



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Toma de decisiones y procedimientos de selección en la
dirección de logística del MININTER-Lima, 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Alicia Cabrera Valderrama

ASESOR:

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Control Administrativo

PERÚ – 2018

Dra. Gladys Sánchez Huapaya
Presidente

Dra. Yolanda Sonia Pérez
Secretario

Dr. Luis Alberto Núñez Lira
Vocal

Dedicatoria

Dedicó este Trabajo de Investigación a mis padres Walter Cabrera González y María Juana Valderrama Sánchez de Cabrera y a mis hijas Alicia Antuanet y Gabriela Ilaene Cuba Cabrera, que siempre me apoyan incondicionalmente, moral y emocionalmente para poder obtener el título de Maestra. Y a mis queridos hermanos por el apoyo que siempre me brindan día a día en el transcurso de mi vida, de manera incondicional.

Agradecimiento

A los docentes y asesores de la Escuela de Post grado de la Maestría de Gestión Pública de la Universidad César Vallejo; por haber, colaborado en brindarme de conocimientos para mi desarrollo profesional.

Declaratoria de Autoría

Yo, Alicia Cabrera Valderrama, alumna de la Escuela de Post grado, en la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; testificó y declaró que el trabajo de investigación académico titulado “Toma de decisiones y procedimientos de selección en la dirección de logística del Mininter Lima, 2017”, se presenta, en ciento un (101) folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi propia autoría es el resultado de mi investigación y aplicación de mi instrumento.

Por lo tanto, testifico y declaro lo siguiente:

- Que, he mencionado todas las fuentes encontradas y empleadas en el presente trabajo de investigación relacionada a mi tema de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las Normas de elaboración de trabajos académicos.
- Igualmente, preciso que no he utilizado ninguna otra fuente distinta o diferente de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Es preciso indicar, que este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material bibliográfico intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 19 de octubre de 2017.

Alicia Cabrera Valderrama
DNI N° 0867327

Presentación

Señores miembros del jurado:

Guiada por los lineamientos de la unidad para la realización de los trabajos de investigación de postgrado de la Universidad César Vallejo presento la tesis titulada: “Toma de decisiones y procedimientos de selección en la dirección de logística del Mininter, Lima 2017”, con el objetivo de determinar si existe relación entre la Toma de decisiones y procedimientos de selección en la dirección de logística del Mininter, Lima 2017. La tesis es elaborada como requisito solicitado por la escuela de post grado de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública.

El presente trabajo de investigación cuenta con ocho capítulos: Antecedentes, introducción, marco metodológico, resultados, discusión, conclusiones, sugerencias, bibliografía que fue utilizada como fuente de investigación e información y sustento a los aspectos técnicos que se mencionan en el presente trabajo de investigación, también sirve para ofrecer la autoría de la información a sus respectivos autores, finalmente se presentó anexos, los cuales contiene la matriz de consistencia, la certificación de validación de los expertos autorizados, el cuestionario de las encuestas, base de datos, el cual se adjunta como sustento del trabajo de investigación como anexos al final de la investigación.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La Autora

Índice

Página de jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de Autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	19
1.3 Justificación	42
1.4 Problema	44
1.5 Hipótesis	51
1.6 Objetivos	52
II. Marco Metodológico	
2.1. Variables	54
2.2. Operacionalización de variables	54
2.3. Metodología	56
2.4. Tipos de estudio	56
2.5. Diseño	56
2.6. Población, muestra y muestreo	57
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
2.8. Métodos de análisis de datos	60
2.9. Aspectos éticos	61
III. Resultados	
3.1. Descripción de Resultados	63
3.2. Contrastación de Hipótesis	70

IV. Discusión	74
V. Conclusión	77
VI. Recomendaciones	79
VII. Referencias	82
VIII. Anexos	
Matriz de consistencia	87
Certificados de Validez de Expertos	88
Instrumento	97
Otras evidencias	98

Lista de tablas

		Pág
Tabla 1	Matriz de Operacionalización de la Variable Toma de Decisiones;	55
Tabla 2	Matriz de Operacionalización de la Variable Procedimiento de selección;	55
Tabla 3	Distribución de funcionarios de la Dirección de logística del Mininter;	57
Tabla 4	Ficha técnica del instrumento de la variable Toma de decisiones;	58
Tabla 5	Baremo de la variable	58
Tabla 6	Consolidado del juicio de experto de la segunda variable Procesos de selección;	59
Tabla 7	Fiabilidad de la variable toma de decisiones;	60
Tabla 8	Fiabilidad de la variable procedimiento de selección;	60
Tabla 9	Niveles de la toma de decisiones en las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017;	63
Tabla 10	Niveles de los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017;	64
Tabla 11	Distribución de frecuencias entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter, 2017;	65
Tabla 12	Distribución de frecuencias entre las formas de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones de la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017;	67
Tabla 13	Distribución de frecuencias entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones de la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017;	68
Tabla 14	Grado de correlación y nivel de significación entre las formas de decisiones y los procedimientos de selección	70

	de las contrataciones de la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017;	
Tabla 15	Grado de correlación y nivel de significación entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones de la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017;	71
Tabla 16	Grado de correlación y nivel de significación entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones de la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.	72

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 Ocho pasos para el proceso de toma de decisiones; Niveles de frecuencia de la toma de decisiones en las	26
Figura 2 contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017;	63
Figura 3 Niveles de los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017;	64
Figura 4 Niveles entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017;	66
Figura 5 Niveles entre las formas de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones de la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017;	67
Figura 6 Niveles entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones de la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.	69

Resumen

La presente investigación titulada “Toma de decisiones y procedimientos de selección en la dirección de logística del Mininter - Lima, 2017”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la variable toma de decisiones y procedimientos de selección en la dirección de logística, a fin de evaluar los riesgos de oportunidad de los mismos: en cuanto a formas y procesos de tomar decisiones.

Se utilizó una muestra de 74 trabajadores de la Dirección de Logística del Mininter, método utilizado fue el hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica sustantiva de nivel correlacional, el diseño, no experimental de corte transversal y el instrumento pasó por el proceso de validez y confiabilidad, siendo el nivel de confiabilidad alto en dicho instrumento.

Los resultados indicaron que la toma de decisiones y procedimientos de selección en la dirección de logística del Mininter - Lima, 2017, tienen una correlación baja ($Rho\ 0,377$) y una significatividad estadística de 0,001.

Palabras clave: Toma de decisiones, procedimientos de selección, convocatoria, Buena Pro y Desierto.

Abstract

The present research entitled "Decision-making and selection procedures in the logistics direction of Mininter - Lima, 2017", aimed to determine the relationship between the variable Decision-making and selection procedures in the logistics direction, in order to evaluate the risks of opportunity of the same as forms and processes of making decisions.

We used a sample of 74 workers from the direction of Logistics of the Mininter, method used was the hypothetical deductive, the type of research was basic substantive correlational level, non-experimental cross-sectional design and instruments went through the validity process And reliability, being the level of reliability high in both instruments.

The results indicated that decision-making and selection procedures in the logistics direction of Mininter-Lima, 2017, have a low correlation (Rho 0,377) and a statistical significance of 0.001.

Keywords: Decision making, selection procedures, convocation, good pro and desert.

I. Introducción

1.1. Antecedentes.

El trabajo de investigación que se lleva a cabo se basa en la toma de decisiones y la aplicación de la Ley N° 30225, su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 350.2015-EF y su Modificatoria aprobado por Decreto Supremo N° 056-2017-EF; así como, contar con casuísticas, directivas, instructivos, bases estandarizadas y actos de supervisión y pronunciamientos del OSCE sobre los procedimientos de selección, y de investigaciones revisadas en el contexto internacional y nacional como se describe a continuación:

1.1.1 Antecedentes internacionales.

Pereira (2014) En su investigación titulada *Estilo gerencial y su influencia en el procedimiento de toma de decisiones en las organizaciones educativas*. Tesis de Grado para elegir el título de Magíster Scientiarum en Educación con mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Universidad del Zulia. División de Estudios para Graduados. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo. 2014. p. 171. El estudio estuvo dirigido a vincular el estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas de la Parroquia Isla de Toas del Municipio Insular Almirante Padilla Estado Zulia. El estudio fue descriptivo, correlacional y de campo, con un diseño no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 6 directivos y 69 docentes como técnica se aplicó la técnica de la entrevista y la observación directa y como instrumento se diseñó una encuesta tipo (cuestionario) con 5 alternativas de respuesta, en escala tipo Lickert, conformado por 42 ítems, validado por 5 expertos. La confiabilidad fue el resultado obtenido a través de la fórmula de Crombach, un $r_{tt} = 0,93$ para la Toma de decisiones en cuanto a directivos, mientras que en los docentes se obtuvo como resultado para la primera variable de 0,99 y para la segunda de 0,98. Al correlacionar se obtuvo una relación 0,898*, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, lo cual indica que hay una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre las variables, significa que con ello aumenta los valores de la variable el estilo gerencial aumenta de forma alta, los valores de la variable de Toma de Decisiones o viceversa.

Díaz y Guano (2012), en su Tesis sobre *Auditoría de Gestión a los procesos de contratación de bienes, obras y servicios de la Gobernación de Cotopaxi* para optar por elegir el Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Central de Ecuador, formularon como objetivo principal en cuanto a plantear la necesidad de efectuar una Auditoría de Gestión a los Procesos de Contratación de la Gobernación de Cotopaxi, que permitiera analizar y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, planes, políticas, efectividad y la correcta aplicación de los recursos económicos; informar los resultados obtenidos y sugerir recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo. Se llegó a la conclusión principal de que a través del diagnóstico y de la investigación efectuada en la Gobernación de Cotopaxi fue posible desarrollar una Auditoría de Gestión a los Procedimientos de Selección de los Procesos de Contratación de Bienes, Obras y Servicios del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011, que permitió finalmente conocer que se tiene un alto grado de cumplimiento de los procedimientos de contratación pública, bajo los criterios de economía, eficiencia y eficacia determinados en la normativa vigente; en relación al uso de los recursos públicos asignados a la Gobernación de Cotopaxi durante el año 2011.

1.1.2 Antecedentes nacionales.

Revilla (2016) en su tesis titulada *Toma de decisiones y transferencia financiera de obras según percepción de trabajadores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (periodo 2014) Lima – 2016*, en su resumen se presenta un estudio que busca determinar la relación entre la toma de decisiones y la transferencia financiera de obras desde la percepción de los trabajadores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa, (periodo 2014) Lima – 2016. Metodológicamente el estudio corresponde al nivel de investigación sustantiva con el diseño no experimental, transversal - correlacional, la muestra de estudio estuvo conformada por 55 trabajadores correspondientes a la Unidad Gerencial de Estudios y Obras y a la Coordinación de Contabilidad, el recojo de datos se utilizó la técnica de la encuesta con el instrumento encuesta de percepción sobre la toma de decisiones y transferencia financiera de obras con una escala tipo Lickert. El análisis de datos se realizó utilizando el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for

the Social Sciences) Versión 22 y la prueba de hipótesis mediante la aplicación del coeficiente Spearman que permitió determinar la correlación en un 95% de confianza y 5% significancia entre las variables de estudio, derivando como conclusión principal la existencia de relación directa y significativa entre las variables toma de decisiones y la transferencia financiera de obras con un grado de correlación muy alta ($r = 0,742$, $p = 0.000 < 0,05$).

Aquipucho (2015). La tesis encontrada tiene por título *Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso-Callao, periodo: 2010-2012*, fue sustentado en el año 2015 para obtener el grado de magister en auditoria con mención en Auditoria en la Gestión y Control gubernamental en la Universidad Mayor de San Marcos. La investigación fue de tipo no experimental, explicativo longitudinal, utilizo la técnica de la entrevista, la encuesta, observación y el análisis documental, teniendo como población de 403 servidores y 85 procesos y como muestra a 33 servidores y 02 procesos de selección. Los resultados que arrojaron dentro del personal encuestado es de 56.7% se encuentra en desacuerdo con que el sistema de control interno permita medir objetivos y metas. Dentro de sus conclusiones de la investigación en mención, se obtuvo que en la Municipalidad Carmen de la Legua Reynoso no resulto optimo el sistema de control interno.

Venegas (2013) en su investigación sobre *Análisis y mejora de los procesos de Adquisiciones y Contrataciones de una empresa del Estado en el Sector Hidrocarburos*, planteó como objetivo general en cuanto a efectuar el análisis y la mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones en una empresa del Estado del sector hidrocarburos, de esta manera para que éstos se desarrollen de forma eficiente en el manejo de los recursos como tiempo y costos. El autor llegó a la conclusión, de que en comparación con los demás procesos de adquisiciones y contrataciones de otras empresas del Estado, los de la empresa estudiada son menos burocráticos, debido a que se rige bajo su correspondiente Reglamento de Contrataciones, el cual deberá dar cumplimiento a la Ley y reglamento; sin embargo, esto no significa una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas, ya que se pudo determinar un

número alto de procesos que no cumplen con los tiempos estimados por la Dirección de Logística de la empresa, es lastimoso verificar que los procedimientos de selección no cumplen con su fecha estimada de convocatoria esto evidencia la mala programación de las entidades en el desarrollo de su cuadro de necesidades programado, así como también un consumo innecesario de recursos en actividades que no agregan valor al proceso. Del mismo modo, se evidencia que muchos requerimientos solicitados por las unidades orgánicas son innecesarios a algunos procesos sin mejorar su desarrollo.

Paredes (2013) en su investigación *Proceso de control y su incidencia en las Compras Directas en los Organismos Públicos Descentralizados de Lima 2012 – 2013*, formuló como objetivo general sobre determinar de qué manera el proceso de control incide en las compras directas, en los Organismos Públicos Descentralizados de Lima; llegándose a copilar la información requerida mediante entrevistas dirigidas a los operadores logísticos que laboran en el área de logística en los Organismos Públicos Descentralizados de Lima, llegándose a la conclusión de que el OSCE, al excluir de la anterior Ley (Ley N° 1017) a las contrataciones directas por montos iguales o menores a tres unidades impositivas tributarias (03) UIT's, llegó a poner en riesgo la transparencia de estas contrataciones, generando suspicacias y otras habilidades en el manejo de los recursos al no existir ningún procedimiento general que regule este tipo de contrataciones dando lugar a incurrir a los funcionarios en malas maniobras hasta en corrupción, es por eso que algunas entidades al encontrarse desprotegidas han tenido que elaborar su propio procedimiento, directiva, lineamientos o instructivos a seguir de acuerdo a sus necesidades.

Del mismo modo, es preciso añadir que la Ley de Contrataciones del Estado su Reglamento ha tenido modificaciones, siendo su última versión la fecha la Ley N° 30225, su reglamento y modificatoria, la cual de acuerdo al artículo 5° en los supuestos excluidos del ámbito de aplicación sujetos a supervisión a las contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a ocho (08) UIT, cuentan con restricciones como es el de contar con el RNP vigente a partir del monto mayor a una (01) UIT, situación que los organismos deberán tener en cuenta a fin de cumplir con ciertos lineamientos o directivas que

mejoren sus procedimientos, no aplicando a los bienes o servicios que se encuentran incluidos en el Catálogo Electrónico de Acuerdo Marco.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1. Bases Teóricas de Toma de decisiones.

La toma de decisiones presenta cuatro funciones administrativas fundamentales; planeamiento, organización, conducción y control.

Gento (2005) citado por Revilla (2016) destaca que la toma de decisiones puede verse “como el proceso por el cual se realiza una selección entre las alternativas o formas para resolver diferentes contextos de la vida, estas se pueden presentar en diferentes circunstancias: a nivel laboral, familiar, sentimental” (p. 41)) se puede decir que en todo momento se toma decisiones la diferencia entre cada una de ellas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas antes de llegar a un momento crítico de la situación, se entiende básicamente, en elegir una alternativa entre otras la de resolver un problema actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente.

Por consiguiente, el tomar una decisión en la organización es de gran importancia, más si realmente se quiere trabajar en equipo; por lo que, es una de las labores de gran trascendencia, las decisiones son el motor de la organización, el éxito depende de una adecuada elección de alternativas en el momento oportuno el cual deberá reducir todo riesgo.

Para la toma de decisiones, Forrester, plantea que es "el proceso de transformación de la información en acción", ratifica la importancia que tiene la información de la toma de decisión.

Para Stoner (2003) citado por Revilla 2016, es “el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p. 120).

Mientras para Fayol, citado por Melinkoff (1990), viene a consistir “en promover y verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las

órdenes impartidas y los principios administrativos, teniendo la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición" (p. 101).

Asimismo, Espinoza (2006, p. 7) plantea que "son aptitudes que permiten examinar o analizar alternativas, elegir entre ellas, así como usar diversas herramientas, y técnicas para tomar las mismas". Es decir, es un proceso de identificación, análisis, valoración y selección de las acciones más viables, respecto a las posibles vías valoradas, posibilitando dar solución a inconvenientes que ocurren o también en pro de oportunidades que se presenta.

De las acciones, resultados e incluso la existencia misma de las organizaciones.

