesta debe referirse a lo que está ocurriendo y no a lo que debe ser. Las alternativas de respuesta son las siguientes:

1. Nunca ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 3. A veces ( ) 4. Casi Siempre ( ) 5. Siempre ( )

<b>Gestión Estratégica</b>						
<b>Dimensiones</b>		1	2	3	4	5
<b>N</b>	<b>Formulación de estrategias</b>					
1	En la institución los jefes se preocupan porque el personal conozca la visión institucional y se comprometa con la misma					
2	En la institución existen políticas internas que fortalezcan el cumplimiento de la visión de la institución					
3	Considera Ud. que la misión institucional establecida se generó teniendo en cuenta el contexto y un análisis FODA					
4	Considera Ud. que la institución cuenta con las herramientas necesarias para conseguir la misión institucional trazada.					
5	Considera Ud. que los objetivos institucionales son realistas y alcanzables					
6	Cree Ud. que el personal cuenta con las herramientas necesarias para poder cumplir con las metas institucionales trazadas.					
<b>Implementación de estrategias</b>						
7	Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se detalla previamente las funciones de cada trabajador					
8	Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se establece previamente un cronograma detallado de cada actividad					
9	Para el desarrollo de cada plan o programa que impulsa la institución se determina claramente la estructura funcional					
10	Se cuenta con un personal de apoyo que constantemente impulse el logro de planes y programas					
11	Se prioriza el presupuesto de cada plan o proyecto para asegurar su financiamiento					
12	Se canalizan adecuadamente los recursos para la puesta en marcha de proyectos institucionales.					
<b>Evaluación de estrategias</b>						
13	Se dispone de formatos de evaluación para dar seguimiento de las actividades programadas					
14	Se evalúan las actividades de acuerdo a los plazos programados					
15	Se verifica que las actividades desempeñadas por cada área se encuentren orientadas a lograr los objetivos institucionales.					
16	Se dispone de formatos de control para evaluar el avance y resultados de las actividades.					
17	Se realiza la evaluación costo beneficio de los resultados de los proyectos desarrollados.					
18	Se evalúan los logros o beneficios de cada proyecto o actividad desarrollada					

Muchas gracias por su colaboración.

### Cuestionario de Cambio organizacional

Estimado trabajador (a), el presente cuestionario tiene por finalidad obtener datos sobre la variable cambio organizacional en la institución de Servicio de Administración Tributaria de Huamanga 2018. Por tal razón, invocamos a usted responder cada una de las preguntas con la veracidad del caso, marcando una "X" sobre la opción de respuesta que cree por conveniente. Debe quedar claro que su respuesta debe referirse a lo que está ocurriendo y no a lo que debe ser. Las alternativas de respuesta son las siguientes:

1. Nunca ( ) 2. Muy pocas veces ( ) 3. A veces ( ) 4. Casi Siempre ( ) 5. Siempre ( )

Cambio organizacional						
Dimensiones						
Nº	Desarrollo del talento humano	1	2	3	4	5
1	En la institución se realizan procesos estratégicos para adaptarse a posibles cambios.					
2	Frente a escenarios cambiantes, le facilitan herramientas para el desarrollo adecuado de sus funciones.					
3	Las políticas de la institución permiten adoptar mecanismos innovadores y creativos que contribuyan con el desempeño organizacional					
4	Se busca mejorar los conocimientos de los trabajadores con la intención de cumplir los objetivos institucionales.					
5	Se promueve la capacitación constante del personal en temas relevantes para su desempeño y desarrollo adecuado de funciones.					
Gestión por procesos						
6	Existe una clara determinación e identificación de los procesos que se desarrollan en la institución.					
7	Se determina y establecer con precisión y claridad las funciones de cada uno de los procesos asumidos en la institución					
8	Se dispone de formatos de control para monitorear los resultados de los procesos dentro de la institución					
9	Se llevan a cabo evaluaciones periódicas del ritmo de desempeño de los procesos organizacionales					
10	Se brinda feed back a los trabajadores buscando mejorar su desempeño					
11	En la institución se preocupan por implementar herramientas técnicas y/o materiales de apoyo para mejorar los procesos					
Innovación tecnológica						
12	Se cuenta con formatos digitales para socializar con los trabajadores toda la información importante de la institución.					
13	Se dispone de sistemas informáticos para optimizar el almacenamiento y uso de información relevante					
14	Se brindan capacitaciones al personal respecto al uso de los sistemas y herramientas tecnológicas que posee la institución					
15	Se provee de herramientas modernas al personal para efectivizar sus tiempos de trabajo					
16	Se hace uso de herramientas tecnológicas para brindar en menor tiempo los servicios a los usuarios					
17	Se dispone de medios y sistemas digitales para comunicarse y atender de manera virtual a los usuarios					

Muchas gracias por su colaboración.

## Anexo 5. Base de datos

*Base de datos de la variable gestión estratégica*

IT 1	IT 2	IT 3	IT 4	IT 5	IT 6	IT 7	IT 8	IT 9	IT 10	IT 11	IT 12	IT 13	IT 14	IT 15	IT 16	IT 17	IT 18
3	5	2	3	4	5	4	5	2	4	3	3	2	4	3	4	3	5
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	2	3
2	1	2	1	3	1	3	1	2	2	1	1	3	2	3	1	1	2
3	3	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	2	4	4	4	2	4	4	3
3	1	3	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	2	2
2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	3	1	3	2	2	1
2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3
2	5	2	3	3	4	4	4	3	4	2	5	3	4	3	4	5	5
2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	2	2
3	5	2	5	2	5	3	5	2	5	3	4	2	3	2	4	5	5
2	2	1	2	4	1	3	1	4	1	2	2	3	1	3	2	2	2
2	3	3	2	4	2	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	3
3	2	2	2	5	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
3	4	3	4	3	5	2	5	3	4	3	4	3	3	2	3	5	4
3	4	1	3	4	3	4	3	4	4	4	4	1	3	2	3	3	3
3	2	3	2	4	3	4	2	4	2	3	3	4	2	4	2	1	2
3	5	1	5	2	5	3	3	3	4	2	4	2	4	2	5	4	4
3	4	1	5	4	5	3	4	3	5	3	3	4	5	3	5	5	5
2	4	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	5	4
4	2	1	3	5	4	5	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4
4	2	3	1	4	2	3	2	4	2	3	1	3	2	3	1	1	2
4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3
2	2	1	2	3	1	2	1	3	1	2	1	2	2	3	1	1	2
4	3	3	2	4	2	4	2	5	3	3	3	4	3	4	3	2	2
2	2	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	1	3	3	2	3	3
3	4	1	4	3	4	3	5	2	4	3	5	3	5	3	3	5	5
3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2
4	4	1	4	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5
3	5	3	4	4	4	3	5	2	3	3	5	1	4	3	4	3	4
3	5	3	5	3	5	3	3	3	5	3	5	3	3	3	5	5	5
4	4	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4
1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1
3	3	1	4	3	2	4	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	2
3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2
4	2	2	1	3	1	4	1	2	2	2	1	1	2	4	2	2	2
4	2	2	3	5	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4
2	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2
3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	4	2	2	2	2	3	3
2	3	1	3	3	3	2	4	2	3	2	3	1	3	3	3	4	5
3	1	3	1	2	1	4	2	3	1	2	1	2	1	2	1	1	1
4	4	3	5	5	4	4	2	3	4	5	3	5	3	5	4	4	3
3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4
4	3	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3
4	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
4	2	2	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	2	4	3	3	3