Es decir, la toma de decisiones consiste, en escoger una alternativa con la finalidad de solucionar un problema, aun cuando no se evidencie un conflicto latente. Por consiguiente, esto es de gran importancia, más si realmente se quiere trabajar en equipo; por lo que, se debe empezar por hacer una selección de la misma, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia e importancia, pues las decisiones dependen del éxito de una organización, asimismo, una decisión puede variar la situación de la misma o el cumplimiento de metas u objetivos.

Pereira, cita a Delgado (2009) quien refirió que:

...es en esa lógica, los líderes de las organizaciones deberán asumir la toma de decisiones como un trabajo primordial, porque continuamente están sumergidos en realizar elecciones de realización o ejecución, de los responsables, del tiempo, del lugar, de los recursos y de metas previstas. Así, la toma de decisiones sólo se convierte en un engranaje en el planeamiento, ya que es el resultado de mucha información y por su importancia determina el futuro de una competencia que se refleja en la capacidad de conjugar dos procesos; el análisis para entender las causas de los

problemas y desarrollar alternativas realistas y la síntesis para elaborar un plan de acción. (p. 40).

Es decir, el proceso de toma de decisiones se inicia con la existencia de un problema o una diferencia entre la situación actual y la deseada; esta en una organización circunscribe al personal directivo que está apoyando el mismo proyecto institucional.

En tal sentido, Pereira (2014) afirmo que:

...importa su naturaleza y es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales se deberá analizar con más detalle las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la empresa, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema que se avizora. (p. 35).

Dimensiones de la variable de Toma de decisiones.-

Nos permitimos definir como la variable de Toma de decisiones a situaciones que se presentan como conflicto o problema, la cual debe ser analizada para buscar la solución, la cual abarca a los cuatro principios de la administración, como son: planear, organizar, conducir y controlar, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones, es la que nos permite razonar y analizar cada una de las situaciones en el menor tiempo de reflexión con el mayor análisis, que pueden ser latentes o riesgosas en el desarrollo de nuestros procedimientos administrativos o de los procedimientos de selección para la contratación de bienes, servicios u obras en cumplimiento de nuestros objetivos y metas Institucionales.

Dimensión 1. Definición de Formas de Toma de Decisiones.-

Las decisiones emergen en el momento que toda persona asume conscientemente responder a una necesidad. En el origen de las decisiones subyace el cuestionamiento intrínseco y extrínseco que todo ser humano realiza en la cotidianidad de su vida. Son algunas de las razones por las cuales, la forma de asumir decisiones constituye un proceso de análisis y resultado de capital importancia. Probablemente por cuanto la toma de decisiones deriva, desde sueños personales íntimos, familiares y las más grandes proyecciones sociales con afección prospectiva. En el proceso de la toma de decisiones, eventualmente, podría generar confusiones los términos de necesidad y deseo, en realidad dos factores íntimamente ligadas a la función de los líderes organizacionales a todas luces tan cotidiano en la dirección organizacional pero a su vez difícil por cuanto las complejidades y las incertidumbres obstaculizan el manejo de datos en favor de decisiones favorables que pongan en riesgo las actividades.

En la perspectiva de Chiavenato (2009) la generalidad de las decisiones asumidas son resultados de ínfimos tiempos de reflexión, se pasa por alto el planeamiento y los procesos de la toma de decisiones. A menudo, la toma de decisiones son salidas apuradas o inesperadas de lo que se siente y piensa en el momento y se subestiman cuestiones fundamentales que merecen ser analizadas y evaluadas que requieren ser considerados para desembocar en resultados eficientes. (p. 65).

Así pues, las decisiones nacen cuando el ser humano tiene la oportunidad y la necesidad de decidir y/o cuestionar ante lo que debe hacer en cada momento de la vida, razón por lo que las formas de tomarlas se considera un proceso de vital importancia en el desarrollo de sus actividades, debido que en ella se da inicio a la idea o se inician muchos de los proyectos, los cuales afectarán el desarrollo del futuro; siendo con ello, necesario considerar un error, esta es la confusión existente entre necesidad y el deseo, dos elementos con los que los gerentes se enfrentan diariamente las situaciones que afrontan,

e igualmente deben aprender a distinguir y manejar la organización, además, la de los miembros que lo componen.

De allí, todo buen gestor debe saber que la forma idónea de como tomar decisiones acertadas, es decir, poseer conocimientos tanto teóricos como prácticos, ya que los problemas requieren diferentes soluciones las cuales dependen de las circunstancias de riesgo a que se enfrenten, los asuntos de rutina.

En contraposición, destaca Covey (2006) las formas de tomar decisiones tiene sus desventajas en el desarrollo de las actividades, debido que requieren mucho tiempo en aplicarlas, presiones de aceptación, responsabilidad ambigua, generan conflictos interpersonales e institucionales; por lo que, el gerente debe estar capacitado para tener la habilidad suficiente para transformarlos positivamente en función del beneficio de la organización a fin de que tome decisiones acertadas.

Tipología por niveles.

Relacionada a la estructura y jerarquía de la organización, donde las decisiones están en función de la posición jerárquica del decisor o gestor. Así, hay decisiones: estratégicas (o de planificación), donde se definen los fines y objetivos generales de la organización, se establecen los planes a largo plazo para lograr esos objetivos; decisiones tácticas donde se asignan los recursos disponibles para alcanzar lo planificado; decisiones operativas, que están relacionadas con las actividades corrientes de la organización.

Aquí existe observancia entre el nivel jerárquico el nivel de dificultad de dichas decisiones la cual afectará cualquier resultado en el desarrollo de las actividades que involucran en cumplimiento de los objetivos y finalidad de lo que se requiera.

Tipología por métodos.

Según Bussiness (2007) las decisiones

... se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas; los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el rango salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. (p. 97).

Este autor, plantea que las decisiones programadas son tomadas de acuerdo con alguna política, regla o procedimiento, así mismo, pues en la medida en que se ha desarrollado un método definitivo para manejar o aplicar la toma de decisiones, al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión este facilita la solución al problema.

Según Mosley y Megginson (2005, p. 72), “las decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política”.

El procedimiento para este tipo de decisión son los pasos secuenciales que un mando puede usar para responder a un problema estructurado, donde la única dificultad real está en identificar el problema, una vez el problema identificado el proceso es de acción inmediata. Es decir, este tipo de decisiones se toma de acuerdo a reglas, políticas o procedimientos establecidos; la finalidad es facilitar la toma de decisiones institucionales.

Para Darft y Marcic (2006, p. 201), se definen como las “no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia o que se da en menor circunstancia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución”. Por otro lado, afirma que las decisiones no programadas, “son aquellas situaciones que no son repetitivas o que por su grado de magnitud y/o importancia necesitan de un tratamiento especial”. En pocas palabras, estas decisiones son

las que toma el director en situaciones repentinas que no requieren del consenso docente, es decir, son inmediatas y determinantes para la acción a seguir, por ello, es indispensable que los gerentes estén capacitados para asumir cargos directivos, pues las decisiones que ha de tomar como en este caso han de ser acertadas y viables para la situación en la que las propone.

Según Robbins (2005, p. 124), las decisiones no programadas “abordan problemas poco frecuentes o excepcionales”. De tal modo, si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o un procedimiento o lineamiento, o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Referidas a situaciones no repetitivas, impredecibles, inestables y generalmente relacionadas a variables externas.

Dimensión 2. Proceso de toma de decisiones.

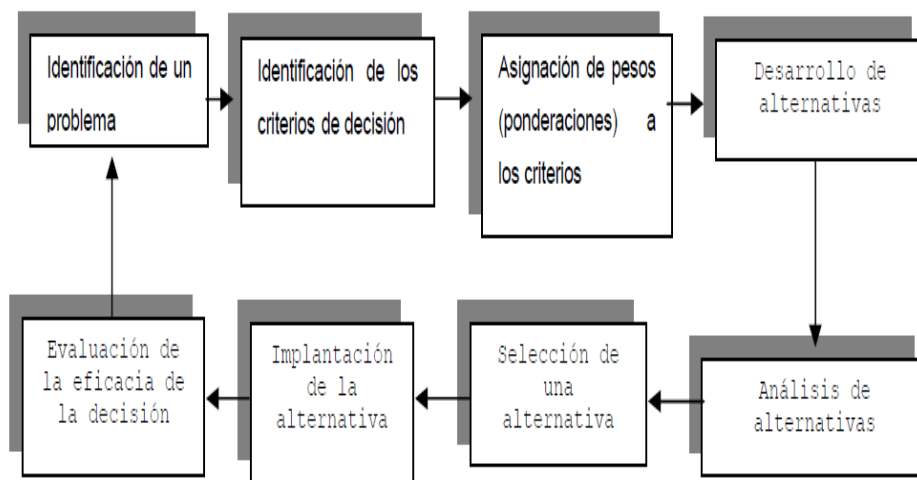
Definir el proceso de toma de decisiones en el procedimiento de selección de contrataciones del estado en el presente estudio es un tema de capital importancia, pues conlleva pasos, procedimientos, lineamientos, directivas reglamentados en función de tres criterios, como señala Zorrilla (2014, p.17): “Bien común, razonabilidad y autoridad”. La razonabilidad, es el imperativo del buen juicio, el de la verdad previo análisis de la situación. Desde el punto de vista de la gestión está ligada al bien común frente al cual debemos actuar con responsabilidad social por cuanto son imperativos categóricos establecidos por la autoridad. Estos tres factores interactúan en los procesos organizacionales y sus procesos administrativos y de forma muy específica, como en este caso, de importancia en la toma de decisiones en el proceso de selección de las contrataciones del estado.

Sin embargo, el proceso de decisión para Robbins y Coulter (2006 p. 139) citado por Revilla (2016) se caracterizó “por una situación de conflicto, la decisión se registra con el objeto de ponerle término al conflicto (el cual provoca tensión y necesidad de solución)” y en las circunstancias en que la decisión debe ser tomada en un determinado punto de secuencia temporal de los acontecimientos que se susciten en la organización en general, para el logro de propósitos.

En el proceso de toma de decisiones según afirma Chiavenato (2008)

...existen dos elementos de gran importancia sobre los cuales es preciso tomar gran atención, estos son, la calidad de la toma de decisiones y la aceptación de la decisión por parte de quienes deben ejecutar las acciones. Asimismo, existen diversos criterios sobre cuál de las dos debe primar, existiendo un grupo no despreciable que consideran debe primar la calidad. (p. 276)

Entonces la toma de decisiones es un proceso con resultados favorables y desfavorables, en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas.



Robbins, S.P. (1994; pág 157)

Figura 1. Ocho pasos para el proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones en una organización de circunstancias en una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto; de allí que todos los integrantes de una organización toman decisiones unas veces personales y otras grupalmente. Así Robbins (2004, pp. 157 - 160) plantea los siguientes pasos:

Pasos para el proceso de toma de decisiones.

Los pasos a seguir para el proceso de toma de decisiones, empieza con identificar, analizar y evaluar la situación presentada, considerando los riesgos que estos involucren al definir dicha toma de decisión, la cual puede ser favorable o desfavorable, definiéndose los pasos de la manera siguiente:

Paso 1: La identificación de un problema.-

Es el resultado del análisis de lo actual con y lo ideal, que está planteado con las metas, objetivos y finalidad. Dicho análisis comprende crisis financieras, evaluación del desempeño etc. Con la información poder actuar y desarrollar la medida correctiva, ya que sino describen la situación como una en la que se les coloca ante expectativas no realistas.

Paso 2.- La identificación de los criterios para la toma de decisiones.-

Identificado el problema se desarrollan las medidas correctivas. Radica la importancia de la experiencia que puede influir al momento de tomar la decisión.

Paso 3.- La asignación de ponderaciones a los criterios.-

En este paso se establece la ponderación de las variables o factores que influyen en el problema, para darles la prioridad correcta en la decisión.

Paso 4. El desarrollo de alternativas.-

Se debe obtener las alternativas viables de éxito para la solución del problema en la que no se pondría en riesgo los resultados en beneficio de cumplir con los objetivos, metas y finalidad de la empresa o Institución.

Paso 5. Análisis de las alternativas.-

Se analiza las alternativas donde se priorizan las fortalezas y debilidades comparando con criterios y valores establecidos, es decir se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios.

Paso 6.- Selección de una alternativa.-

Se selecciona la mejor alternativa de todas las valoradas que eviten los riesgos para la Empresa o la Institución.

Paso 7.- La implantación de la alternativa.-

Este paso de la decisión se debe ejecutar. Se da a conocer la decisión a los afectados y lograr su compromiso para el éxito. Las decisiones se realizan a través una planificación, organización y dirección efectivas.

Paso 8.- La evaluación de la efectividad de la decisión.-

La evaluación permite determinar si existe el problema subsiste y plantear las acciones correctivas.

1.2.2. Bases teóricas de los procedimientos de selección.

Definición de la Administración Pública.

Para Lomellini (2011): “la administración pública desarrolla diversos roles en función de la naturaleza propia de cada Entidad, sus funciones, objetivos y metas trazadas. Para el cumplimiento de los mismos, cada entidad requiere contratar con terceros, involucrando para ello una erogación de recursos públicos, que son presupuestados y asignados anualmente” (p. 3).

Asimismo, en esa línea, Linares (2012): “Las contrataciones reciben distintos términos en el derecho comparado: Contrato Estatal, Contrato del Estado o Contratos Públicos, Ahora bien, en lo que respecta al marco jurídico que debe regular las contrataciones de la Administración Pública, cada país establece su propio sistema de contratación”.

La contratación administrativa.

En primer término, es importante delimitar el concepto de contratación administrativa por cuanto constituye eje fundamental en el presente estudio.

Según Morant (2002) la contratación administrativa implica la concurrencia de terceros para atender a sus necesidades de funcionamiento. Según Morant citado por Correa (2002):

Cuando el creciente intervencionismo de la Administración provoca el incremento del número de necesidades a satisfacer y, con ello, la utilización generalizada de contratos con particulares para hacer frente a la misma, surge la necesidad de modificar el contenido de los derechos y obligaciones de los contratos privados, para adaptarlos a las particularidades de su uso por la Administración. (p. 1)

El uso de los recursos públicos, se someterá a los principios de esta Ley N° 30225, Reglamento y Modificatoria del Estado Peruano, en los cuales prima los principios de: Libertad de Concurrencia; Integridad; Equidad; Sostenibilidad Ambiental y Social; Vigencia Tecnológica, Eficacia y Eficiencia; Competencia; Publicidad, Transparencia e Igualdad de trato.

Sobre lo mismo, Cartaya citado por Martínez (2008) indica que “la contratación administrativa es un procedimiento administrativo de preparación de la voluntad contractual, por el que un ente público en ejercicio de la función administrativa invita a los interesados para que, sujetándose a las bases fijadas” o bases estandarizadas en el pliego de condiciones, formulen propuestas entre las cuales seleccionará la más conveniente que cumpla con los requisitos obligatorios, así como los requisitos de evaluación.

La contratación pública.

El artículo 1351° del Código Civil peruano establece que el “El contrato es el acuerdo de dos o más partes para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica patrimonial”, es decir, “la institución jurídica del contrato, no es una figura exclusiva del Derecho Privado, pues, se aparta frecuentemente del estricto ámbito del Código Civil y da paso hacia otros campos para extenderse también a la esfera del Derecho Público”.

Artículo 32° de la Ley de contrataciones del Estado peruano (2017, p. 23) señala:

El contrato deberá celebrarse por escrito y se ajustará a la proforma incluida en los documentos del procedimiento de selección con las modificaciones aprobadas por la Entidad, los contratos de obras deben identificarse y asignarse los riesgos previsibles a ocurrir durante su ejecución; dichos contratos incluyen necesariamente bajo responsabilidad, las cláusulas referidas a garantías, anticorrupción, solución de controversias, y resolución de contrato por incumplimiento. El reglamento establece los plazos y requisitos para el perfeccionamiento del contrato, en caso de obras la disponibilidad del terreno o entrega parciales. En los casos que el contrato puede formalizarse con una orden de compra o servicio, el contrato entra en vigencia cuando se cumplan las condiciones establecidas para dicho efecto en las Bases y podrá incorporar otras modificaciones expresamente establecidas en el Reglamento.

Según la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública,

...se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios, incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción a compra. (Art. 6, numeral 5, de LOSNCP).

Procedimientos de selección de las contrataciones.

Los procedimientos de selección de las contrataciones del Estado Peruano está en función de la Ley N° 30225 de Contrataciones del Estado, su reglamento aprobada por Decreto Supremo N° 350-2015-EF y su modificatoria con Decreto Supremo N° 056-2017-EF, en coordinación con el Organismo

Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) que entre otras cosas busca formular y promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados, así como desarrollar políticas, medidas y regulaciones sobre contrataciones del Estado, que promuevan la eficacia y eficiencia en la asignación de recursos de manera consistente con las leyes y acuerdos internacionales relacionados a las contrataciones públicas .