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

## Base de datos de la variable cambio organizacional

IT 1	IT 2	IT 3	IT 4	IT 5	IT 6	IT 7	IT 8	IT 9	IT 10	IT 11	IT 12	IT 13	IT 14	IT 15	IT 16	IT 17
4	2	5	5	3	2	5	2	5	1	5	2	4	3	5	5	4
5	2	5	5	4	3	4	4	4	1	5	2	3	4	5	3	5
2	3	2	1	1	3	2	4	2	4	1	4	1	5	2	2	2
2	3	3	2	2	4	1	3	2	3	2	3	2	4	2	2	2
2	3	1	2	2	4	2	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2
5	2	3	3	4	3	5	3	4	1	4	2	5	3	5	5	4
1	3	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	3	2	1	1
1	2	2	2	2	4	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	1
2	3	1	2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1
5	3	5	5	4	1	5	2	5	4	4	2	5	2	3	4	5
4	3	3	4	3	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	4	3
3	2	3	4	5	2	4	2	3	1	4	1	3	4	5	3	3
2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2
2	3	1	2	2	3	1	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1
3	3	4	3	2	4	3	3	5	1	4	1	4	1	4	4	3
4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	5	4	5	4	5	5	5
3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3
2	3	2	2	1	3	2	3	1	3	2	4	1	3	1	1	1
5	3	3	4	5	1	3	3	5	3	5	3	4	4	3	4	4
4	2	5	4	5	2	4	2	5	3	3	2	4	2	4	5	5
3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
1	1	1	1	1	2	1	3	1	3	1	2	1	1	1	1	1
4	2	4	3	3	3	2	2	3	3	4	2	4	1	2	2	2
2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2
3	5	4	4	2	4	3	4	3	4	4	3	2	4	3	3	4
3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3
5	4	4	4	5	3	3	4	5	3	4	2	3	2	5	4	4
2	3	2	2	2	4	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2
5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3	4	3	5	5	3
4	2	4	5	5	3	4	4	5	3	5	3	5	2	3	5	5
4	3	5	5	5	3	4	3	5	3	5	4	5	3	4	4	5
3	2	4	4	3	3	5	1	4	5	4	1	5	3	3	3	4
1	3	1	1	1	3	1	2	1	2	1	3	1	3	1	1	1
2	2	4	3	3	3	4	2	4	2	2	3	2	3	3	3	3
3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2
2	5	2	2	1	4	2	4	2	4	2	3	2	4	2	2	1
2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3
3	4	4	5	5	3	3	4	2	3	3	2	4	2	3	4	4
3	3	3	4	2	4	2	2	3	3	4	3	3	2	4	3	4
3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	3	4
2	3	2	1	1	3	1	2	2	3	2	3	1	3	2	2	2
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	2	3
2	2	3	3	3	1	2	1	3	2	2	1	2	1	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3
2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2
2	3	2	3	2	4	2	5	3	2	3	2	2	2	2	3	3
4	3	2	3	3	4	2	3	3	1	3	1	2	1	2	3	2
2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	2	4	2	2	3
4	3	4	4	3	1	2	3	4	2	3	3	4	2	4	2	3
3	2	3	3	4	3	4	2	4	2	2	2	3	2	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3
3	5	3	3	3	4	4	5	3	4	3	5	4	4	3	3	3

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

## Anexo 6. Validación de los instrumentos

### Planilla de expertos

Estimado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Gestión Estratégica”, que forma parte de un estudio relacionado con la gestión estratégica de una institución de Servicio de Administración Tributaria en la Región. La evaluación de instrumentos es de gran relevancia para la obtención de información válida y confiable, por lo que agradecemos desde ya su valiosa colaboración.

Antes de la evaluación del instrumento, le pedimos que nos proporcione la siguiente información:

**Nombre y apellido:** Jorge Alberto Prado Palomino

**Grado académico:** Mg. En Finanzas

**Tiempo de experiencia en validación de instrumentos:** 20 años

**Tiempo de experiencia como investigador:** 20 años

### Evaluación del instrumento

El instrumento consiste en una escala de Likert diseñada para medir la Gestión estratégica aplicada a una institución de Servicio de Administración Tributaria de la Región. Dado que se pretende medir el constructo, se incluyeron ítems que respondan a las dimensiones representativas, es decir, la Formulación de estrategias (6 ítems asignados), la implementación de estrategias (6 ítems asignados) y la Evaluación de estrategias (6 ítems asignados).

Para esta etapa de evaluación, los ítems se muestran agrupados según la dimensión a la que responden. En la versión impresa que recibirán los encuestados o en el archivo adjunto. La evaluación de este instrumento consiste en completar la Tabla de Evaluación y la Tabla de Valoración general del cuestionario. Para la Tabla de Evaluación deberá asignar a cada ítem el puntaje que considere más apropiado, en una escala del 1 al 4, donde 1 representa el menor valor del atributo evaluado. Para ello, deberá considerar los siguientes indicadores:

Categoría	Indicador y puntaje
<p><b>SUFICIENCIA S*</b> (Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para realizar su medición.) <i>*El puntaje se asigna a la dimensión.</i></p>	<p>La cantidad de ítems no es suficiente para medir la dimensión. <b>(1)</b> La cantidad de ítems permite medir algún aspecto de la dimensión, pero no la dimensión completa. <b>(2)</b> Se debe incrementar la cantidad de algunos ítems para poder medir la dimensión. <b>(3)</b> La cantidad de ítems es suficiente. <b>(4)</b></p>
<p><b>CLARIDAD CI</b> (El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.)</p>	<p>La redacción del ítem es confusa. <b>(1)</b> El ítem requiere modificaciones considerables en cuanto a la terminología empleada. <b>(2)</b> Se requiere una modificación mínima de algunos de los términos utilizados en la redacción del ítem. <b>(3)</b> El ítem es claro. Su semántica y sintaxis son adecuadas. <b>(4)</b></p>
<p><b>COHERENCIA Co</b> (El ítem tiene relación lógica con la dimensión que está)</p>	<p>El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. <b>(1)</b> El ítem podría estar relacionado con la dimensión. <b>(2)</b> El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. <b>(3)</b></p>

midiendo.)	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión. <b>(4)</b>
<b>RELEVANCIA R</b> (El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. <b>(1)</b> El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este. <b>(2)</b> El ítem es relativamente importante. <b>(3)</b> El ítem es muy relevante y debe ser incluido. <b>(4)</b>

- **Tabla de evaluación (a cargo del experto)**

(En la columna S, el puntaje se asigna únicamente a la dimensión. En las demás columnas, el puntaje se asigna a cada ítem).

Dimensión	Ítem	S	Cl	Co	R	Observaciones
<b>Formulación de estrategias</b> (diseño de la estrategia en sí, para alcanzar las metas y objetivos, en base a una visión, y valores que rigen la cultura organizacional)	En la institución los jefes se preocupan porque el personal conozca la visión institucional y se comprometa con la misma	4	4	4	4	
	En la institución existen políticas internas que fortalezcan el cumplimiento de la visión de la institución		4	4	3	
	Considera Ud. que la misión institucional establecida se generó teniendo en cuenta el contexto y un análisis FODA		3	4	4	
	Considera Ud. que la institución cuenta con las herramientas necesarias para conseguir la misión institucional trazada.		4	4	3	
	Considera Ud. que los objetivos institucionales son realistas y alcanzables		3	4	4	
	Cree Ud. que el personal cuenta con las herramientas necesarias para poder cumplir con las metas institucionales trazadas.		4	4	3	
<b>Implementación de estrategias</b> (Consiste en aplicar la estrategia diseñada, el cual requiere de la supervisión y acompañamiento constante para posibilitar su adecuación a los miembros y a los objetivos de la organización)	Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se detalla previamente las funciones de cada trabajador	4	4	3	4	
	Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se establece previamente un cronograma detallado de cada actividad		4	4	3	
	Para el desarrollo de cada plan o programa que impulsa la institución se determina claramente la estructura funcional.		4	4	3	
	Se cuenta con un personal de apoyo que constantemente impulse el logro de planes y programas		4	3	4	
	Se prioriza el presupuesto de cada plan o proyecto para asegurar su financiamiento		4	3	4	
	Se canalizan adecuadamente los recursos para la puesta en marcha de proyectos institucionales.		4	3	4	

### Planilla de expertos

Estimado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cambio organizacional", que forma parte de un estudio relacionado con el cambio organizacional de una institución de Servicio de Administración Tributaria en la Región. La evaluación de instrumentos es de gran relevancia para la obtención de información válida y confiable, por lo que agradecemos desde ya su valiosa colaboración. Antes de la evaluación del instrumento, le pedimos que nos proporcione la siguiente información:

**Nombre y apellido:** Jorge Alberto Prado Palomino

**Grado académico:** Mg. En Finanzas

**Tiempo de experiencia en validación de instrumentos:** 20 años

**Tiempo de experiencia como investigador:** años 20

#### Evaluación del instrumento

El instrumento consiste en una escala de Likert diseñada para medir la el Cambio organizacional aplicada una institución de Servicio de Administración Tributaria de la Región. Dado que se pretende medir el constructo, se incluyeron ítems que respondan a las dimensiones representativas, es decir, la Desarrollo del talento humano (7 ítems asignados), la Gestión por procesos (6 ítems asignados) y la Innovación tecnológica (6 ítems asignados).

Para esta etapa de evaluación, los ítems se muestran agrupados según la dimensión a la que responden. En la versión impresa que recibirán los encuestados o en el archivo adjunto. La evaluación de este instrumento consiste en completar la Tabla de Evaluación y la Tabla de Valoración general del cuestionario. Para la Tabla de Evaluación deberá asignar a cada ítem el puntaje que considere más apropiado, en una escala del 1 al 4, donde 1 representa el menor valor del atributo evaluado. Para ello, deberá considerar los siguientes indicadores:

Categoría	Indicador y puntaje
<b>SUFICIENCIA S*</b> (Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para realizar su medición.) <i>*El puntaje se asigna a la dimensión.</i>	La cantidad de ítems no es suficiente para medir la dimensión. (1) La cantidad de ítems permite medir algún aspecto de la dimensión, pero no la dimensión completa. (2) Se debe incrementar la cantidad de algunos ítems para poder medir la dimensión. (3) La cantidad de ítems es suficiente. (4)
<b>CLARIDAD CI</b> (El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.)	La redacción del ítem es confusa. (1) El ítem requiere modificaciones considerables en cuanto a la terminología empleada. (2) Se requiere una modificación mínima de algunos de los términos utilizados en la redacción del ítem. (3) El ítem es claro. Su semántica y sintaxis son adecuadas. (4)
<b>COHERENCIA Co</b> (El ítem tiene relación lógica con la dimensión que está midiendo.)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. (1) El ítem podría estar relacionado con la dimensión. (2) El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. (3) El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión. (4)
<b>RELEVANCIA R</b> (El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. (1) El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este. (2) El ítem es relativamente importante. (3) El ítem es muy relevante y debe ser incluido. (4)

• **Tabla de evaluación (a cargo del experto)**

(En la columna S, el puntaje se asigna únicamente a la dimensión. En las demás columnas, el puntaje se asigna a cada ítem).