Según las bases legales el proceso de contrataciones es parte de un sistema. En ese sentido, se establece que en el Artículo 14^o en concordancia con el Artículo 8^o de la Ley,

...los sistemas de contratación son: sistema a suma alzada, aplicable cuando las cantidades, magnitudes y calidades de la prestación estén totalmente definidas en las especificaciones técnicas, en los términos de referencia o, en el caso de obras, en los planos. El postor formulará su propuesta por un monto fijo integral y por un determinado plazo de ejecución. Tratándose de obras, el postor formulará dicha propuesta considerando los trabajos que resulten necesarios para el cumplimiento de la prestación requerida según los planos, especificaciones técnicas, memoria descriptiva y presupuesto de obra que forman parte del expediente técnico, en ese orden de prelación; considerándose que el desagregado por partidas que da origen a su propuesta y que debe presentar para la suscripción del contrato, es referencial; sistema de precios unitarios,

El esquema mixto de suma alzada y precios unitarios, tarifas o porcentajes, honorario fijo o una comisión de éxito aplicable cuando la naturaleza de la prestación no permita conocer con exactitud o precisión las cantidades o magnitudes requeridas o puede ser calculables en base de porcentajes.

En este sistema, el postor formulará su propuesta ofertando precios unitarios, tarifas o porcentajes en función de las partidas o cantidades

referenciales contenidas en las bases estandarizadas y que se valorizan en relación a su ejecución real y por un determinado plazo de ejecución.

Procesos de Selección.

Morales, (2013) manifiesta que los procesos de selección es un conjunto acciones jurídicas de procedimientos administrativos donde convergen personas naturales o jurídicas con la finalidad de participar en las convocatorias que efectúa el Gobierno Central, Gobierno Regional o Gobierno Local para la adquisición de bienes y servicios u obras necesarias para su operatividad. Estos son procedimientos administrativos especiales, que está conformado por un conjunto de actos administrativos o hechos administrativos, que tiene por objeto seleccionar a la persona natural o jurídica con la cual trabajará las Entidades del Estado.

Marco Normativo

La evolución de la normativa de contratación pública antes de iniciar con los estudios de los procedimientos de selección, es muy importante conocerla primero:

Primeros Regímenes Generales.

RULCOP: Reglamento único de licitaciones y contratos de obras públicas.

RUA: Reglamento único de adquisiciones aplicado a bienes y servicios.

REGAC: Reglamento para actividades de consultoría.

Además de estos regímenes generales existían un conjunto de regímenes específicos pues la característica de este periodo fue la dispersión normativa.

Ley N° 26850 Denominada la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Entró en vigencia el 29 de setiembre de 1998. La finalidad de esta Ley fue establecer un régimen único de contratación pública para todas las entidades del estado. Esta Ley sufrió una serie modificaciones durante su vigencia. La de mayor importancia se produjo en el 2004 a través del D.S. N° 083-2004-PCM para la aprobación de la Ley y el D.S. N° 084-2004-PCM para la aprobación de su reglamento. A través de esta modificación normativa se incorporaron mecanismos que buscaban la modernización del sistema de

contratación pública, tales como la creación del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado – Seace y el Registro Nacional de Proveedores - RNP; se incorporaron las modalidades de selección de convenio marco y subasta inversa, se reguló en forma más estructurada la compra corporativa.

“La Ley N° 26850 estuvo vigente hasta el 31 de enero del 2009. A partir del 1ro de febrero del 2009 entró en vigencia la Ley D. LEG. N° 1017 denominada la ley de Contrataciones del Estado”.

“La Ley N° 29873 estuvo vigente hasta el 08 de enero del 2016. A partir del 09 de enero del 2016 entró en vigencia la Ley N° 30225 aprobado con D.S. N° 350-2015-EF.”

“Ley N° 30225” Uno de los conceptos fundamentales que incorpora esta Ley es el enfoque de gestión por resultados. Es decir, se orientan todas las acciones de contratación para permitir que las entidades alcancen las metas trazadas en el plan operativo institucional, reduciendo el énfasis de la gestión del procedimiento. El cual fue modificada por el DS N° 056-2017-EF” a partir del 03 de abril del 2017 trayendo consigo varias modificaciones a la Ley N° 30225 y su Reglamento.

Marco Conceptual

Toma de decisiones

Espinoza (2006, p. 7) “Son aptitudes que permiten examinar alternativas, elegir entre ellas, así como usar diversas herramientas, y técnicas para tomar las mismas”. Es decir, es un proceso de identificación, análisis, valoración y selección de las acciones más viables, respecto a las posibles vías valoradas, posibilitando dar solución a inconvenientes que ocurren o también en pro de oportunidades que se presenta. En esa lógica, los líderes de las organizaciones deberán asumir la toma de decisiones como un trabajo primordial, porque continuamente están sumergidos en realizar elecciones o ejecutar decisiones, son los responsables, del tiempo, del lugar, de los recursos y de metas previstas. Así, la toma de decisiones sólo se convierte en un engranaje en el planeamiento, ya que es el resultado de mucha información y por su

importancia determina el futuro de las acciones, resultados e incluso la existencia misma de las organizaciones.

Formas de decisiones.

Covey (2006) las formas de tomar decisiones tienen sus desventajas, debido que requieren mucho tiempo de análisis presiones de aceptación, responsabilidad ambigua, generan conflictos interpersonales e institucionales, por lo que el gerente debe estar capacitado para tener la habilidad suficiente para transformarlos positivamente en función del beneficio de la organización.

Chiavenato (2008) existen dos elementos de gran importancia sobre los cuales es preciso tomar gran atención, estos son, la calidad de la toma de decisiones y la aceptación de la decisión por parte de quienes deben ejecutar las acciones que pueden ser de riesgo o beneficio a la institución.

Procedimientos de selección

Chiavenato (2008) Estos son procedimientos administrativos especiales, que está conformado por un conjunto de actos administrativos, o hechos administrativos, que tiene por objeto seleccionar a la persona natural o jurídica con la cual las Entidades del Estado suscriben un vínculo contractual, el cual deberá cumplir con los requisitos establecidos en las bases estandarizadas.

De acuerdo al artículo 32°.- de la Ley N° 30225, su Reglamento y Modificatoria con relación a la contratación de bienes, servicios en general, consultorías u obras, la Entidad debe utilizar, los siguientes procedimientos de selección:

1. Licitación Pública.
2. Concurso Público.
3. Adjudicación Simplificada.
4. Subasta Inversa Electrónica.
5. Selección de Consultores Individuales.
6. Comparación de Precios.
7. Contratación Directa.

La determinación del procedimiento de selección se realiza en atención al objeto de la contratación, a la cuantía del valor referencial, y las demás condiciones previstas en la Ley, su Reglamento y Modificatoria.

Contrataciones

Linares (2012): “Las contrataciones reciben distintos términos en el derecho comparado: Contrato Estatal, Contrato del Estado o Contratos Públicos, Ahora bien, en lo que respecta al marco jurídico que debe regular las contrataciones de la Administración Pública, cada país establece su propio sistema de contratación”. Sobre este aspecto, Linares expresa que los sistemas o modos de contratación estatal enfocan la doctrina.

Procesos de decisiones.

Estos son procedimientos administrativos especiales, que está conformado por un conjunto de actos administrativos, de administración o hechos administrativos, que tiene por objeto seleccionar a la persona natural o jurídica con la cual las Entidades del Estado deben realizar las contrataciones de bienes, servicios y/u obras.

Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir.

Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas.

Evaluar las opciones: cuales son el pro y contra de cada una.

Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.

Convertir la opción seleccionada en acción.

Requisitos para convocatoria

De acuerdo al artículo 20° de la Ley N° 30225, su Reglamento y Modificatoria, en lo referente a .- Requisitos para convocar, indicado en el Decreto Supremo N° 056-2017-PCM a partir del 03 de abril del 2017, para convocar se deberá cumplir con cierto requisitos.

El expediente de contratación debe estar aprobado e incluido en el Plan Anual de Contrataciones, haber designado al comité de selección, y contar con

los documentos del procedimiento de selección aprobados que se publican con la convocatoria, de acuerdo a lo que establece el Reglamento en la plataforma del Seace.

Designación, suplencia, remoción y renuncia de los integrantes del comité de selección

Considerando el artículo 23°.- de la Ley N° 30225, su Reglamento y Modificatoria, en lo referente a que el comité de selección este deberá estar integrado por tres (3) miembros, de los cuales uno (1) debe pertenecer al órgano encargado y por lo menos uno (1) debe tener conocimiento técnico en el objeto de la contratación para bienes, servicios, consultorías.

Tratándose de contratación de ejecución de obras, consultoría en general, consultoría de obras y modalidad mixta, los tres (3) miembros que forman parte del comité de selección, por lo menos, dos (2) deben contar con conocimiento técnico, pudiendo contratar a especialistas externos.

Requisitos de calificación

De acuerdo al artículo 28°.- de la Ley N° 30225, su Reglamento y Modificatoria, en lo concerniente a los requisitos de calificación, deberán contener los siguientes:

La Entidad deberá verificar en la calificación de los postores conforme a los requisitos que se indiquen en los documentos del procedimiento de selección, los requisitos de calificación que pueden adoptarse, pudiendo ser los siguientes:

1. Capacidad legal;
2. Capacidad técnica y profesional;
3. Experiencia del postor, entre otros.

Procedimiento de evaluación

De acuerdo al Artículo 29°.- de la Ley N° 30225, su Reglamento y Modificatoria, en lo referente a los procedimientos de evaluación se deben contemplar lo siguiente:

1. Los factores de evaluación;
2. La ponderación de cada factor;
3. Las contrataciones de bienes, servicios en general y obras, la evaluación se realiza sobre la base de cien (100) puntos;
4. La documentación que sirve para acreditar los factores de evaluación.

Factores de Evaluación

De acuerdo al artículo 30°.- de la Ley N° 30225, su Reglamento y Modificatoria con relación a los factores de evaluación, este deberá evaluar las ofertas conforme a los factores de evaluación previstos.

En caso de bienes, servicios en general, modalidad mixta y obras, el precio debe ser un factor de evaluación considerando que deben ser objetivos y, adicionalmente, pueden establecerse los siguientes factores:

- ✓ El plazo para la entrega;
- ✓ Las características particulares del objeto de contratación;
- ✓ Garantía comercial y/o de fábrica; y,
- ✓ Otros factores que se prevean en los documentos.

En caso de consultoría en general o consultoría de obra, debe establecerse al menos los siguientes factores:

- ✓ La metodología propuesta;
- ✓ Calificaciones y/o experiencia del personal clave;
- ✓ Equipamiento, infraestructura, entre otros;
- ✓ Otros que se prevean en los documentos estándar que aprueba el OSCE.

Adicionalmente, debe considerarse el precio como un factor de evaluación.

En caso de selección de consultores individuales, los factores de evaluación deben ser:

- ✓ Experiencia en la especialidad;
- ✓ Calificaciones; y,
- ✓ Entrevista.

Convocatoria

De acuerdo al artículo 33°.- de la Ley N° 30225, su Reglamento y Modificatoria La convocatoria de los procedimientos de selección, solo con excepción de la comparación de precios, se realiza a través de la publicación en el Seace, considerando la información siguiente:

1. La identificación del procedimiento, domicilio y RUC de la Entidad que convoca;
2. La descripción del objeto del procedimiento;
3. El valor referencial;
4. El costo de reproducción;
5. El calendario;
6. El plazo de ejecución o entrega.

Notificación del otorgamiento de la buena pro

De acuerdo al artículo 42°.- de la Ley N° 30225, su Reglamento y Modificatoria El otorgamiento de la buena pro en acto público se presume notificado a todos los postores en el momento del acto, oportunidad en que se entrega copia del acta de otorgamiento de la buena pro y el cuadro comparativo, indicando los resultados de la calificación y evaluación.

El otorgamiento de la buena pro en acto privado se publica y se entiende notificado a través del Seace, en el cual se cuelga en la plataforma el acta de otorgamiento de la buena pro y el cuadro comparativo, los resultados de la calificación y evaluación.

Consentimiento del otorgamiento de la buena pro

De acuerdo al artículo 43°.- Cuando se hayan presentado dos (2) o más ofertas, el consentimiento se produce a los ocho (8) días hábiles siguientes para las licitaciones públicas y/o concursos públicos. Y de cinco (5) días hábiles en el caso de adjudicaciones simplificadas, selección de consultores individuales y comparación de precios.

En el caso de subasta inversa electrónica, el consentimiento de la buena pro se produce a los cinco (5) días hábiles de la notificación de su

otorgamiento, salvo que su valor referencial corresponda al de una licitación pública o concurso público, en cuyo caso se produce a los ocho (8) días hábiles de la notificación de dicho otorgamiento.

En caso que se haya presentado una sola oferta, el consentimiento de la buena pro se produce el mismo día de la notificación de su otorgamiento.

El consentimiento del otorgamiento de la buena pro debe ser publicado en el Seace al día siguiente de producido. Una vez consentido el otorgamiento de la buena pro, el comité de selección remite el expediente de contratación al órgano encargado de las contrataciones de la Entidad, el que se encarga de ejecutar los actos destinados a la formalización del contrato.

Asimismo, consentido el otorgamiento de la buena pro, la Entidad realiza la inmediata verificación de la propuesta presentada por el postor ganador de la buena pro. En caso de comprobar inexactitud o falsedad en las declaraciones, información o documentación presentada, la Entidad declara la nulidad del otorgamiento de la buena pro o del contrato, dependiendo de la oportunidad en que se hizo la comprobación, de conformidad con lo establecido en la Ley y en el Reglamento. Adicionalmente, la Entidad comunica al Tribunal de Contrataciones del Estado para que inicie el procedimiento administrativo sancionador y al Ministerio Público para que interponga la acción penal correspondiente.

Declaración de Desierto

De acuerdo al artículo 44°.- El procedimiento queda desierto cuando no se recibieron ofertas o cuando no exista ninguna oferta válida, salvo en el caso de la subasta inversa electrónica en que se declara desierto cuando no se cuenta con dos ofertas válidas.

Cuando un procedimiento de selección es declarado desierto total o parcialmente, el órgano encargado de las contrataciones o el comité de selección, según corresponda, debe emitir un informe al Titular de la Entidad o al funcionario a quien haya delegado la facultad de aprobación del expediente

de contratación en el que justifique y evalúe las causas que no permitieron la conclusión del procedimiento, debiéndose adoptar las medidas correctivas antes de convocar nuevamente.

Cuando los procedimientos de selección se declaran desiertos, la siguiente convocatoria debe efectuarse siguiendo el mismo procedimiento de selección. En el caso de licitación pública o concurso público, la siguiente convocatoria debe efectuarse siguiendo el procedimiento de adjudicación simplificada.

En el supuesto que en una licitación pública con precalificación no existieran dos o más participantes precalificados, debe declararse desierta, correspondiendo a la Entidad definir si resulta necesario convocar un nuevo procedimiento con precalificación o uno sin modalidad.

Si una subasta inversa electrónica es declarada desierta por segunda vez, la siguiente convocatoria se realiza bajo el procedimiento de adjudicación simplificada. En el supuesto que se haya excluido la ficha técnica objeto del procedimiento antes de la segunda convocatoria, esta debe efectuarse siguiendo el procedimiento de adjudicación simplificada.

La publicación de la declaratoria de desierto de un procedimiento de selección debe registrarse en el Seace, el mismo día de producida.

Cancelación del procedimiento de selección

De acuerdo al artículo 46°.- Cuando la Entidad decida cancelar total o parcialmente un procedimiento de selección, por causal debidamente motivada, de acuerdo a lo establecido en el artículo 30° de la Ley, debe comunicar su decisión dentro del día siguiente y por escrito al comité de selección o al órgano encargado de las contrataciones, según corresponda, debiendo registrarse en el Seace la resolución o acuerdo cancelatorio al día siguiente de esta comunicación y, de ser el caso, al correo electrónico señalado por los participantes. Esta cancelación implica la imposibilidad de convocar el mismo

objeto contractual durante el ejercicio presupuestal, salvo que la causal de la cancelación sea la falta de presupuesto.

La resolución o acuerdo que formaliza la cancelación debe estar debidamente motivada y ser emitida por el funcionario que aprobó el expediente de contratación u otro de igual o superior nivel.

El alcance del numeral 30.2 de la Ley se determina, cuando menos, en función del análisis de la motivación de la resolución o acuerdo que formaliza la cancelación.

Rechazo de ofertas

De acuerdo al artículo 47°.- En el supuesto contemplado en el numeral 28.1 del artículo 28° de la Ley, respecto al rechazo de ofertas por debajo del valor referencial, en el caso de la contratación de bienes, servicios en general y consultoría en general, el comité de selección o el órgano encargado de las contrataciones, debe solicitar al postor la descripción a detalle de todos los elementos constitutivos de su oferta, así como contar con la información adicional que resulte pertinente, otorgándole para ello un plazo mínimo de dos (2) días hábiles de recibida dicha solicitud. Para tal efecto, se consideran razones objetivas, entre otras: (i) cuando la oferta se encuentra sustancialmente por debajo del valor referencial; o (ii) cuando no se incorpore alguna de las prestaciones requeridas o estas no se encuentren suficientemente presupuestadas.

Una vez cumplido con lo indicado en el párrafo precedente, el comité de selección o el órgano encargado de las contrataciones, según corresponda, determina o evalúa si rechaza la oferta en la etapa de evaluación, decisión que debe ser fundamentada. En el caso de consultoría de obras, ejecución de obras y modalidad mixta, se rechaza la oferta que supere el valor referencial en más del 10%. Las ofertas que excedan el valor referencial en menos del 10% serán rechazadas en tanto no se haya obtenido el incremento de la disponibilidad presupuestal correspondiente. Asimismo, la Entidad rechaza las

ofertas que se encuentren por debajo en un veinte por ciento (20%) del promedio de todas las ofertas admitidas, incluido el valor referencial.