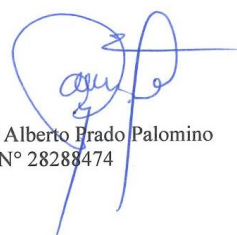
Dimensión	Ítem	S	CI	Co	R	Observaciones
<b>Desarrollo del talento humano</b> (Se refiere a la gestión del personal, brindando herramientas cognitivas y operativas que le permitan innovar en sus procedimientos para su mejor desempeño laboral, permitiendo desarrollar sus habilidades y capacidades creativas e innovadoras.)	En la institución se realizan procesos estratégicos para adaptarse a posibles cambios.	4	4	4	3	
	Frente a escenarios cambiantes, le facilitan herramientas para el desarrollo adecuado de sus funciones.		3	4	4	
	Las políticas de la institución permiten adoptar mecanismos innovadores y creativos que contribuyan con el desempeño organizacional.		4	3	4	
	Se busca mejorar los conocimientos de los trabajadores con la intención de cumplir los objetivos institucionales.		3	4	4	
	Se promueve la capacitación constante del personal en temas relevantes para su desempeño y desarrollo adecuado de funciones.		4	4	3	
<b>Gestión por procesos</b> (alude a los procedimientos planificados, organizados, y programados, centrando sus esfuerzos en la satisfacción del cliente y miembros comprometidos con la organización, es la búsqueda de procesos efectivos desde el contacto con sus proveedores, empleados, y usuarios)	Existe una clara determinación e identificación de los procesos que se desarrollan en la institución.	4	4	4	3	
	Se determina y establece con precisión y claridad las funciones de cada uno de los procesos asumidos en la institución.		4	4	4	
	Se dispone de formatos de control para monitorear los resultados de los procesos dentro de la institución.		3	4	4	
	Se llevan a cabo evaluaciones periódicas del ritmo de desempeño de los procesos organizacionales.		3	4	4	
	Se brinda feed back (retroalimentación) a los trabajadores buscando mejorar su desempeño.		3	4	4	
	En la institución se preocupan por implementar herramientas técnicas y/o materiales de apoyo para mejorar los procesos.		4	3	4	
<b>Innovación tecnológica</b> (hace alusión tanto a la innovación en el nivel de manejo y conocimientos de los trabajadores para poder ejecutar con pericia herramientas y sistemas innovadores, así como a	Se cuenta con formatos digitales para socializar con los trabajadores toda la información importante de la institución.	4	3	4	4	
	Se dispone de sistemas informáticos para optimizar el almacenamiento y uso de información relevante.		4	4	3	
	Se brindan capacitaciones al personal respecto al uso de los sistemas y		4	4	3	

todo el conjunto de herramientas tecnológicas, digitales, y en base a ello lograr un mejor desempeño)	herramientas tecnológicas que posee la institución.				
	Se provee de herramientas modernas al personal para efectivizar sus tiempos de trabajo.	4	3	4	
	Se hace uso de herramientas tecnológicas para brindar en menor tiempo los servicios a los usuarios.	3	4	4	
	Se dispone de medios y sistemas digitales para comunicarse y atender de manera virtual a los usuarios.	3	4	4	

• **Tabla de valoración general del cuestionario (a cargo del experto)**

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X		
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.	X		
La cantidad total de ítems está distribuida de forma equilibrada entre las dimensiones.	X		
Las preguntas son claras y podrán ser comprendidas y respondidas por los encuestados.	X		



Jorge Alberto Prado Palomino  
DNI N° 28288474



### Planilla de expertos

Estimado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Cambio organizacional”, que forma parte de un estudio relacionado con el cambio organizacional de una institución de Servicio de Administración Tributaria en la Región. La evaluación de instrumentos es de gran relevancia para la obtención de información válida y confiable, por lo que agradecemos desde ya su valiosa colaboración. Antes de la evaluación del instrumento, le pedimos que nos proporcione la siguiente información:

**Nombre y apellido:** Eusterio Oré Gutiérrez

**Grado académico:** Dr. En Administración

**Tiempo de experiencia en validación de instrumentos:** 20 años

**Tiempo de experiencia como investigador:** 25 años

#### Evaluación del instrumento

El instrumento consiste en una escala de Likert diseñada para medir la el Cambio organizacional aplicada una institución de Servicio de Administración Tributaria de la Región. Dado que se pretende medir el constructo, se incluyeron ítems que respondan a las dimensiones representativas, es decir, la Desarrollo del talento humano (7 ítems asignados), la Gestión por procesos (6 ítems asignados) y la Innovación tecnológica (6 ítems asignados).

Para esta etapa de evaluación, los ítems se muestran agrupados según la dimensión a la que responden. En la versión impresa que recibirán los encuestados o en el archivo adjunto. La evaluación de este instrumento consiste en completar la Tabla de Evaluación y la Tabla de Valoración general del cuestionario. Para la Tabla de Evaluación deberá asignar a cada ítem el puntaje que considere más apropiado, en una escala del 1 al 4, donde 1 representa el menor valor del atributo evaluado. Para ello, deberá considerar los siguientes indicadores:

Categoría	Indicador y puntaje
<p><b>SUFICIENCIA S*</b> (Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para realizar su medición.) <i>*El puntaje se asigna a la dimensión.</i></p>	<p>La cantidad de ítems no es suficiente para medir la dimensión. (1) La cantidad de ítems permite medir algún aspecto de la dimensión, pero no la dimensión completa. (2) Se debe incrementar la cantidad de algunos ítems para poder medir la dimensión. (3) La cantidad de ítems es suficiente. (4)</p>
<p><b>CLARIDAD CI</b> (El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.)</p>	<p>La redacción del ítem es confusa. (1) El ítem requiere modificaciones considerables en cuanto a la terminología empleada. (2) Se requiere una modificación mínima de algunos de los términos utilizados en la redacción del ítem. (3) El ítem es claro. Su semántica y sintaxis son adecuadas. (4)</p>
<p><b>COHERENCIA Co</b> (El ítem tiene relación lógica con la dimensión que está midiendo.)</p>	<p>El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. (1) El ítem podría estar relacionado con la dimensión. (2) El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. (3) El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión. (4)</p>
<p><b>RELEVANCIA R</b> (El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.)</p>	<p>El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. (1) El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este. (2) El ítem es relativamente importante. (3) El ítem es muy relevante y debe ser incluido. (4)</p>

<b>Evaluación de estrategias</b> (Es un proceso de control, se trata de la verificación del cumplimiento de los objetivos de los planes ejecutados, pudiendo determinarse la relevancia de la estrategia y lo oportuna que resulta al llevarse a cabo dentro de un contexto en específico)	Se dispone de formatos de evaluación para dar seguimiento de las actividades programadas	4	4	4	4
	Se evalúan las actividades de acuerdo a los plazos programados	4	4	4	4
	Se verifica que las actividades desempeñadas por cada área se encuentren orientadas a lograr los objetivos institucionales.	4	4	4	4
	Se dispone de formatos de control para evaluar el avance y resultados de las actividades.	4	4	3	4
	Se realiza la evaluación costo beneficio de los resultados de los proyectos desarrollados.	4	4	4	4
	Se evalúan los logros o beneficios de cada proyecto o actividad desarrollada	4	4	4	4

• **Tabla de valoración general del cuestionario (a cargo del experto)**

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	x		
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.	x		
La cantidad total de ítems está distribuida de forma equilibrada entre las dimensiones.	x		
Las preguntas son claras y podrán ser comprendidas y respondidas por los encuestados.	x		

  
 Eusterio Oré Gutiérrez  
 DNI N°: 28227213

• **Tabla de evaluación (a cargo del experto)**

(En la columna S, el puntaje se asigna únicamente a la dimensión. En las demás columnas, el puntaje se asigna a cada ítem).

Dimensión	Ítem	S	CI	Co	R	Observaciones
<b>Desarrollo del talento humano</b> (Se refiere a la gestión del personal, brindando herramientas cognitivas y operativas que le permitan innovar en sus procedimientos para su mejor desempeño laboral, permitiendo desarrollar sus habilidades y capacidades creativas e innovadoras.)	En la institución se realizan procesos estratégicos para adaptarse a posibles cambios.	4	4	4	3	
	Frente a escenarios cambiantes, le facilitan herramientas para el desarrollo adecuado de sus funciones.		4	4	4	
	Las políticas de la institución permiten adoptar mecanismos innovadores y creativos que contribuyan con el desempeño organizacional.		4	4	4	
	Se busca mejorar los conocimientos de los trabajadores con la intención de cumplir los objetivos institucionales.		4	4	4	
	Se promueve la capacitación constante del personal en temas relevantes para su desempeño y desarrollo adecuado de funciones.		4	4	3	
<b>Gestión por procesos</b> (alude a los procedimientos planificados, organizados, y programados, centrando sus esfuerzos en la satisfacción del cliente y miembros comprometidos con la organización, es la búsqueda de procesos efectivos desde el contacto con sus proveedores, empleados, y usuarios)	Existe una clara determinación e identificación de los procesos que se desarrollan en la institución.	4	4	4	3	
	Se determina y establece con precisión y claridad las funciones de cada uno de los procesos asumidos en la institución.		4	4	4	
	Se dispone de formatos de control para monitorear los resultados de los procesos dentro de la institución.		4	4	4	
	Se llevan a cabo evaluaciones periódicas del ritmo de desempeño de los procesos organizacionales.		4	4	4	
	Se brinda feed back (retroalimentación) a los trabajadores buscando mejorar su desempeño.		4	4	4	
	En la institución se preocupan por implementar herramientas técnicas y/o materiales de apoyo para mejorar los procesos.		4	4	4	
<b>Innovación tecnológica</b> (hace alusión tanto a la innovación en el nivel de manejo y conocimientos de los trabajadores para poder ejecutar con pericia herramientas y sistemas innovadores, así como a	Se cuenta con formatos digitales para socializar con los trabajadores toda la información importante de la institución.	4	4	4	4	
	Se dispone de sistemas informáticos para optimizar el almacenamiento y uso de información relevante.		4	4	3	
	Se brindan capacitaciones al personal respecto al uso de los sistemas y		4	4	3	

### Planilla de expertos

Estimado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “Gestión Estratégica”, que forma parte de un estudio relacionado con la gestión estratégica de una institución de Servicio de Administración Tributaria en la Región. La evaluación de instrumentos es de gran relevancia para la obtención de información válida y confiable, por lo que agradecemos desde ya su valiosa colaboración.

Antes de la evaluación del instrumento, le pedimos que nos proporcione la siguiente información:

**Nombre y apellido:** Eusterio Oré Gutiérrez

**Grado académico:** Dr. En Administración

**Tiempo de experiencia en validación de instrumentos:** 20 años

**Tiempo de experiencia como investigador:** 25 años

#### Evaluación del instrumento

El instrumento consiste en una escala de Likert diseñada para medir la Gestión estratégica aplicada a una institución de Servicio de Administración Tributaria de la Región. Dado que se pretende medir el constructo, se incluyeron ítems que respondan a las dimensiones representativas, es decir, la Formulación de estrategias (6 ítems asignados), la implementación de estrategias (6 ítems asignados) y la Evaluación de estrategias (6 ítems asignados).

Para esta etapa de evaluación, los ítems se muestran agrupados según la dimensión a la que responden. En la versión impresa que recibirán los encuestados o en el archivo adjunto. La evaluación de este instrumento consiste en completar la Tabla de Evaluación y la Tabla de Valoración general del cuestionario. Para la Tabla de Evaluación deberá asignar a cada ítem el puntaje que considere más apropiado, en una escala del 1 al 4, donde 1 representa el menor valor del atributo evaluado. Para ello, deberá considerar los siguientes indicadores:


Categoría	Indicador y puntaje
<p><b>SUFICIENCIA S*</b> (Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para realizar su medición.) <i>*El puntaje se asigna a la dimensión.</i></p>	<p>La cantidad de ítems no es suficiente para medir la dimensión. <b>(1)</b> La cantidad de ítems permite medir algún aspecto de la dimensión, pero no la dimensión completa. <b>(2)</b> Se debe incrementar la cantidad de algunos ítems para poder medir la dimensión. <b>(3)</b> La cantidad de ítems es suficiente. <b>(4)</b></p>
<p><b>CLARIDAD CI</b> (El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.)</p>	<p>La redacción del ítem es confusa. <b>(1)</b> El ítem requiere modificaciones considerables en cuanto a la terminología empleada. <b>(2)</b> Se requiere una modificación mínima de algunos de los términos utilizados en la redacción del ítem. <b>(3)</b> El ítem es claro. Su semántica y sintaxis son adecuadas. <b>(4)</b></p>
<p><b>COHERENCIA Co</b> (El ítem tiene relación lógica con la dimensión que está</p>	<p>El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. <b>(1)</b> El ítem podría estar relacionado con la dimensión. <b>(2)</b> El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. <b>(3)</b></p>

todo el conjunto de herramientas tecnológicas, digitales, y en base a ello lograr un mejor desempeño)	herramientas tecnológicas que posee la institución.				
	Se provee de herramientas modernas al personal para efectivizar sus tiempos de trabajo.	4	4	4	
	Se hace uso de herramientas tecnológicas para brindar en menor tiempo los servicios a los usuarios.	4	4	4	
	Se dispone de medios y sistemas digitales para comunicarse y atender de manera virtual a los usuarios.	4	4	4	