De no estar conformes, los postores pueden solicitar que se anote tal circunstancia en el acta, debiendo el notario o juez de paz mantener en custodia la oferta económica hasta el consentimiento de la buena pro, salvo que en el acto de presentación de ofertas o en fecha posterior el postor solicite su devolución.

Lo dispuesto en los numerales precedentes no es aplicable para la subasta inversa electrónica.

Culminación de los procedimientos de selección

De acuerdo al artículo 48°.- Los procedimientos de selección culminan cuando se produce alguno de los siguientes eventos:

1. Se perfecciona el contrato.
2. Se cancela el procedimiento.
3. Se deja sin efecto el otorgamiento de la buena pro por causa imputable a la Entidad.
4. No se suscriba el contrato por las causales establecidas en el artículo 114° RLCE.

1.3. Justificación

El presente proyecto de investigación, considera un conjunto de criterios que se fundamentarán y justificarán su desarrollo en la exposición de las razones por las cuales se realiza una investigación o un proyecto.

1.3.1 Justificación teórica

Hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente. (Bernal, 2010). La presente investigación intenta llenar un vacío en el conocimiento existente en cuanto al nivel de percepción sobre toma de

decisiones y procedimientos de selección de los trabajadores en la Dirección de Logística del Mininter y comprender como se comporta las variables en un contexto como el descrito.

1.3.2 Justificación metodológica.

En investigación científica, Bernal (2010) refiere que la justificación *metodológica* del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable.

Es así que este estudio propone la creación de un instrumento con la respectiva validez y confiabilidad que busca recoger información sobre la toma de decisiones y los procedimientos de selección de los procesos de contratación en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

1.3.3 Justificación práctica

Bernal (2010), sostiene que un estudio tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo.

El presente trabajo de investigación se va desarrollar para medir el nivel de toma de decisiones y procedimientos de selección de los trabajadores de la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

A partir de los resultados obtenidos, puntos débiles y fuertes se pretende proponer a la institución charlas, seminarios y capacitaciones respecto de las normas de contrataciones correspondientes a los procedimientos de selección y sus modificatorias; así como, al desarrollo y capacitación de poder tomar decisiones con el mínimo resultado de riesgos que puedan afectar la continuidad de las actividades en la Entidad.

1.4. Problema

Las exigencias modernas y la aplicación de nuevas estrategias para la mejora de los resultados y la Ley N° 30225, su reglamento y modificatoria de la Ley de Contrataciones del Estado establecen que las Entidades Públicas deben adaptarse y aplicar procedimientos estandarizados que flexibilicen nuevas estructuras para una eficiente y eficaz aplicación en la Toma de Decisiones sobre los Procedimientos de Selección en las Entidades Públicas en el mundo, implican que las organizaciones de los estados deben priorizar en el ofrecimiento de servicios públicos de alta calidad, que satisfagan los requerimientos y necesidades del público usuario, hoy en día se ha establecido que los resultados de las acciones administrativas se miden por procedimientos por resultados, y sobre todo de poder efectuar contrataciones públicas como: licitaciones públicas, concurso públicos, adjudicaciones simplificadas, selección de consultores individuales, comparación de precios, subasta inversa y contrataciones directas para la adquisición y contratación de bienes, servicios, obras u consultoría de obras en forma transparente y aplicando los principios que esta la rige; requiriéndose para ello el desarrollo de una gestión efectiva y eficiente, en el cual se aplique la gestión de presupuesto por resultados por parte de los Jefes de las Instituciones Públicas, siendo los indicadores medibles en promover y conseguir mejoramientos progresivos y definitivos en todos los procesos administrativos y operativos de la actividad funcional de las Entidades.

La ejecución proactiva, interactiva y dinamizada de elementos, herramientas y técnicas administrativas esenciales para lograr eficiencia y eficacia en los resultados de los procedimientos de selección, consideran así el desarrollo especializado y profundizado del planeamiento estratégico, de la reestructuración organizacional de la dirección participativa, democrática e institucional; y de un control de monitoreo permanente sobre los resultados de la toma de decisiones y la ejecución de los procesos administrativos para brindar un servicio público de calidad y dar cumplimiento requerido de los objetivos establecidos (Martínez, 2007).

Teniendo en cuenta que uno de los procesos administrativos mayormente desarrollados en las Entidades Públicas, es con respecto a los procedimientos de selección, es preciso indicar que el marco legal peruano, mediante la Ley N° 30225 su reglamento y modificatoria de la Ley de Contrataciones del Estado, se tiene por finalidad establecer normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y promueven la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras; de tal manera que, estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, que permitan el cumplimiento de los fines públicos y que tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos.

El objetivo de la Ley en mención referida, es que los procedimientos de selección se ejecuten bajo los principios de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, su Reglamento y Modificatoria, los cuales se detallan:

- ✓ Libertad de Concurrencia;
- ✓ Igualdad de Trato;
- ✓ Transparencia;
- ✓ Publicidad;
- ✓ Competencia;
- ✓ Eficacia y Eficiente;
- ✓ Vigencia Tecnológica;
- ✓ Sostenibilidad Ambiental y Social;
- ✓ Equidad;
- ✓ Integridad.

Debiendo considerar la celeridad requerida haciendo uso de los recursos públicos sin trámites o trabas excesivamente burocráticas, cumpliendo con los objetivos, metas y finalidad descritos en los planes estratégicos aprobados.

En toda entidad pública – estatal del Perú, la toma de decisiones sobre los procedimientos de selección resulta fundamental para la continuidad del desarrollo de las actividades y del diseño de una ejecución competente de los

procedimientos de contrataciones que deban realizar las entidades, siendo esta muchas veces sensibles en los plazos y en los tiempos de ejecución de cada una de las actividades administrativas, a fin de atender de manera óptima el cierre de expedientes de contrataciones o la liquidación del mismo, el cual culmina con el pago; así como, la Licitación Pública (contratación de bienes, suministros y obras), de Concurso Público (contratación de servicios de toda naturaleza), de la Adjudicación Simplificada, Subastas Inversas y la Contrataciones Directas, entre otras cuentan con un cronograma de actividades establecidos; por la cual, deberán cumplir y debiendo otorgar plazos para que los posibles proveedores puedan cuestionar ante el titular de la Entidad o del OSCE alguna consulta u observación que no absuelva su requerimiento.

Las adquisiciones y contrataciones que realice el Estado y cuyos procedimientos de selección están regulados por la Ley de Contrataciones del Estado, comprenderá todos los contratos mediante los cuales el Estado requiere ser provisto de bienes, servicios, consultorías u obras necesarias para el cumplimiento de sus funciones, actividades, metas, objetivos y finalidad, asumiendo el pago del precio o de la retribución correspondiente y las demás obligaciones derivadas de la calidad del contratante (Aragón, 2009).

Actualmente en las Instituciones Públicas del Estado la toma de decisiones sobre la gestión administrativa no logra alcanzar un buen nivel de desempeño, lo que ocasiona retrasos en la programación de los requerimientos de bienes y/o servicios, convocatorias, registros de participantes, consultas u observaciones, absoluciones, evaluación, calificación, buena pro, consentimiento, suscripción de contratos, ejecución de entrega bienes y/o servicios, penalidades y pagos a proveedores, por más del tiempo establecido; es preciso señalar, que los expedientes de contratación antes de realizar el pago deberá contener una variedad de requisitos, debiendo ser uno de ellos la programación del mismo en el presente año fiscal de corresponder, igualmente deberá contener las especificaciones técnicas y/o términos de referencia de manera clara y precisa, el estudio de mercado, el valor referencial de lo requerido, la aprobación de la certificación presupuestal y previsiones presupuestales de los años subsiguientes, la aprobación del

expediente, la designación de los miembros del comité de selección, de ser el caso, así como las actividades correspondientes a su convocatoria en el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (Seace) la buena pro y el consentimiento del mismo; el seguimiento y supervisión de la ejecución de lo requerido y en algunos casos la aplicación de la penalidad de corresponder; con lo que respecta a las contrataciones de la Dirección de Logística del Mininter en la Ciudad de Lima durante el año fiscal 2017.

El Organismo Supervisor de Contrataciones Estatales OSCE (2016) ha identificado en base al diagnóstico de su Plan Estratégico Institucional, como problemas reiterantes, la falta de ejecución de los procedimientos de selección de las contrataciones en sus fechas estimadas a nivel general de las Oficinas de Logística de las Entidades Públicas, en cuanto a lo siguiente:

1. Procesos Administrativos Ineficientes que ocasionan demoras en el desarrollo de los procedimientos de selección de las contrataciones y retrasos en la atención de las necesidades principales de la Entidad Pública;
2. Muestra constante de una mala programación de los procedimientos de selección del Plan Anual de Contrataciones, el cual se evidencia con las fechas estimadas vs. fecha de la convocatoria.
3. Constantes actos de observación en las especificaciones y/o términos de referencia en los procedimientos de selección por Entidades Estatales, frecuentemente demandantes de bienes, servicios u obras;
4. Insuficiente automatización e integración de los procesos administrativos – internos en la mayoría de las Oficinas de Logística de Instituciones Públicas; e,
5. Insuficiente capacitación para fortalecer las competencias del Personal en las áreas de Logística.

Estos problemas identificados dificultan e impiden que los procedimientos de contrataciones estatales se ejecuten con la calidad,

eficiencia, oportunidad y transparencia requerida para cumplir con las actividades, metas y objetivos, que el OSCE exige al respecto.

Teniendo en cuenta que “el Proceso de Contratación Pública es un procedimiento efectuado por una determinada Entidad Pública para la adquisición de bienes, contratación de servicios o desarrollo de licitación para la ejecución de una obra; comprendiendo el desarrollo de etapas o fases generalmente conocidas como la selección de proveedores/contratistas según corresponda, la adquisición de bienes o servicios requeridos, y la recepción de aquello cumpliendo el postor seleccionado con las condiciones y garantías de calidad en los productos o servicios que brinda”, sostenido dicho concepto por Venegas (2013, p. 9), y luego de efectuar un análisis sobre los procesos de contrataciones que se llevan a cabo en la Dirección de Logística del Mininter, se ha podido detectar los siguientes problemas específicos:

1. Identificación o cambio constante de los coordinadores logísticos representantes de las áreas usuarias, los cuales están en la obligación de supervisar sus requerimientos;
2. Centralización de los requerimientos de certificaciones de crédito presupuestal y previsiones de los años subsiguientes en un solo operador, situación que no permite la agilización y supervisión de lo que se requiere por parte de los operadores logísticos;
3. Falta de una gestión más decisiva por parte Director de Logística, que no cuenta con el apoyo de la Dirección de Planificación y Presupuesto, la cual se demora más de siete (07) días calendarios para aprobar la certificación presupuestal y como diez (10) días calendario para otorgar la previsión presupuestal, el cual afecta a los procedimientos subsiguientes para la aprobación del expediente de contratación y su convocatoria, para lo cual el Director de Logística deberá realizar el seguimiento, control y monitoreo de dicha actividad para mejorar los tiempos, calidad, eficiencia y transparencia de los procedimientos de selección para la contratación de bienes o servicios que se ejecutan durante el año de manera oportuna;

4. No se lleva a cabo el planeamiento estratégico correspondiente sobre la situación y diagnóstico de los problemas existentes en la Dirección de Logística;
5. Insuficiencia de los recursos operativos en el Área de Logística;
6. Falta de Personal capacitado y especializado en la ejecución de los procedimientos y trámites sobre procesos de contrataciones públicas, a pesar de contar con la certificación del OSCE, el cual es requisito para de los operadores logísticos para participar en cualquiera de las etapas de los procedimientos de selección;
7. Limitaciones de los recursos tecnológicos y de soporte técnico – informático, los cuales vienen dificultando el actual sistema informático de contrataciones que se aplica en el área, no lleguen a operar como debería en el máximo rendimiento operativo exigido, ocasionando demora para cargar los documentos en la plataforma del (Seace) para que estos sean registrados en cada una de sus actuaciones del procedimiento de selección.
8. Se mantienen problemas de gestión en el manejo de la información a nivel directoral del área de Logística; así como la actualización de las directivas e instructivos, el cual deberá estandarizar los formatos en general para el uso de las actividades que deberá realizar los operadores logísticos, con respecto a la formatearía de invitación a los proveedores disponibles del mercado para que coticen los requerimientos.
9. La toma de decisiones no es oportuna, ni contundente para solucionar los problemas y limitaciones operativas como la falta de integración de los sistemas informáticos que se tienen en la Dirección de Logística, y que por ende en muchos casos diversos expedientes de contratación no llegan a ser analizados o aprobados en el tiempo requerido, generando problemas de retrasos que finalmente perjudica la línea de tiempo de la convocatoria, implicando que los bienes y servicios requeridos por las áreas usuarias del Mininter no lleguen a efectuarse según las fechas estimadas en el Plan Anual de Contrataciones aprobado del año 2017.
10. Frente a los constantes problemas de trámites administrativos burocratizados y procedimientos dilatados durante la ejecución de las contrataciones que realiza la Dirección de Logística del Mininter, además

de la falta de personal más capacitado y de continuar con estos problemas, no podrá cumplir con los objetivos y exigencias requeridas para la ejecución de los procedimientos de selección, para evidenciar contrataciones eficaces, eficientes, oportunos y transparentes, que permitan una atención satisfactoria de las necesidades de bienes y servicios que tiene dicha institución pública - estatal.

11. La toma de decisiones presenta diversas limitaciones en la ejecución de los planes y acciones estratégicas requeridas para mejorar la ejecución presupuestal; así como, la ejecución del plan anual de contrataciones de los procedimientos de selección en las fechas estimadas, y trámites administrativos relacionados con los requisitos para la suscripción de los contratos para la adquisición de bienes, servicios, consultorías u obras; además de que aún no se ha culminado con corregir y adecuar los procedimientos en dicha dirección en función de los actuales procedimientos o nuevos métodos de contratación previstas en la actual Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, la cual fue aprobada el 11 de julio del 2014, y se viene aplicando desde el 9 de enero de 2016 y su modificatoria desde el 03 de abril de 2017.

En los últimos años ha existido un interés creciente por la eficiencia en las organizaciones públicas, tanto a Nivel Nacional como Internacional, donde la Administración Pública dentro del contexto económico y social está dirigida a una gestión por resultados con eficiencia y uno de los retos a los que se enfrentan las instituciones públicas es gestionar una forma eficiente sus recursos públicos y sus procedimientos, por ende la Toma de Decisiones definitivamente contribuye a optimizar la utilización adecuada de los recursos atendido por una buena decisión asumida de los procedimientos de selección Programados y No Programados.

Por ello, la presente investigación pretende determinar si existe relación entre Toma de Decisiones y los Procedimientos de Selección de la Dirección de Logística del Mininter, y plantear alternativas de solución en la toma de decisiones y en consecuencia la mejora de los procedimientos de selección en los procesos de contratación de bienes y servicios, según su metodología en

cuanto a la licitación pública, concurso público, adjudicación simplificada, selección de consultores individuales, comparación de precios, subasta inversa y la contratación directa.

1.4.1 Formulación del Problema

Problema General.

¿Cuál es la relación que existe entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017?

Problemas Específicos.

Problemas Específico 1.

¿Cuál es la relación que existe entre las formas de toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017?

Problemas Específico 2

¿Cuál es la relación que existe entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017?

1.5. Hipótesis

1.5.1 Hipótesis General.

Existe relación entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

1.5.2 Hipótesis Específicos.

Hipótesis Específicos 1

Existe relación entre las formas de toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Hipótesis Específicos 2

Existe relación entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima,

2017.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General.

Determinar la relación que existe entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

1.6.2. Objetivos Específicos.

Objetivos Específico 1.

Determinar la relación que existe entre las formas de toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Objetivos Específico 2.

Determinar la relación que existe entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

II. Marco Metodológico

2.1. Variables

Variable 1. Toma de decisiones.

Variable 2: Procedimientos de Selección

2.1.1 Definición Conceptual de las variables

Definición de Toma de decisiones

Gento (2005, p. 41) citado por Revilla (2016) destaca que la toma de decisiones puede verse “como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de vida, estas pueden presentarse en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar o sentimental”; es decir en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas.

Definición de procesos de selección

Morales, (2013) manifiesta que:

Los procedimientos de selección es un conjunto de procedimientos administrativos donde convergen personas naturales y con la finalidad de participar en las convocatorias que efectúa el Gobierno Central, Gobierno Regional o Gobierno Local para la adquisición de bienes y servicios necesarios para su operatividad. Estos son procedimientos administrativos especiales, que está conformado por un conjunto de actos administrativos, de administración o hechos administrativos, que tiene por objeto seleccionar a la persona natural o jurídica con la cual trabajó las Entidades del Estado.

2.2. Operacionalización de variables

Definición Operacional de Toma de decisiones.