• **Tabla de valoración general del cuestionario (a cargo del experto)**

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X		
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.	X		
La cantidad total de ítems está distribuida de forma equilibrada entre las dimensiones.	X		
Las preguntas son claras y podrán ser comprendidas y respondidas por los encuestados.	X		

  
Eusterio Oré Gutiérrez  
DNI N°: 28227213

### Planilla de expertos

Estimado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Gestión Estratégica", que forma parte de un estudio relacionado con la gestión estratégica de una institución de Servicio de Administración Tributaria en la Región. La evaluación de instrumentos es de gran relevancia para la obtención de información válida y confiable, por lo que agradecemos desde ya su valiosa colaboración.

Antes de la evaluación del instrumento, le pedimos que nos proporcione la siguiente información:

**Nombre y apellido:** Jesús Augusto Badajón Ponce  
**Grado académico:** Magister e Investigación y Doc. Universitario  
**Tiempo de experiencia en validación de instrumentos:** 10 años  
**Tiempo de experiencia como investigador:** 10 años

### Evaluación del instrumento

El instrumento consiste en una escala de Likert diseñada para medir la Gestión estratégica aplicada a una institución de Servicio de Administración Tributaria de la Región. Dado que se pretende medir el constructo, se incluyeron ítems que respondan a las dimensiones representativas, es decir, la Formulación de estrategias (6 ítems asignados), la implementación de estrategias (6 ítems asignados) y la Evaluación de estrategias (6 ítems asignados).

Para esta etapa de evaluación, los ítems se muestran agrupados según la dimensión a la que responden. En la versión impresa que recibirán los encuestados o en el archivo adjunto. La evaluación de este instrumento consiste en completar la Tabla de Evaluación y la Tabla de Valoración general del cuestionario. Para la Tabla de Evaluación deberá asignar a cada ítem el puntaje que considere más apropiado, en una escala del 1 al 4, donde 1 representa el menor valor del atributo evaluado. Para ello, deberá considerar los siguientes indicadores:

Categoría	Indicador y puntaje
<p><b>SUFICIENCIA S*</b>            (Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para realizar su medición.)  <i>*El puntaje se asigna a la dimensión.</i></p>	<p>La cantidad de ítems no es suficiente para medir la dimensión. <b>(1)</b>            La cantidad de ítems permite medir algún aspecto de la dimensión, pero no la dimensión completa. <b>(2)</b>            Se debe incrementar la cantidad de algunos ítems para poder medir la dimensión. <b>(3)</b>            La cantidad de ítems es suficiente. <b>(4)</b></p>
<p><b>CLARIDAD CI</b>            (El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.)</p>	<p>La redacción del ítem es confusa. <b>(1)</b>            El ítem requiere modificaciones considerables en cuanto a la terminología empleada. <b>(2)</b>            Se requiere una modificación mínima de algunos de los términos utilizados en la redacción del ítem. <b>(3)</b>            El ítem es claro. Su semántica y sintaxis son adecuadas. <b>(4)</b></p>
<p><b>COHERENCIA Co</b>            (El ítem tiene relación lógica con la dimensión que está)</p>	<p>El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. <b>(1)</b>            El ítem podría estar relacionado con la dimensión. <b>(2)</b>            El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. <b>(3)</b></p>

mediendo.)	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión. <b>(4)</b>
<b>RELEVANCIA R</b> (El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. <b>(1)</b> El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este. <b>(2)</b> El ítem es relativamente importante. <b>(3)</b> El ítem es muy relevante y debe ser incluido. <b>(4)</b>

• **Tabla de evaluación (a cargo del experto)**

(En la columna S, el puntaje se asigna únicamente a la dimensión. En las demás columnas, el puntaje se asigna a cada ítem).


Dimensión	Ítem	S	CI	Co	R	Observaciones
<b>Formulación de estrategias</b> (diseño de la estrategia en sí, para alcanzar las metas y objetivos, en base a una visión, y valores que rigen la cultura organizacional)	En la institución los jefes se preocupan porque el personal conozca la visión institucional y se comprometa con la misma	4	3	4	4	
	En la institución existen políticas internas que fortalezcan el cumplimiento de la visión de la institución		4	4	4	
	Considera Ud. que la misión institucional establecida se generó teniendo en cuenta el contexto y un análisis FODA		4	3	4	
	Considera Ud. que la institución cuenta con las herramientas necesarias para conseguir la misión institucional trazada.		3	4	4	
	Considera Ud. que los objetivos institucionales son realistas y alcanzables		3	4	4	
	Cree Ud. que el personal cuenta con las herramientas necesarias para poder cumplir con las metas institucionales trazadas.		4	3	4	
<b>Implementación de estrategias</b> (Consiste en aplicar la estrategia diseñada, el cual requiere de la supervisión y acompañamiento constante para posibilitar su adecuación a los miembros y a los objetivos de la organización)	Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se detalla previamente las funciones de cada trabajador	4	4	3	4	
	Para la ejecución de los planes y/o proyectos de la institución se establece previamente un cronograma detallado de cada actividad		3	4	4	
	Para el desarrollo de cada plan o programa que impulsa la institución se determina claramente la estructura funcional.		4	4	3	
	Se cuenta con un personal de apoyo que constantemente impulse el logro de planes y programas		4	3	4	
	Se prioriza el presupuesto de cada plan o proyecto para asegurar su financiamiento		4	4	4	
	Se canalizan adecuadamente los recursos para la puesta en marcha de proyectos institucionales.		4	3	4	