Se operacionalizó a través de un cuestionario tipo Likert con 20 preguntas dividida en dos dimensiones con indicadores cada uno tiene una escala y valores de nunca (1) casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4), siempre (5) con sus respectivos valores.

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de la Variable Toma de Decisiones

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rangos	
X1. Formas de Toma de Decisiones	1.1 Programadas.	1, 2, 3	1=Nunca 2=Casi Nunca 3=Algunas Veces 4=Casi Siempre 5=Siempre	Inadecuado 20 - 47	
	1.2 No programadas				
	1.3 Individuales.	4, 5, 6, 7			Regular 46 - 75
	1.4 De grupo				
X2. Proceso de Toma de Decisiones	2.1 Establecimiento del consenso	8, 9, 10		Adecuado 76 - 100	
	2.2 Identificación de problemas	11, 12			
	2.3 Selección de alternativas	13, 14			
	2.4 Desarrollo de alternativas	15, 16			
	2.5 Evaluación de alternativas	17, 18			
	2.6 Implementación de la decisión	19, 20			

Nota de tabla: Operacionalización de toma de decisiones, tomado de la tesis de Revilla (2016)

Definición Operacional de Procedimiento de Selección

Cuestionario de 20 ítems que está dividido en tres dimensiones con sus respectivos indicadores e ítems, cuenta con escala y valores: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, niveles y rangos como cumple y no cumple.

Tabla 2

Matriz de Operacionalización de la Variable Procedimiento de selección

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala de medición	Niveles y Rangos
Convocatoria	-Registro de participantes - Presentación de Consultas y Observaciones -Absolución de Consultas y Observaciones	Del 1 al 7	1=Nunca 2=Casi Nunca 3=Algunas Veces 4=Casi Siempre 5=Siempre	Cumple No cumple
Evaluación y calificación de propuestas	Integración de bases Presentación de propuestas	Del 8 al 14		
Otorgamiento de la buena pro	Publicación de resultados	Del 15 al 17		

2.3. Metodología

Se utilizó el método hipotético-deductivo, según lo descrito por Bernal (2006) este método es utilizado partiendo de un enunciado general la cual se deriva a una hipótesis las cuales son contrastadas permitiendo o no confirmar el enunciado general.

2.4. Tipos de estudio

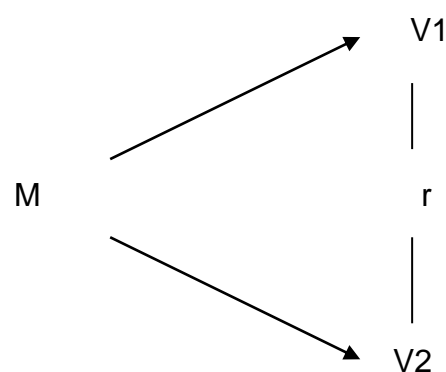
Por el tipo de investigación que está en función al objetivo de estudio se determinó que el trabajo se enmarca dentro de la investigación sustantiva, al respecto,

Sánchez y Reyes (2009) lo definieron como:

...aquella que trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido está orientada, a describir, explicar, predecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permitan organizar una teoría científica. En este sentido, podemos afirmar que la investigación sustantiva al perseguir la verdad nos encamina hacia la investigación básica o pura. La investigación sustantiva tiene dos niveles: La investigación descriptiva y la investigación explicativa". (p. 38).

2.5. Diseño

El diseño es no experimental, transversal, se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o elementos observados. (Sánchez y Reyes 2009 p.105).



Leyenda:

M: muestra 74, trabajadores.

V₁: Variable 1, toma de decisiones.

V₂: Variable 2, Procedimientos de selección

r: Relación entre toma de decisiones y procedimientos de selección

2.6. Población, muestra y muestreo**2.6.1 Población**

Carrasco (2005), define la población “conjunto de todos los elementos (unidad de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación (p. 237). La institución a la cual se intervino contó con un total de 74 trabajadores entre funcionarios y empleados de Mininter. Por ser una población pequeña se asumió como población censal.

Tabla 3

Distribución de funcionarios de la Dirección de logística del Mininter.

Dirección de Logística	Cantidad
Funcionarios	74

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**2.7.1 Técnica.**

Se puede definir a las técnicas como “medios por el cual el investigador procede a recoger información requerida de una realidad o fenómeno en función a los objetivos del estudio. (Sánchez y Reyes, p. 149), La tesista asumió la encuesta como medio para el recojo de información.

2.7.2 Instrumento.

Chávez (2007, p. 173), refirió “Un cuestionario es una prueba o un test, cuyas modalidades varían de acuerdo con las respuestas directas o indirectas, estas pueden ser estructuradas o no, que contienen un conjunto de reactivos relativos a los indicadores de una variable y las alternativas de respuestas, para que el encuestado tenga una mejor manera de decisión de la alternativa

que en su defecto sea pertinente”. En la presente tesis de investigación se utilizó dos cuestionarios tipo Likert para la variable toma de decisiones y otro para el procedimiento de selección. Ambos instrumentos utilizaron una la escala de Likert con valores que van de 1 a 5. Los valores asignados fueron los siguientes; valor 1= nunca, valor 2= casi nunca, valor 3= a veces, valor 4 =casi siempre y valor 5= siempre.

Tabla 4

Ficha técnica del instrumento de la variable Toma de decisiones

Instrumento para medir la Toma de Decisiones	
Nombre del instrumento	: Toma de Decisiones
Autora	: Betty Luz Revilla Carbajal
Año	: 2015
Lugar	: Cercado de Lima
Objetivo	: Determinar la percepción sobre la Toma de Decisiones
Administración	: Grupal e Individual
Tiempo de duración	: 45 o 50 minutos

El cuestionario contiene un total de 32 ítems, distribuido en dos dimensiones: La dimensión (I) Formas de toma decisiones, que consta de siete preguntas, la dimensión (II) Proceso de toma de decisiones consta de trece preguntas, la escala valoración es de Tipo Likert y es como sigue: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5) y los niveles son: bueno, regular y malo.

Tabla 5

Baremo de la variable

Dimensiones	Escala	Rango	Categoría
Formas de toma decisiones	1,2	12 28	inadecuado
	3	28 44	regular
	4,5	44 60	adecuado
Proceso de toma de	1,2	7 17	inadecuado
	3	17 27	regular

decisiones	4,5	27 35	adecuado
------------	-----	-------	----------

Validación y confiabilidad del instrumento.

Validez de contenido.

Según Sánchez y Reyes (2009), se refirieron a la validez de contenido “cuando los ítems que lo integran constituyen una muestra representativa de los indicadores de la propiedad que mide”.

Con respecto al instrumento seleccionado para la variable toma de decisiones en el presente estudio, se encuentra validado por Revilla (2016) habiendo sido revisado con el rigor del juicio de expertos. Siendo considerado como “aplicable” para la muestra de estudio elegida.

Respecto al segundo instrumento de la variable del procedimiento de selección pasó por la revisión del juicio de expertos, quienes validaron el instrumento teniendo en cuenta tres criterios: claridad, relevancia y pertinencia.

Tabla 6

Consolidado del juicio de experto de la segunda variable Procedimientos de Selección

Juicio de expertos	Dra. Rodas	Dr Aguirre	Mg. Bravo
Instrumento sobre Procedimientos de Selección	Aplicable	Aplicable	Aplicable

Confiabilidad.

Según Sánchez y Reyes (2009) definen a la confiabilidad como el “grado de consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de mediciones tomadas por el mismo test, es la estabilidad o constancia en los puntajes logrados en un test.”(p.155).

El cuestionario de la variable toma de decisiones del presente trabajo se encuentra con el nivel de confiabilidad de 0.923, considerado como “confiable”, resultado obtenido luego de administrar la prueba piloto que consistió en la aplicación a una muestra a 74 trabajadores de los cuales luego de tabular los resultados, se registró en una base de datos, al término del cual se procesó utilizando el estadístico Alpha de Cronbach. Así:

Tabla 7

Fiabilidad de la Variable Toma de Decisiones

Elementos	Alpha de Cronbach
	0.87

Y en el caso del segundo instrumento de la variable procedimiento de selección de las contrataciones se aplicó la prueba piloto con la finalidad de determinar el nivel de confiabilidad del instrumento.

Tabla 8

Fiabilidad de la Variable Procedimiento de Selección

Elementos	Alpha de Cronbach
	0.923

2.8 Métodos de análisis de datos

El análisis de datos significa como van a ser tratados los datos recolectados en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta.

“Esta fase se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Se procedió a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46).

La contrastación de las hipótesis se realizó teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) Formulación de las hipótesis nula o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) Determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) Selección del estadístico de prueba, (d) Estimación del p-valor y (e) Toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula.

Para elegir la estadística de prueba se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: (a) Objetivo de la investigación, (b) Diseño de la investigación, (c) Variable de la investigación y (d) Escala de medición.

En ese sentido, se aplicó la estadística descriptiva: tablas y figuras con frecuencias y porcentajes y se efectuó una estadística inferencial: Coeficiente de correlación Rho Spearman.

2.9 Aspectos éticos

Es preciso indicar que los aspectos éticos del desarrollo de la toma de decisiones y procedimientos de selección en la Dirección de Logística del MININTER-Lima, 2017, debe tener en cuenta la aplicación de los principios de la Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado, su Reglamento y Modificatoria, los que deberán ser claros y precisos para que los posibles proveedores puedan participar confiando de la transparencia de los procedimientos de selección, a fin de cumplir con los objetivos y metas Institucionales.

III. Resultados

3.1. Descripción de Resultados

Para la presentación de los resultados, se asumirán las puntuaciones de la toma de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017; para tal efecto, serán transformadas las puntuaciones directas en niveles y rangos.

Tabla 9

Niveles de la toma de decisiones en las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

	Frecuencia	%
Inadecuado	62	83.8
Regular	12	16.2
Adecuado	0	0.0
Total	74	100.0

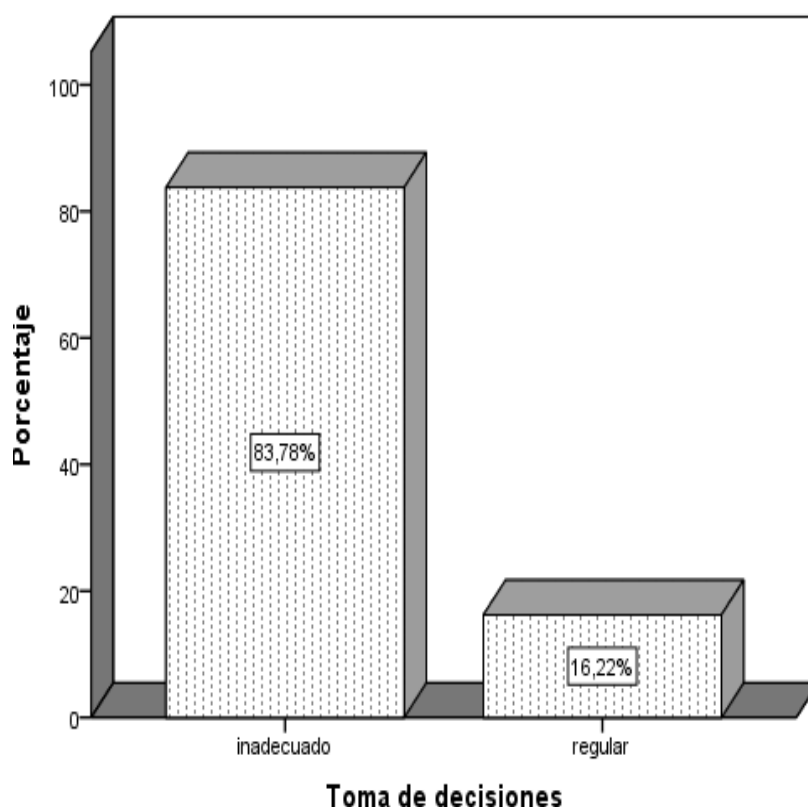


Figura 2. Niveles de frecuencia de la toma de decisiones en las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

En la tabla y figura se aprecian los niveles de la toma de decisiones en las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017, de las cuales se tiene que el 83.78% de los encuestados manifiestan que la toma de decisiones es inadecuado, mientras solo el 16.22% manifiestan que la toma de decisiones es regular en las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Tabla 10

Niveles de los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

	Frecuencia	%
no cumple	36	48.6
Cumple	38	51.4
Total	74	100.0

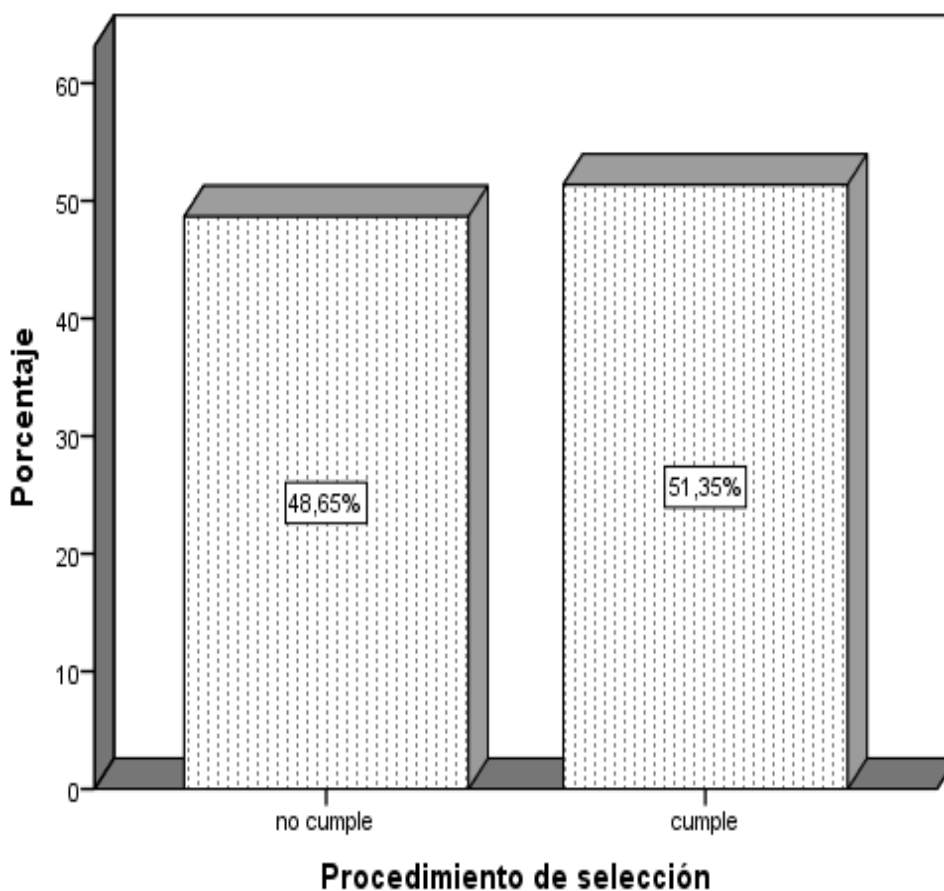


Figura 3. Niveles de los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Asimismo, en la tabla y figura se aprecian los niveles de los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter – Lima, 2017, de los cuales se tiene que el 48.65% de los encuestados manifiestan que no cumplen con los procedimientos de selección y el 51.35% manifiestan que si cumplen con los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Después de la obtención de los datos a partir de los instrumentos descritos, procedemos al análisis de los mismos, se presentan los resultados generales en cuanto a los niveles de la variable de estudio de manera descriptiva, y la prueba de hipótesis tanto general y específica.

Tabla 11

Distribución de frecuencias entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

		Procedimiento de selección			
			no cumple	cumple	Total
Toma de decisiones	Inadecuado	Recuento	34	28	62
		% del total	45.9%	37.8%	83.8%
	Regular	Recuento	2	10	12
		% del total	2.7%	13.5%	16.2%
Total		Recuento	36	38	74
		% del total	48,6%	51,4%	100,0%

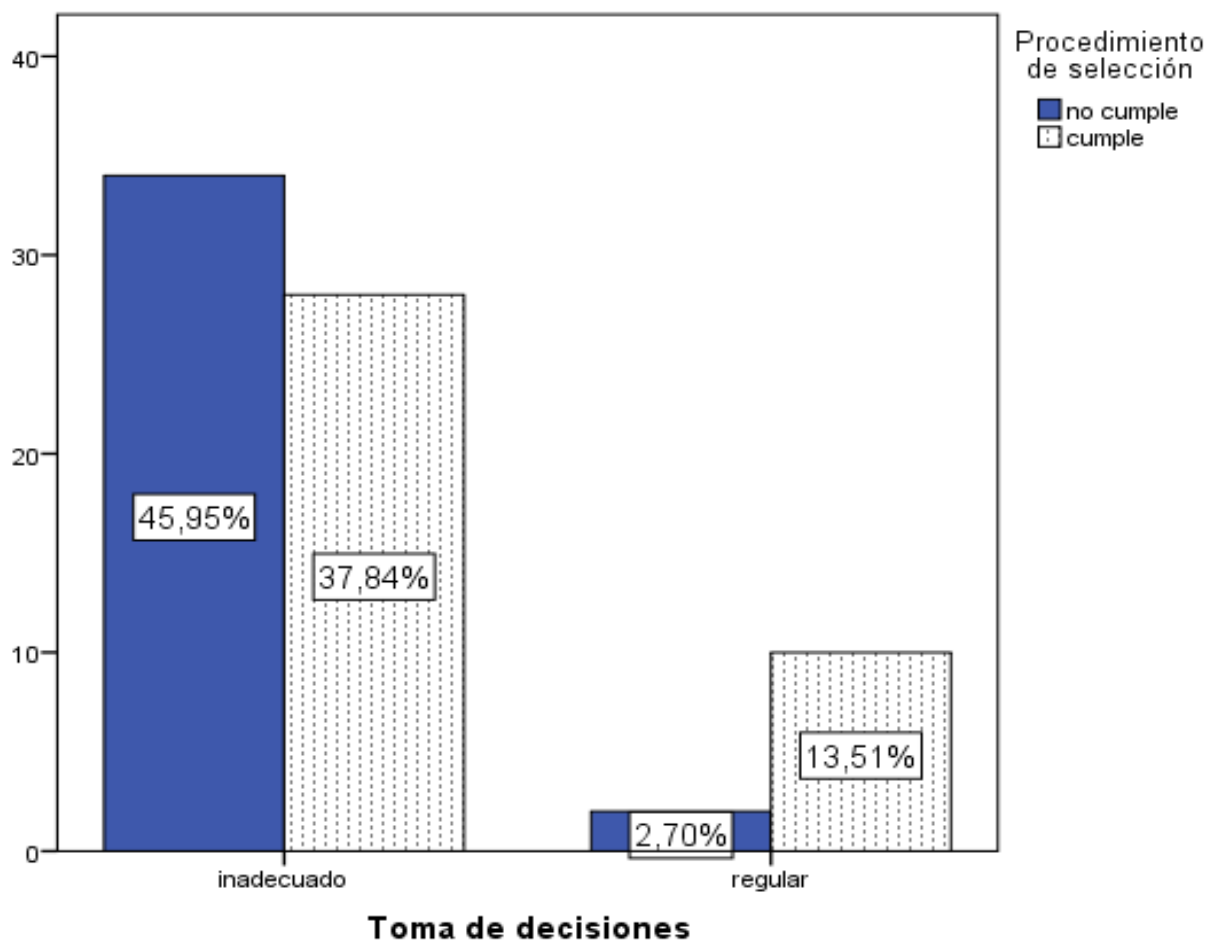


Figura 4. Niveles entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

De la tabla y figura, se observa los niveles entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017, de los datos se tiene que 45.95% de los encuestados manifiestan que la toma de decisiones son inadecuados; por lo que, no cumplen los procedimientos de selección de las contrataciones, mientras que el 13.51% de los encuestados manifiestan que la toma de decisiones es regular por los procedimientos de selección de las contrataciones se cumple en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Tabla 12

Distribución de frecuencias entre las formas de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones de la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

		Procedimiento de selección			
		no cumple	cumple	Total	
Formas de Toma de Decisiones	inadecuado	Recuento	24	22	46
		% del total	32,4%	29,7%	62,2%
	regular	Recuento	12	16	28
		% del total	16,2%	21,6%	37,8%
Total	Recuento	36	38	74	
	% del total	48,6%	51,4%	100,0%	

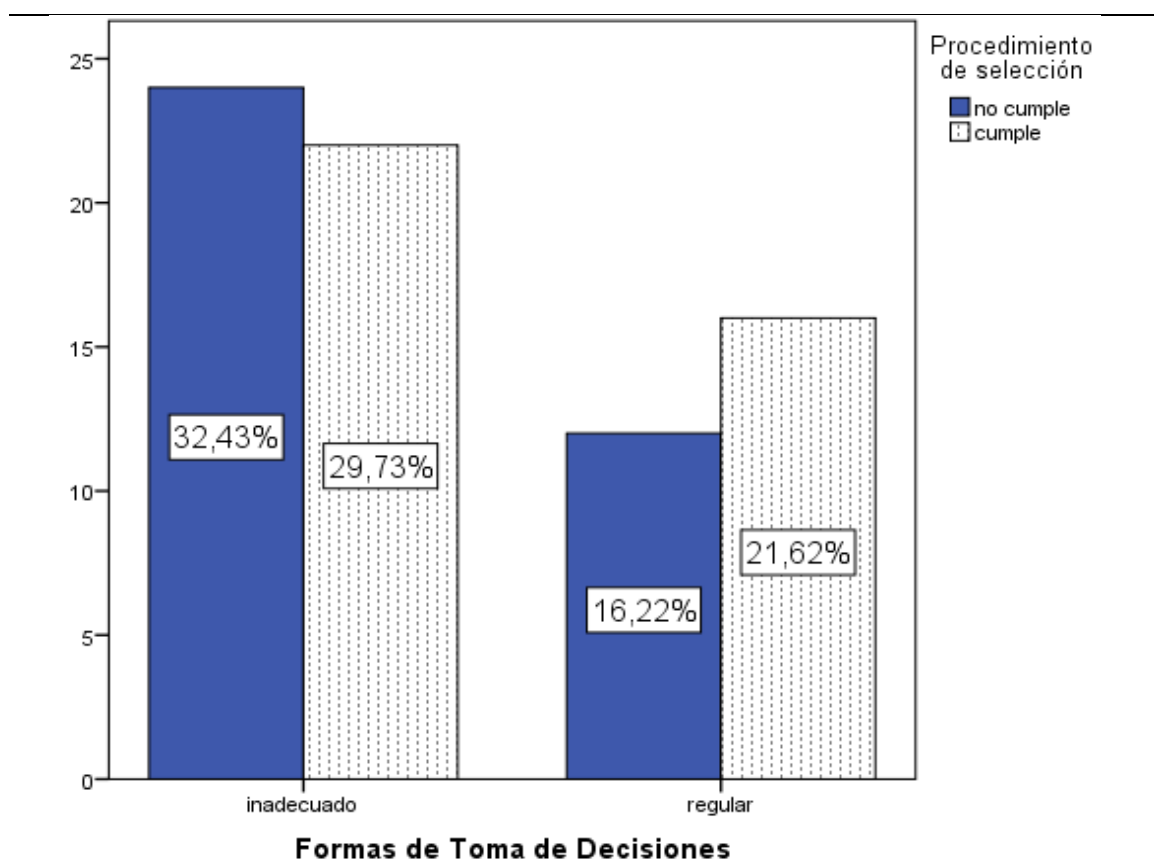


Figura 5. Niveles entre las formas de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones de la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

De la tabla y figura, se observa que los niveles entre la formas de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017, de los datos se tiene que 32.43% de los encuestados manifiestan que la forma de toma de decisiones son inadecuados; por lo que, no cumplen los procedimientos de selección de las contrataciones, mientras que el 21.62% de los encuestados manifiestan que la forma de toma de decisiones es regular por los procedimientos de selección de las contrataciones se cumple en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Tabla 13

Distribución de frecuencias entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones de la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

		Procedimiento de selección		Total	
		no cumple	cumple		
Proceso de Toma de Decisiones	Inadecuado	Recuento	34	32	66
		% del total	45,9%	43,2%	89,2%
	Regular	Recuento	2	6	8
		% del total	2,7%	8,1%	10,8%
Total		Recuento	36	38	74
		% del total	48,6%	51,4%	100,0%

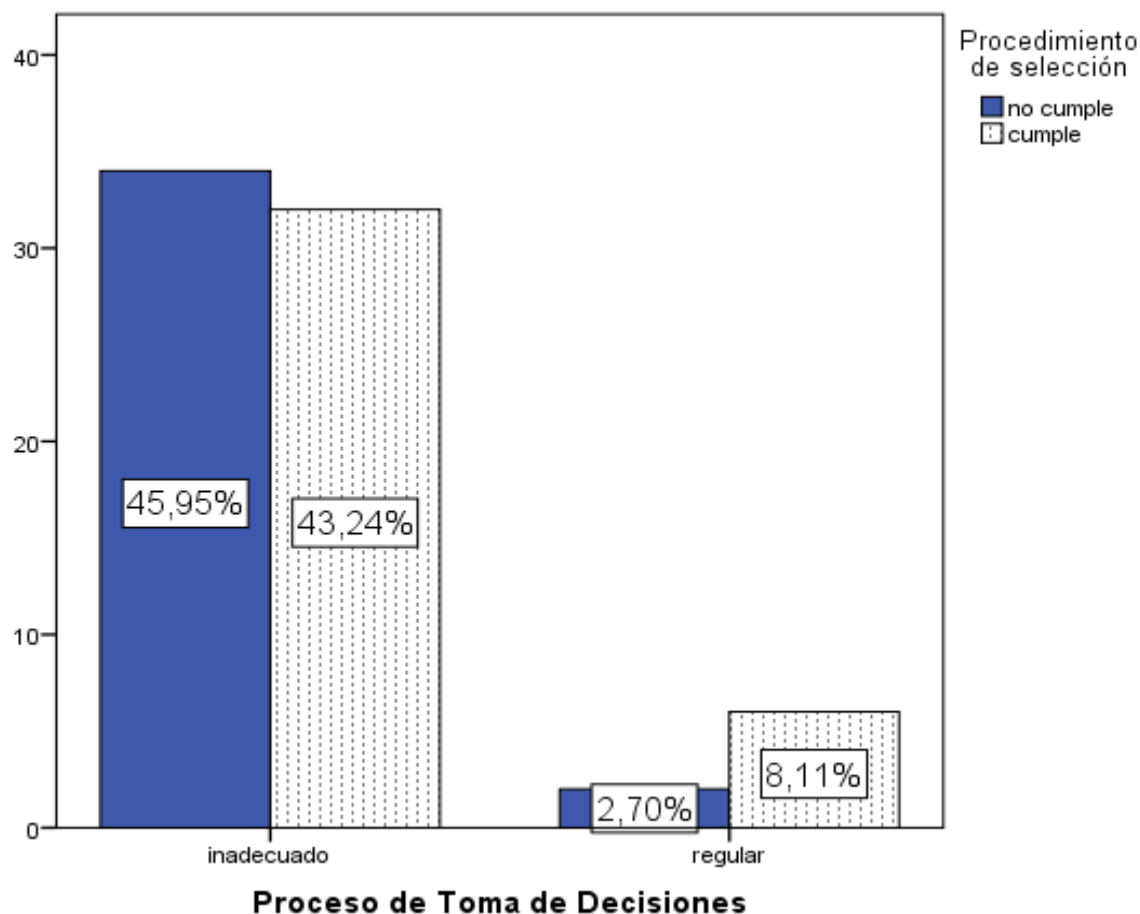


Figura 6. Niveles entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones de la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

De la tabla y figura, se observa los niveles entre los procesos de toma de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, de los datos se tiene que 45.95% de los encuestados manifiestan que los procesos de toma de decisiones son inadecuados; por lo que, no cumplen los procedimientos de selección de las contrataciones, mientras que el 8.11% de los encuestados manifiestan que los procesos de toma de decisiones es regular por los procedimientos de selección de las contrataciones; por lo que, cumple en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

3.2. Contratación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

Ho: No existe relación entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Ha: Existe relación entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Tabla 14

Grado de correlación y nivel de significación entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección de las contrataciones en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

			Toma de decisiones	Procedimiento de selección
Rho de Spearman	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	1,000	,377**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	74	74
	Procedimiento de selección	Coefficiente de correlación	,377**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	74	74

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinadas por el Rho de Spearman 0.377 significa que existe una baja relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$; por lo que, rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, Existe relación entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación entre las formas de toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Ha: Existe relación entre las formas de toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Tabla 15

Grado de correlación y nivel de significación entre las formas de toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter, Lima - 2017.

			Toma de Decisiones	Procedimiento de Selección
Rho de Spearman	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	1,000	,377**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	74	74
	Procedimiento de selección	Coefficiente de correlación	,377**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	74	74

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto al resultado específico se aprecia en la tabla adjunta los estadísticos, en cuanto al grado de correlación entre las variables determinadas por el Rho de Spearman 0.377, significa que existe una baja relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$; por lo que, rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, Existe relación entre las formas de toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Hipótesis específica Especifico 2

Ho: No existe relación entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Ha: Existe relación entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

Tabla 16

Grado de correlación y nivel de significación entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter – Lima, 2017.

			Procedimiento de selección	Formas de Toma de Decisiones
Rho de Spearman	Procedimiento de selección	Coeficiente de correlación	1,000	,318**
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	74	74
	Formas de Toma de Decisiones	Coeficiente de correlación	,318**	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	74	74

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto al resultado específico se aprecia en la tabla los resultados que se adjunta, en el cual se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinadas por el Rho de Spearman 0.318. que significa que existe una baja relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$; por lo que, rechazamos la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna, existe relación entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.

IV. Discusión

Los resultados estadísticos de la hipótesis general indicaron que existe relación directa entre la toma de decisiones y el procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017. Estos hallazgos concuerdan con Pereira (2014) en su investigación titulada estilo gerencial y su influencia en el procedimiento de toma de decisiones en las organizaciones educativas. La confiabilidad fue el resultado obtenido a través de la fórmula de Cronbach, un 0,93 para la Toma de decisiones en cuanto a directivos, mientras que para los funcionarios se obtuvo como resultado para la primera variable de 0,99 y para la segunda de 0,98. Al correlacionar se obtuvo una relación 0,898*, a un nivel de significancia de 0.01 bilateral, lo cual indica que hay una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre las variables, significa que con ello aumenta los valores de la variable el estilo gerencial aumenta de forma alta, los valores de la variable de Toma de Decisiones o viceversa.

También concuerda con Revilla (2016) en su tesis titulada Toma de decisiones y transferencia financiera de obras según percepción de trabajadores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (periodo 2014) Lima – 2016, donde la prueba de hipótesis mediante la aplicación del coeficiente Rho Spearman permitió determinar la correlación en un 95% de confianza y 5% significancia entre las variables de estudio, derivando como conclusión principal la existencia de relación directa y significativa entre las variables toma de decisiones y la transferencia financiera de obras con un grado de correlación muy alta ($r = 0,742$, $p = 0.000 < 0,05$).

Los resultados estadísticos de la hipótesis específica 1 indicaron que existe relación directa entre la toma de decisiones y la forma de decisiones de los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017. Estos hallazgos concuerdan con Paredes (2013). La tesis tiene por título Proceso de Control y su incidencia en las compras directas en los organismos públicos descentralizados de Lima 2012-2013, donde la conclusión del autor es cierta dada que en la mayoría de las entidades del estado no existe un procedimiento establecido para llevar a cabo estas contrataciones las cuales pueden ser supervisadas a través de lineamientos internos o

procedimientos que regulen este tipo de contratación la cual es sensible.

También concuerda con Aquipucho (2015). La tesis encontrada tiene por título Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso-Callao, periodo: 2010-2012, fue sustentado en el año 2015 donde en sus conclusiones de la investigación en mención, obtuvo que en la Municipalidad Carmen de la Legua Reynoso no resulto optimo el sistema de control interno.

Los resultados estadísticos de la hipótesis específica 2 indicaron que existe relación directa entre la toma de decisiones y la forma de decisiones de los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017. Estos hallazgos concuerdan con Venegas (2013) en su investigación sobre *Análisis y mejora de los procesos de Adquisiciones y Contrataciones de una empresa del Estado en el Sector Hidrocarburos*, se pudo determinar un número alto de procesos que no cumplen con los tiempos estimados por la Dirección de Logística de la empresa, es lastimoso verificar que los procedimientos de selección no cumplen con su fecha estimada de convocatoria esto evidencia la mala programación de las entidades en el desarrollo de su cuadro de necesidades programado, así como también un consumo innecesario de recursos en actividades que no agregan valor al proceso. Del mismo modo, se evidencia que muchos requerimientos solicitados por las unidades orgánicas son innecesarios y algunos procesos no contribuyen a mejorar su desarrollo.

También con Paredes (2013) en su investigación *Proceso de control y su incidencia en las Compras Directas en los Organismos Públicos Descentralizados de Lima 2012 – 2013* donde, es preciso añadir que a la fecha la Ley N° 30225, su reglamento y modificatoria de acuerdo al artículo 5° como supuestos excluidos del ámbito de aplicación sujetos a supervisión a las contrataciones cuyos montos sean iguales o inferiores a ocho (08) UIT, las cuales cuentan con restricciones como es el de contar con el RNP vigente a partir del monto mayor a una (01) UIT, no aplicado a los bienes o servicios que se encuentran incluidos en el Catalogo Electrónico de Acuerdo Marco.

V. Conclusiones

- Primero: Se determinó que existe relación directa entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.
- Segundo: Se determinó que existe relación directa entre la forma de toma decisiones y los procedimientos de selección en de la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.
- Tercero: Se determinó que existe relación directa entre los procesos de toma decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter - Lima, 2017.
- Cuarto: Se determinó que el resultado del análisis de tomar una buena decisión disminuye el riesgo de Declarar Desierto o que estos entren en controversias al momento de otorgar la Buena Pro, elevando los procedimientos de selección de acuerdo a su cuantía a la Entidad o al Tribunal del OSCE, evitando así la demora en las contrataciones de los bienes y/o servicios que requiere la Entidad.
- Quinto: La capacitación en los operadores logísticos es de primordial importancia; ya que, ello los lleva a tomar decisiones acertadas frente a cualquier controversia al momento de evaluar los expedientes de contratación; así como del resultado de la evaluación de propuestas para otorgar la Buena Pro.
- Sexto: Los operadores logísticos tienen la oportunidad de contar con la certificación del OSCE, el cual es renovado anualmente, dando la opción a que estos estén en constante capacitación para poder aprobar los exámenes de certificación, los cuales deberán obtener como nota mínima 14 para poder ser certificados.

VI. Recomendaciones

De acuerdo al desarrollo de la Tesis; Toma de decisiones y procedimientos de selección en la Dirección de Logística del Mininter – Lima, 2017, se recomienda lo siguiente:

- Primero: Tomar decisiones en el desarrollo de los procedimientos de selección, se deberá evaluar y analizar la situación del evento. Una toma de decisiones deberá ser ejecutada por el especialista debidamente capacitado.
- Segundo: Los resultados de una buena toma de decisión es saber que, se evaluaron los riesgos para resolver cualquier controversia, a fin de cumplir con los principios que rige la Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado, su Reglamento y Modificatoria vigente a partir de 03 de abril de 2017.
- Tercero: La capacitación constante de los operadores logísticos debe primar, a fin de brindarles herramientas para que puedan discernir, y evitar controversias con los participantes de los procedimientos de selección, la cual de no ser acertadas estas pueden de acuerdo a su cuantía apelar en cualquiera de las etapas de la convocatoria, ante la Entidad o el Tribunal del OSCE.
- Cuarto: El operador logístico debe de tomar una buena decisión para evaluar de manera analítica y evitar que los procedimientos de selección se Declaren Desiertos; ya que, esto significaría el retraso del cumplimiento de la línea de tiempo para atender los requerimiento de las áreas usuarias.
- Quinto: Actualmente se ha implementado un nuevo sistema de evaluación para la certificación de los operadores logísticos el cual era virtual y gratuito, hoy en día la certificación de los operadores logísticos es presencial y se deberá hacer un pago por el derecho al examen, contando con niveles básico, intermedio y avanzado. Dicha certificación es obligatoria por el OSCE para los que trabajan en

cualquiera de las fases promoviendo sus capacidades profesionales y técnicas de las personas que trabajan en el Órgano Encargado de la Contrataciones, el cual se va aplicar a partir de vencida la certificación hasta 31 de diciembre de 2017, pudiendo ser esta de manera anticipada.

Sexto: Los operadores logísticos que participan de los procedimientos de selección, debe sociabilizar las casuísticas en las que participan, a fin de brindar mayor información para que los procedimientos de selección próximos de convocar, cuenten con un criterio para evaluar los expedientes de los proveedores participantes de la convocatoria, a fin de evitar Declarar Desierto o la apelación ante la Entidad o ante el Tribunal del OSCE de los procedimientos de selección.

Los procedimientos de selección en el desarrollo de la Ley N^o 30225, su reglamento y modificatoria, se encuentran vigentes desde el 03 de abril de 2017, debiendo cumplir con aplicar y actualizar los procedimientos, directivas, y bases estandarizadas las cuales son de uso obligatorio.

VII. Referencias

- Álvarez, A. (1997). *El RUA. Reglamento Único de Adquisiciones para el Suministro de Bienes y prestación de Servicios no personales*. Lima: Marketing Consultores. Quinta Edición. Lima: Marketing Consultores, Perú.
- Antúnez, S. (1993). *Hacia una gestión autónoma de las Instituciones Públicas*. Barcelona: ICE/ Horsori. Editorial ICE-HORSORI, Barcelona 1993 (pp. 13-30). España.
- Andreu, I. (2009). *Modernización y Nueva gestión Pública en los Ayuntamientos del Camp de Tarragona*, (Tesis para doctorado) Tarragona: Universidad de Rovira I Virgili, España.
- Aquipucho, L. (2015) *Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital de Carmen de la Legua Reynoso – Callao, periodo 2010 -2012*. (Tesis para maestría) en Auditoría con mención en Auditoría en la Gestión y Control Gubernamental de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional de San Marcos, Perú.
- Aragón, J. (2009) *Nuevo marco normativo de las Contrataciones del Estado*.- Lima: Editorial FECAT. (Tesis para grado) para optar el título profesional de Abogado de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Privada del Norte, Perú.
- Altaba, E. (2009) *La Nueva Gestión y la Gestión por Competencias*. México D.F. (Tesis para doctorado) Director: Dr. Ignasi Brunet Icart. Departamento de Gestión de Empresas. Reus, 2009. UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI, México.
- Bernal, C. (2006) *Metodología de la investigación para la administración economía humana*. Segunda Edición. México D.F: Pearson.
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación y ciencias sociales*. Tercera Edición. Colombia: Pearson.
- Bussiness, R. (2007) *Toma de decisiones y la Competividad Empresarial (ideas con impacto)*. (Tesis para doctorado) en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California

(UABC); MBA en Alta Dirección y Licenciado en Mercadotecnia, ambas cursadas en CETYS Universidad. Docente de Educación Superior, California.

Carrasco, D. (2005) Estrategia y técnica del diseño de la investigación – Una herramienta para la selección de la Estrategia Investigadora en Gestión de Operaciones. Dpto. de Ingeniería de Organización. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid, España.

CAFAE-OSCE, (2017) Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento concordados Ley N° 30225 Modificado por DL N° 1341, Reglamento aprobado por DS N° 350-2015-EF, modificado por DS N° 056-2017-EF. Tercera Edición. Editora Imprenta Ríos SAC., Perú.

Chávez, N. (2007) Introducción a la investigación educativa - Maracaibo. Universidad del Zulia, Sistema de Servicios Bibliotecarios y de Información. Derechos Reservados. Maracaibo, Venezuela.

Chiavenato, I. (2008) Gestión del talento humano y su modernidad, nuevos desafíos, Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Contaduría y Administración. México: Editorial Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano. Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Contaduría y Administración. México: Editorial Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA.

Covey, L. (2006) Formas de Mando de tomar decisiones sus ventajas en el desarrollo de las actividades (Tesis para maestría) para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación con mención en Gerencia de Organizaciones Educativas, Universidad de Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Darft, R. y Marcic, D., (2006) Introducción a la administración publicado C., Editorial: Cengage Learning Latin America, México DF.

Delgado, P. (2009) Aplicación de instrumento diagnóstico en proceso, gestión de procesos con base en MoProSoft. (tesis de maestría) en Ingeniería

de Sistemas con mención en Administración y Dirección de Tecnologías de la Información de la Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Díaz, S. y Guano, M. (2012). *Auditoría de gestión a los procesos de contratación de bienes, obras y servicios de la Gobernación de Cotopaxi*. (Tesis de grado) para obtener el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA. en la Carrera de Contabilidad, Universidad Central del Ecuador, Ecuador.

Espinoza, I. (2006) *Aprendizaje significativo, una persona creativa es flexible* (artículo). Tratado de la reforma del entendimiento, Editorial Cactus. Edición el Alep, Buenos Aires, Argentina.

Fayol, H. (1990) *Administración industrial y general, principios y elementos administrativos*. Décima Edición, Librería El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.

Gento, P. (2005) *Guía práctica para la investigación en educación*, Editorial: Sanz y Torres, Colección: 217 págs. / Rústica / Castellano / Libro. España.

Gordillo, B. (2014) *Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas, asesor Pereira S.* (Ensayo para optar como Especialista en Alta Dirección), Universidad Militar de Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas especialización en Alta Dirección, Bogotá, Colombia.

Hernández, R. Fernández, C. y Bautista, P. (2010), *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición, México: Mc Graw Hill / Interamericana.

Linares, M. (2008 - 2012) *“Contratación Pública. Derecho local, internacional y de la integración”*. Séptima Edición, Lima: Editorial Grijley, Perú.

Lomellini, S. (2011) *Estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*, Colección: Deposito legal /ISBN: Materia: Lugar de publicación: Roma, por Francesco Corbelletti, 1644. Programa de formación: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas. Idea Internacional

Oficina Región Andina, San Isidro, Lima, Perú.

Martínez, M. (2007) El torno a la investigación en relaciones públicas. Revista latina de comunicación social. México: Universidad Autónoma de Chiapas.

Martínez, M. (2008). Gestión en los procesos de Contrataciones Estatales: Modelo Antioqueño. Bogotá: Universidad San Andrés, Colombia.

Melinkoff, R. (1990). Los Procesos Administrativos. Caracas: Panapo CA, Venezuela.

Meyer, D. (2003). Evaluación de las Contrataciones Públicas en Chile. (Artículo).

Meza, N. (2012), Bases teórico práctico para elaborar la matriz de consistencia en proyectos de investigación. Editorial Lima: Gráfica Meluza, Perú.

Morales, J. (2013) Principios de las contrataciones del Estado, basado en el principio de la transparencia. Lima: OSCE, Perú.

Morant, M. (2002) ¿Con humor se explica y se aprende una lengua mejor? Universidad de Valencia - España.

Mosley, D. y Megginson, L. (2005) Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas. (Tesis para maestría) en Gerencia de los Servicios de Salud y Enfermería, Universidad de Carabobo, Venezuela.

OSCE, (2016). Plan Operativo Institucional 2012 – 2016. Lima: Publicaciones OSCE, Perú.

Paredes, J. (2013) Proceso de control y su incidencia en las compras directas en los organismos públicos descentralizados de Lima 2012 – 2013. (Tesis para maestría) para optar el grado de Maestro en Contabilidad y Finanzas con mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial. Universidad San Martín de Porres en la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras, Perú.

Ponce, D. (2014). La optimización de los procesos de compras públicas a través del Sistema Nacional de Contratación en que porcentajes

- generan ahorros.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Revista La Ley, (2014). Las 7 formas de contratación previstas en la nueva Ley de Contrataciones del Estado. Fuente: Las-7-formas-de-contratacion-previstas-en-la-nueva-ley-de-contrataciones-del-estado, Perú.*
- Revista Actualidad Gubernamental N° 70 - Agosto, Área de Contrataciones del Estado, Abastecimiento y Control Patrimonial. Lima, Perú.
- Revilla, B. (2016) Toma de decisiones y transferencia financiera de obras, según percepción de los trabajadores del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (periodo 2014) Lima – 2016.* (Tesis para maestría) para optar el grado de Maestro en Gestión Pública de la Escuela de Planeamiento y Control Financiero de la Universidad César Vallejo Lima Norte, Perú.
- Robbins S. y De Cenzo, D., (2005 - 2006). Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones.* Madrid: Mc Graw Hill.
- Sánchez H. y Reyes C., (2015) Metodología y Diseño en la Investigación Científica.* Quinta edición. Business Support. Aneth. Lima, Perú.
- Stoner, J., (1997) y (2002). Administración. México D.F.: Prentice May Hispanoamericana S.A.*
- Trucíos, R. (2009) "Módulo de Subasta Inversa Electrónica". Lima: Revista Mensual Informativa de la Cámara Peruana de la Construcción – CAPECO, Perú.*
- Venegas G., (2013) Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del Estado en el sector hidrocarburos – Contratos Públicos* (Tesis para grado) para optar el Título de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Universidad Católica del Perú, Perú.
- Zorrilla R., (2014) Espontaneidad y sencillez de la ideología de lo justo,* Estudios de Deusto volumen 62, numeral I – 2014. Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto, España.

VIII. Anexos

Anexo A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables																																																	
<p>Problema General. ¿Cuál es la relación que existe entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del MININTER en el año 2017?</p> <p>Problema Específico 1. ¿Cuál es la relación que existe entre las formas de toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del MININTER-Lima, 2017?</p> <p>Problema Específico 2 ¿Cuál es la relación que existe entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del MININTER-Lima, 2017?.</p>	<p>Objetivo General. Determinar la relación que existe entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del MININTER-Lima, 2017.</p> <p>Objetivo Específico 1. Determinar la relación que existe entre las formas de toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del MININTER-Lima, 2017.</p> <p>Objetivo Específico 2. Determinar la relación que existe entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del MININTER-Lima, 2017.</p>	<p>Hipótesis General. Existe relación entre la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del MININTER-Lima, 2017.</p> <p>Hipótesis Específicos 1 Existe relación entre las formas de toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del MININTER-Lima, 2017.</p> <p>Hipótesis Específicos 2 Existe relación entre los procesos de la toma de decisiones y los procedimientos de selección en la Dirección de Logística del MININTER-Lima, 2017.</p>	<p><i>Matriz de Operacionalización de la Variable Toma de Decisiones</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensión</th> <th>Indicador</th> <th>Items</th> <th>Escala y Valores</th> <th>Niveles y Rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">X1.Formas de Toma de Decisiones</td> <td>1.4 Programadas.</td> <td rowspan="2">1, 2, 3</td> <td rowspan="3">1=Nunca 2=Casi Nunca 3=Algunas Veces 4=Casi Siempre 5=Siempre</td> <td rowspan="3">Inadecuado 20 - 47 Regular 46 - 75 Adecuado 76 - 100</td> </tr> <tr> <td>1.5 No programadas</td> </tr> <tr> <td>1.6 Individuales. 1.4 De grupo</td> <td>4, 5, 6, 7</td> </tr> <tr> <td rowspan="6">X2.Proceso de Toma de Decisiones</td> <td>2.1 Establecimiento del consenso</td> <td>8, 9, 10</td> <td rowspan="6"></td> <td rowspan="6"></td> </tr> <tr> <td>2.2 Identificación de problemas</td> <td>11, 12</td> </tr> <tr> <td>2.3 Selección de alternativas</td> <td>13, 14</td> </tr> <tr> <td>2.4 Desarrollo de alternativas</td> <td>15, 16</td> </tr> <tr> <td>2.5 Evaluación de alternativas</td> <td>17, 18</td> </tr> <tr> <td>2.6 Implementación de la decisión</td> <td>19, 20</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Matriz de Operacionalización de la Variable Procedimiento de selección</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensión</th> <th>Indicador</th> <th>Items</th> <th>Escala de medición</th> <th>Niveles y Rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Convocatoria</td> <td>-Registro de participantes - Presentación y absolución de Consultas</td> <td rowspan="2">Del 1 al 7</td> <td rowspan="2">1=Nunca 2=Casi Nunca 3=Algunas Veces 4=Casi Siempre 5=Siempre</td> <td rowspan="2">Cumple No cumple</td> </tr> <tr> <td>-Presentación y absolución de Observaciones</td> </tr> <tr> <td>Evaluación y calificación de propuestas</td> <td>Presentación de propuestas Integración de bases</td> <td>Del 8 al 14</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otorgamiento de la buena pro</td> <td>Publicación de resultados</td> <td>Del 15 al 17</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Dimensión	Indicador	Items	Escala y Valores	Niveles y Rangos	X1.Formas de Toma de Decisiones	1.4 Programadas.	1, 2, 3	1=Nunca 2=Casi Nunca 3=Algunas Veces 4=Casi Siempre 5=Siempre	Inadecuado 20 - 47 Regular 46 - 75 Adecuado 76 - 100	1.5 No programadas	1.6 Individuales. 1.4 De grupo	4, 5, 6, 7	X2.Proceso de Toma de Decisiones	2.1 Establecimiento del consenso	8, 9, 10			2.2 Identificación de problemas	11, 12	2.3 Selección de alternativas	13, 14	2.4 Desarrollo de alternativas	15, 16	2.5 Evaluación de alternativas	17, 18	2.6 Implementación de la decisión	19, 20	Dimensión	Indicador	Items	Escala de medición	Niveles y Rangos	Convocatoria	-Registro de participantes - Presentación y absolución de Consultas	Del 1 al 7	1=Nunca 2=Casi Nunca 3=Algunas Veces 4=Casi Siempre 5=Siempre	Cumple No cumple	-Presentación y absolución de Observaciones	Evaluación y calificación de propuestas	Presentación de propuestas Integración de bases	Del 8 al 14			Otorgamiento de la buena pro	Publicación de resultados	Del 15 al 17		
Dimensión	Indicador	Items	Escala y Valores	Niveles y Rangos																																																
X1.Formas de Toma de Decisiones	1.4 Programadas.	1, 2, 3	1=Nunca 2=Casi Nunca 3=Algunas Veces 4=Casi Siempre 5=Siempre	Inadecuado 20 - 47 Regular 46 - 75 Adecuado 76 - 100																																																
	1.5 No programadas																																																			
	1.6 Individuales. 1.4 De grupo	4, 5, 6, 7																																																		
X2.Proceso de Toma de Decisiones	2.1 Establecimiento del consenso	8, 9, 10																																																		
	2.2 Identificación de problemas	11, 12																																																		
	2.3 Selección de alternativas	13, 14																																																		
	2.4 Desarrollo de alternativas	15, 16																																																		
	2.5 Evaluación de alternativas	17, 18																																																		
	2.6 Implementación de la decisión	19, 20																																																		
Dimensión	Indicador	Items	Escala de medición	Niveles y Rangos																																																
Convocatoria	-Registro de participantes - Presentación y absolución de Consultas	Del 1 al 7	1=Nunca 2=Casi Nunca 3=Algunas Veces 4=Casi Siempre 5=Siempre	Cumple No cumple																																																
	-Presentación y absolución de Observaciones																																																			
Evaluación y calificación de propuestas	Presentación de propuestas Integración de bases	Del 8 al 14																																																		
Otorgamiento de la buena pro	Publicación de resultados	Del 15 al 17																																																		
<p>Tipo de investigación: básica Diseño: No experimental</p>		<p>Población y muestra ; 74 trabajadores Instrumento: cuestionario</p>																																																		