<b>Evaluación de estrategias</b> (Es un proceso de control, se trata de la verificación del cumplimiento de los objetivos de los planes ejecutados, pudiendo determinarse la relevancia de la estrategia y lo oportuna que resulta al llevarse a cabo dentro de un contexto en específico)	Se dispone de formatos de evaluación para dar seguimiento de las actividades programadas	4	3	4	4	
	Se evalúan las actividades de acuerdo a los plazos programados		3	4	4	
	Se verifica que las actividades desempeñadas por cada área se encuentren orientadas a lograr los objetivos institucionales.		4	4	4	
	Se dispone de formatos de control para evaluar el avance y resultados de las actividades.		4	4	3	
	Se realiza la evaluación costo beneficio de los resultados de los proyectos desarrollados.		3	4	4	
	Se evalúan los logros o beneficios de cada proyecto o actividad desarrollada		4	3	4	

• **Tabla de valoración general del cuestionario (a cargo del experto)**

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	x		
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.	x		
La cantidad total de ítems está distribuida de forma equilibrada entre las dimensiones.	x		
Las preguntas son claras y podrán ser comprendidas y respondidas por los encuestados.	x		

  
 Jesús Bañejos Rojas  
 28307210



### Planilla de expertos

Estimado juez, usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cambio organizacional", que forma parte de un estudio relacionado con el cambio organizacional de una institución de Servicio de Administración Tributaria en la Región. La evaluación de instrumentos es de gran relevancia para la obtención de información válida y confiable, por lo que agradecemos desde ya su valiosa colaboración. Antes de la evaluación del instrumento, le pedimos que nos proporcione la siguiente información:

Nombre y apellido: **Jesús Badojos Paus**  
 Grado académico: **Magister en Investigación y Doc. Univ.**  
 Tiempo de experiencia en validación de instrumentos: **10 años**  
 Tiempo de experiencia como investigador: **10 años**

#### Evaluación del instrumento

El instrumento consiste en una escala de Likert diseñada para medir la el Cambio organizacional aplicada una institución de Servicio de Administración Tributaria de la Región. Dado que se pretende medir el constructo, se incluyeron ítems que respondan a las dimensiones representativas, es decir, la Desarrollo del talento humano (7 ítems asignados), la Gestión por procesos (6 ítems asignados) y la Innovación tecnológica (6 ítems asignados).

Para esta etapa de evaluación, los ítems se muestran agrupados según la dimensión a la que responden. En la versión impresa que recibirán los encuestados o en el archivo adjunto. La evaluación de este instrumento consiste en completar la Tabla de Evaluación y la Tabla de Valoración general del cuestionario. Para la Tabla de Evaluación deberá asignar a cada ítem el puntaje que considere más apropiado, en una escala del 1 al 4, donde 1 representa el menor valor del atributo evaluado. Para ello, deberá considerar los siguientes indicadores:

Categoría	Indicador y puntaje
<b>SUFICIENCIA S*</b> (Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para realizar su medición.) <i>*El puntaje se asigna a la dimensión.</i>	La cantidad de ítems no es suficiente para medir la dimensión. (1) La cantidad de ítems permite medir algún aspecto de la dimensión, pero no la dimensión completa. (2) Se debe incrementar la cantidad de algunos ítems para poder medir la dimensión. (3) La cantidad de ítems es suficiente. (4)
<b>CLARIDAD CI</b> (El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.)	La redacción del ítem es confusa. (1) El ítem requiere modificaciones considerables en cuanto a la terminología empleada. (2) Se requiere una modificación mínima de algunos de los términos utilizados en la redacción del ítem. (3) El ítem es claro. Su semántica y sintaxis son adecuadas. (4)
<b>COHERENCIA Co</b> (El ítem tiene relación lógica con la dimensión que está midiendo.)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. (1) El ítem podría estar relacionado con la dimensión. (2) El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. (3) El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión. (4)
<b>RELEVANCIA R</b> (El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.)	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. (1) El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este. (2) El ítem es relativamente importante. (3) El ítem es muy relevante y debe ser incluido. (4)

• **Tabla de evaluación (a cargo del experto)**

(En la columna S, el puntaje se asigna únicamente a la dimensión. En las demás columnas, el puntaje se asigna a cada ítem).

Dimensión	Ítem	S	Cl	Co	R	Observaciones
<b>Desarrollo del talento humano</b> (Se refiere a la gestión del personal, brindando herramientas cognitivas y operativas que le permitan innovar en sus procedimientos para su mejor desempeño laboral, permitiendo desarrollar sus habilidades y capacidades creativas e innovadoras.)	En la institución se realizan procesos estratégicos para adaptarse a posibles cambios.	4	4	4	4	
	Frente a escenarios cambiantes, le facilitan herramientas para el desarrollo adecuado de sus funciones.		3	4	4	
	Las políticas de la institución permiten adoptar mecanismos innovadores y creativos que contribuyan con el desempeño organizacional.		4	3	4	
	Se busca mejorar los conocimientos de los trabajadores con la intención de cumplir los objetivos institucionales.		3	4	4	
	Se promueve la capacitación constante del personal en temas relevantes para su desempeño y desarrollo adecuado de funciones.		4	4	4	
<b>Gestión por procesos</b> (alude a los procedimientos planificados, organizados, y programados, centrando sus esfuerzos en la satisfacción del cliente y miembros comprometidos con la organización, es la búsqueda de procesos efectivos desde el contacto con sus proveedores, empleados, y usuarios)	Existe una clara determinación e identificación de los procesos que se desarrollan en la institución.	4	4	4	4	
	Se determina y establece con precisión y claridad las funciones de cada uno de los procesos asumidos en la institución.		4	4	4	
	Se dispone de formatos de control para monitorear los resultados de los procesos dentro de la institución.		3	4	4	
	Se llevan a cabo evaluaciones periódicas del ritmo de desempeño de los procesos organizacionales.		4	4	4	
	Se brinda feed back (retroalimentación) a los trabajadores buscando mejorar su desempeño.		3	4	4	
	En la institución se preocupan por implementar herramientas técnicas y/o materiales de apoyo para mejorar los procesos.		4	4	4	
<b>Innovación tecnológica</b> (hace alusión tanto a la innovación en el nivel de manejo y conocimientos de los trabajadores para poder ejecutar con pericia herramientas y sistemas innovadores, así como a	Se cuenta con formatos digitales para socializar con los trabajadores toda la información importante de la institución.	4	3	4	4	
	Se dispone de sistemas informáticos para optimizar el almacenamiento y uso de información relevante.		4	4	3	
	Se brindan capacitaciones al personal respecto al uso de los sistemas y		3	4	3	

todo el conjunto de herramientas tecnológicas, digitales, y en base a ello lograr un mejor desempeño)	herramientas tecnológicas que posee la institución.				
	Se provee de herramientas modernas al personal para efectivizar sus tiempos de trabajo.	3	4	4	
	Se hace uso de herramientas tecnológicas para brindar en menor tiempo los servicios a los usuarios.	4	4	4	
	Se dispone de medios y sistemas digitales para comunicarse y atender de manera virtual a los usuarios.	4	4	4	