Anexo B: CERTIFICADOS DE VALIDEZ POR EXPERTOS



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE “Toma de Decisiones”

VARIABLE: TOMA DE DECISIONES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Forma de Decisiones							
1	1. ¿Los Funcionarios toman las decisiones teniendo en cuenta alguna regla institucional?	x		x		x		
2	2. ¿Se sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto.	x		x		x		
3	3. ¿Los funcionarios toman las decisiones especificando los rendimientos que se esperan ?	x			x	x		
4	4. ¿Se toman decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento.	x		x		x		
5	5. ¿Se toman decisiones sin la consultar del personal al momento de planificar los objetivos institucionales.	x		x		x		
6	6. ¿ Las decisiones deben ser tomadas con la participación del personal que tiene mayor conocimiento y experiencia acerca del problema o situación.	x			x	x		
7	7. ¿Los funcionarios analizan las decisiones que han de tomar para encausar las acciones programas en la institución con el grupo de especialistas.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2: Proceso de Toma de Decisiones							
8	8. ¿ Los funcionarios programan el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales	x		x		x		
9	09. Se escucha las ideas de los trabajadores aceptando sus contribuciones para la solución de problemas.	x		x		x		
10	10. ¿Se promueve el esclarecimiento del dialogo con los especialistas y técnicos en situaciones de conflicto.	x		x		x		
11	11. ¿Se identifican los problemas financieros para orientar las situaciones generales en la cotidianidad dela institución.	x		x		x		
12	12. ¿Los coordinadores involucran un conjunto de actividades para identificar los problemas.	x		x			x	
13	13. ¿Los especialistas se basan en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas.	x		x		x		
		x		x		x		



ESCUELA DE POSTGRADO

14	14. ¿ Se estudian las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada.						
15	15. ¿ Se prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema	X		X		X	
16	16. ¿Se permite la participación activa de los especialistas y técnicos en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado.	X		X		X	
17	17. ¿Se evalúa las alternativas para realizar las correcciones en los casos necesarios.	X		X			X
18	18. ¿ Los funcionarios evalúan los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones	X		X		X	
19	19. ¿ Los funcionarios Planifican el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal de la unidades involucradas a fin de asegurar el éxito en el desarrollo de la alternativa seleccionada.	X		X		X	
20	20. ¿ Los coordinadores verifican los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mg. Guido Junior Bravo Huaynates DNI: 21134641

Especialidad del validador: Docencia y Metodología de la Investigación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Lima, 15 de enero del 2016.

Mg. Guido J. Bravo Huaynates
DOCENCIA E INVESTIGACION

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Toma de Decisiones

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos		
Formas de Decisiones	Programadas.	1. ¿Los Funcionarios toman las decisiones teniendo en cuenta alguna regla institucional? 2. ¿Se sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto. 3. ¿Los funcionarios toman las decisiones especificando los rendimientos que se esperan 4. ¿Se toman decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento. 5. ¿Se toman decisiones sin la consultar del personal al momento de planificar los objetivos institucionales. 6. ¿ Las decisiones deben ser tomadas con la participación del personal que tiene mayor conocimiento y experiencia acerca del problema o situación 7. ¿ Los funcionarios analizan las decisiones que han de tomar para encausar las acciones programas en la institución con el grupo de especialistas.	Nunca (1) Casi Nunca (2) Algunas veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Adecuado [96-152]		
	No programadas.			Regular [64- 93]		
Individuales.	Inadecuado [1-32]					
Grupo.						
Proceso de Toma de Decisiones	Establecimiento del Consenso			08. ¿Los funcionarios programan el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales 09. Se escucha las ideas de los trabajadores aceptando sus contribuciones para la solución de problemas.		
	Identificación de Problemas			10. ¿Se promueve el esclarecimiento del dialogo con los especialistas y técnicos en situaciones de conflicto. 11. ¿Se identifican los problemas financieros para orientar las situaciones generales en la cotidianidad de la institución. 12. ¿ Los coordinadores involucran un conjunto de actividades para identificar los problemas.		
	Selección de Alternativas			13. ¿ Los especialistas se basan en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas.		

	<p>Desarrollo de Alternativas</p> <p>Evaluación de Alternativas</p> <p>Implementación de la Decisión</p>	<p>14. ¿Se estudian las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada.</p> <p>15. ¿ Se prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema</p> <p>16. ¿Se permite la participación activa de los especialistas y técnicos en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado.</p> <p>17. ¿Se evalúa las alternativas para realizar las correcciones en los casos necesarios.</p> <p>18. ¿Los funcionarios evalúan los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones</p> <p>19. ¿ Los funcionarios Planifican el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal de la unidades involucradas a fin de asegurar el éxito en el desarrollo de la alternativa seleccionada</p> <p>20. ¿Los coordinadores verifican los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión.</p>		
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

VARIABLE: TOMA DE DECISIONES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencia
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Forma de Decisiones							
1	1. ¿Los Funcionarios toman las decisiones teniendo en cuenta alguna regla institucional?	X		X		X		
2	2. ¿Se sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto.	X		X		X		
3	3. ¿Los funcionarios toman las decisiones especificando los rendimientos que se esperan ?	X		X		X		
4	4. ¿Se toman decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento.	X		X		X		
5	5. ¿Se toman decisiones sin la consultar del personal al momento de planificar los objetivos institucionales.	X		X		X		
6	6. ¿ Las decisiones deben ser tomadas con la participación del personal que tiene mayor conocimiento y experiencia acerca del problema o situación.	X		X		X		
7	7. ¿Los funcionarios analizan las decisiones que han de tomar para encausar las acciones programas en la institución con el grupo de especialistas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Proceso de Toma de Decisiones	X		X				
8	8. ¿ Los funcionarios programan el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales	X		X		X		
9	09. Se escucha las ideas de los trabajadores aceptando sus contribuciones para la solución de problemas.	X		X		X		
10	10. ¿Se promueve el esclarecimiento del dialogo con los especialistas y técnicos en situaciones de conflicto.	X		X		X		
11	11. ¿Se identifican los problemas financieros para orientar las situaciones generales en la cotidianidad dela institución.	X		X		X		
12	12. ¿Los coordinadores involucran un conjunto de actividades para identificar los problemas.	X		X		X		
13	13. ¿Los especialistas se basan en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas.	X		X		X		



ESCUELA DE POSTGRADO

14	14. ¿ Se estudian las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada.	X		X		X	
15	15. ¿ Se prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema	X		X		X	
16	16. ¿Se permite la participación activa de los especialistas y técnicos en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado.	X		X		X	
17	17. ¿Se evalúa las alternativas para realizar las correcciones en los casos necesarios.	X		X		X	
18	18. ¿ Los funcionarios evalúan los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones	X		X		X	
19	19. ¿ Los funcionarios Planifican el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal de la unidades involucradas a fin de asegurar el éxito en el desarrollo de la alternativa seleccionada.	X		X		X	
20	20. ¿ Los coordinadores verifican los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Aguiñe Chavez Felipe DNI: 10304031

Especialidad del validador: gestión corporativa - Ed. de la Universidad - Champagnat y Rivarola Palma.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

14 de Marzo del 2016

Aguiñe

 Firma del Experto Informante.





ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
VARIABLE: TOMA DE DECISIONES

dimensiones	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
	si	no	si	no	si	no	
DIMENSIÓN 1: Forma de Decisiones							
1	1. ¿Los Funcionarios toman las decisiones teniendo en cuenta alguna regla institucional?						
2	2. ¿Se sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto.						
3	3. ¿Los funcionarios toman las decisiones especificando los rendimientos que se esperan ?						
4	4. ¿Se toman decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento.						
5	5. ¿Se toman decisiones sin la consultar del personal al momento de planificar los objetivos institucionales.						
6	6. ¿ Las decisiones deben ser tomadas con la participación del personal que tiene mayor conocimiento y experiencia acerca del problema o situación.						
7	7. ¿Los funcionarios analizan las decisiones que han de tomar para encausar las acciones programadas en la institución con el grupo de especialistas.						
DIMENSIÓN 2: Proceso de Toma de Decisiones							
8	8. ¿ Los funcionarios programan el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales						
9	9. Se escucha las ideas de los trabajadores aceptando sus contribuciones para la solución de problemas.						
10	10. ¿Se promueve el esclarecimiento del dialogo con los especialistas y técnicos en situaciones de conflicto.						
11	11. ¿Se identifican los problemas financieros para orientar las situaciones generales en la cotidianidad dela institución.						
12	12. ¿Los coordinadores involucran un conjunto de actividades para identificar los problemas.						
13	13. ¿Los especialistas se basan en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas.						
14	14. ¿ Se estudian las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada.						
15	15. ¿ Se prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema						
16	16. ¿Se permite la participación activa de los especialistas y técnicos en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado.						
17	17. ¿Se evalúa las alternativas para realizar las correcciones en los casos necesarios.						
18	18. ¿ Los funcionarios evalúan los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones						
19	19. ¿ Los funcionarios Planifican el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal de la unidades involucradas a fin de asegurar el éxito en el desarrollo de la alternativa seleccionada.						
20	20. ¿ Los coordinadores verifican los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión.						

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE TOMA DE DECISIONES Y PROCEDIEMIENTOS DE SELECCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA DEL MININTER Lima, 2016

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 Formas de Toma de Decisiones								
1	Se definen adecuadamente los fines de desarrollo en la Dirección de Logística.	✓		✓		✓		
2	Se establecen adecuadamente las metas de desarrollo en la Dirección Logística	✓		✓		✓		
3	Se establecen adecuadamente los objetivos en la Dirección de Logística	✓		✓		✓		
4	Se establecen las estrategias competentes para el logro de los objetivos del mejoramiento de la calidad de la forma de toma de decisiones en la Dirección de Logística	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2 Proceso de Toma de Decisiones								
5	Es adecuada la estructura organizacional de la Dirección de Logística	✓		✓		✓		
6	Se asignan adecuadamente las actividades de desarrollo de los procedimientos de selección							
7	Es efectivo y positivo el ejercicio del Liderazgo Gerencial en la Dirección de Logística	✓		✓		✓		
8	Se ejecutan las Acciones de Control requeridas							
9	Se efectúa una actividad de Monitoreo exhaustiva y competente.							
10	Se efectúa una actividad de Evaluación de Resultados en la Toma de Decisiones	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3 Convocatoria								
11	Se ejecuta con alta efectividad y eficacia los Procedimientos de Selección de Licitaciones Públicas y/o Concursos Públicos	✓		✓		✓		
12	Se ejecuta con alta efectividad y eficacia los Procedimientos de Contratación Directa	✓		✓		✓		
13	Se ejecuta con alta efectividad y eficacia los Procedimientos de Selección de la Adjudicación Simplificada, Subasta Inversa y Comparación de Precios.	✓		✓		✓		
Dimensión 4: Evaluación y Calificación de Propuestas								
14	Es óptimo el Nivel de Transparencia en los procedimientos de selección en el MININTER	✓		✓		✓		
15	Es posible subsanar las observaciones de los procedimientos de selección en el MININTER	✓		✓		✓		
16	La mala elaboración de las especificaciones técnicas y/o términos de referencia influyen en la evaluación	✓		✓		✓		
Dimensión 5: Otorgamiento de la Buena Pro								
17	Es de alta incidencia de los actos de corrupción durante la ejecución de los procedimientos de selección del MININTER							
18	Es posible que el órgano de control interno no participe en el procedimiento de selección	✓		✓		✓		
19	La observación de documentos para la suscripción de contrato es subsanable	✓		✓		✓		
20	La falta de documentos del parte del postor que obtuvo la Buena Pro puede variar la adjudicación.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: RODAS GARCÍA, JESSELE ROXANA DNI: 42511894

Especialidad del validador: GESTIÓN PÚBLICA - INVESTIGACIÓN METODOLÓGICA

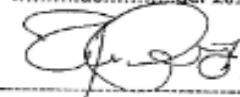
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

13 de Dic del 2016



Firma del Experto Informante.

Anexo C: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



ESCUELA DE POSTGRADO

ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA DEL MININTER

Estimados funcionarios:

El presente cuestionario es parte de la investigación efectuada por la tesista, el mismo que se encuentra orientado a describir la Toma de decisiones del área de Logística del Mininter en la ciudad de Lima en el presente año. Se les agradecerá responder las preguntas con la mayor sinceridad posible.

Instrucciones:

En base a las opciones de respuesta de la Escala Likert, por favor responda CON UN ASPA (X) los ítems formulados en el presente cuestionario que se aplica en modo objetivo, personal y reservado. La tabla de valoración es como sigue:

Escala Likert

Opciones	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre

V Variable I: Toma de Decisiones					
Dimensión 1: Formas de Toma de Decisiones	1	2	3	4	5
1. Se definen adecuadamente los fines de desarrollo en la Dirección de Logística.					
2. Se establecen adecuadamente las metas de desarrollo en la Dirección Logística.					
3. Se establecen adecuadamente los objetivos en la Dirección de Logística.					
4. Se establecen las estrategias competentes para el logro de los objetivos del mejoramiento de la calidad de la forma de toma de decisiones en la Dirección de Logística.					
Dimensión 2: Procesos de Toma de Decisiones	1	2	3	4	5
5. Es adecuada la estructura organizacional de la Dirección de Logística					
6. Se asignan adecuadamente las actividades de desarrollo de los procedimientos de selección.					
7. Es efectivo y positivo el ejercicio del Liderazgo Gerencial en la Dirección de Logística.					

8. Se ejecutan las Acciones de Control requeridas					
9. Se efectúa una actividad de Monitoreo exhaustiva y competente.					
10. Se efectúa una actividad de Evaluación de Resultados en la Toma de Decisiones.					

V. Variable II: Procedimientos de Selección					
Dimensión 1: Convocatoria	1	2	3	4	5
11. Se ejecuta con alta efectividad y eficacia los Procedimientos de Selección de Licitaciones Públicas y/o Concursos Públicos					
12. Se ejecuta con alta efectividad y eficacia los Procedimientos de Contratación Directa					
13. Se ejecuta con alta efectividad y eficacia los Procedimientos de Selección de la Adjudicación Simplificada, Subasta Inversa y Comparación de Precios.					
Dimensión 2: Evaluación y Calificación de Propuestas	1	2	3	4	5
14. Es óptimo el Nivel de Transparencia en los procedimientos de selección en el MININTER.					
15. Es posible subsanar las observaciones de los procedimientos de selección en el MININTER					
16. La mala elaboración de las especificaciones técnicas y/o términos de referencia influyen en la evaluación					
Dimensión 3: Otorgamiento de la Buena Pro	1	2	3	4	5
17. Es de alta incidencia de los actos de corrupción durante la ejecución de los procedimientos de selección del MININTER.					
18. Es posible que el órgano de control interno no participe en el procedimiento de selección					
19. La observación de documentos para la suscripción de contrato es subsanable					
20. La falta de documentos del parte del postor que obtuvo la Buena Pro puede variar la adjudicación.					

COMENTARIOS :

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo D : BASE DE DATOS

ENCUESTA A FUNCIONARIOS/SERVIDORES DE LA DIRECCION DE ABASTEC										
Variable I: Tomo de Decisiones										
	Dimension 1: Formas de Decisiones				Dimension 2: Procesos de Toma de Decisiones					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1
2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2
3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
4	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2
5	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
6	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1
7	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
10	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2
11	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1
12	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3
13	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
14	2	3	2	3	3	2	3	2	2	1
15	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
16	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
17	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2
18	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
19	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2
20	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3
21	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
22	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
23	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
24	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
25	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2
26	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2
27	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
28	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2
29	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2
30	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
31	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
32	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
33	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1
34	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
35	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
36	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2
37	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
38	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1
39	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2
40	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
41	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2
42	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
43	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1
44	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2
45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
46	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
47	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2
48	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1
49	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3
50	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
51	2	3	2	3	3	2	3	2	2	1
52	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
53	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
54	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2
55	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
56	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2
57	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3
58	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
59	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
60	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
61	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2
62	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2
63	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2
64	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
64	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2
65	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2
66	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
67	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
68	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
69	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3
70	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
71	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
72	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
73	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
74	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2

Variable II: Procedimiento de Seleccin									
Dimension 1: Convocatoria			Dimension 2: Evaluacion y			Dimension 3: Otorgamiento de la Buena Pro			
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
2	2	2	2	3	2	1	2	2	2
2	2	2	2	3	1	2	3	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
2	1	2	1	1	2	2	1	2	3
2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
2	2	2	2	1	2	2	1	2	1
2	1	2	2	1	2	2	2	2	2
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
3	2	2	1	2	1	2	1	2	1
3	2	3	2	3	2	2	3	2	2
2	1	2	2	1	1	2	2	2	1
3	2	2	3	2	3	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
2	3	2	3	4	3	3	2	2	3