• **Tabla de valoración general del cuestionario (a cargo del experto)**

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X		
El número de preguntas del cuestionario es excesivo.	X		
La cantidad total de ítems está distribuida de forma equilibrada entre las dimensiones.	X		
Las preguntas son claras y podrán ser comprendidas y respondidas por los encuestados.	X		

  
 Jesús Batujos Romo  
 28327210

## Anexo 7. Confiabilidad de los instrumentos

### Gestión estratégica

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.869	4

#### Resumen de procesamiento de casos

Casos		N	%
	Válido	70	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	70	100.0

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

### Cambio organizacional

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.872	4

#### Resumen de procesamiento de casos

Casos		N	%
	Válido	70	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	70	100.0

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

**TRANSCRIPCION DE ACTA DE SUSTENTACIÓN**

En la ciudad de Ayacucho, el día 22 de febrero de 2023, a las 11:10 horas, en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, se reunieron los miembros de la Comisión del Jurado Evaluador, conformado por los profesores Lic. Juan Felipe Aricama Córdova, Lic. Víctor Raúl Rodríguez Hurtado y Lic. Ricardo Moisés Jorgechagua Saavedra, bajo la presidencia del profesor Lic. Juan Felipe Aricama Córdova, quien fue designado por el decano con Memorándum N°080-2023-FCEAC-UNSCH, y actuando como secretario el Lic. Edith Paucar Ruiz;

El secretario da lectura de la Resolución Decanal N°103-2023-UNSCH-FCEAC-D de fecha 17 de febrero de 2023 el cual declara expedito a los bachilleres YERTON LUIS PARIONA CALLE y DELIO RODRIGUEZ VILA, para la sustentación de la tesis: **"Gestión estratégica y cambio organizacional del servicio de administración tributaria de Huamanga 2018"**, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas;

Acto seguido el presidente de los jurados invita a los sustentantes a dar inicio a la exposición de la mencionada tesis en un tiempo aproximado de treinta (30) minutos. Concluida la sustentación el presidente solicita a los miembros del jurado evaluador formular las preguntas y repreguntas necesarias para lo cual disponen de treinta (30) minutos, las mismas que fueron absueltas satisfactoriamente.

Concluida la sustentación, el presidente de los jurados invita a los sustentantes y público asistente abandonar la sala de grados con la finalidad de deliberar y emitir la calificación correspondiente, con el siguiente resultado:

Jurado 1	12
Jurado 2	10
Jurado 3	11

Resultandos aprobados por mayoría con el calificativo de ONCE (11)

Siendo las 12:45 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico y en fe de lo actuado firman al pie del presente los profesores: Lic. Juan Felipe Aricama Córdova, Lic. Víctor Raúl Rodríguez Hurtado y Lic. Ricardo Moisés Jorgechagua Saavedra.

Libro N° 03, con folio N° 345-346

Ayacucho, 15 de marzo del 2024

Jesús Augusto Badajoz Ramos

Secretario Docente

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD CON DEPÓSITO****No 013/24-EPAE/FCEAC/UNSCH**

1. Apellidos y nombres de investigadores: **Bach. Yerton Luis Pariona Calle**  
**Bach. Delio Rodríguez Vila**
2. Escuela Profesional/Unidad de investigación: Administración de Empresas
3. Facultad: Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
4. Tipo de trabajo académico evaluado: Borrador de Tesis
5. Título del trabajo académico: **Gestión estratégica y cambio organizacional del servicio de administración tributaria de Huamanga 2018**
6. Software de similitud: TURNITIN
7. Fecha de recepción: 4 de marzo 2024
8. Fecha de evaluación: 11 de marzo 2024
9. Evaluación de originalidad.

Porcentaje de similitud	Resultado
<b>*10%</b>	<b>** APROBADO</b>

\*Consignar el porcentaje de similitud

\*\*Consignar **APROBADO** si se encuentra dentro del rango de porcentaje establecido, Subsanan las observaciones o **DESAPROBADO** si excede el porcentaje permisible de similitud.

Ayacucho, 11 de noviembre de 2024



**Dr. Eusterio Oré Gutiérrez**  
**Docente-Instructor**

# Gestión estratégica y cambio organizacional del servicio de administración tributaria de Huamanga 2018

*por* Yerton Luis Pariona Calle Delio Rodriguez Vila

---

**Fecha de entrega:** 11-mar-2024 08:56a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2317690622

**Nombre del archivo:**

Gestión\_estratégica\_y\_cambio\_organizacional\_del\_servicio\_de\_administración\_tributaria\_de\_Huamanga\_2018.pdf  
(8.29M)

**Total de palabras:** 31406

**Total de caracteres:** 166864

# Gestión estratégica y cambio organizacional del servicio de administración tributaria de Huamanga 2018

## INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	1%
2	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://www.revistaespacios.com">www.revistaespacios.com</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://dokumen.site">dokumen.site</a> Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1%
7	<a href="http://repositorio.unsch.edu.pe">repositorio.unsch.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://slideplayer.es">slideplayer.es</a> Fuente de Internet	<1%



9	<a href="http://bibliotecadigital.econ.uba.ar">bibliotecadigital.econ.uba.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://qdoc.tips">qdoc.tips</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://repositorio.unfv.edu.pe">repositorio.unfv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://dof.gob.mx">dof.gob.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://www.emprendepyme.net">www.emprendepyme.net</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://archive.org">archive.org</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://silo.tips">silo.tips</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://kupdf.net">kupdf.net</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://repositorio.upci.edu.pe">repositorio.upci.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://www.dspace.espol.edu.ec">www.dspace.espol.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

21	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
22	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	ri.ujat.mx Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Universidad del Valle Trabajo del estudiante	<1 %
25	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
26	rein.umcc.cu Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo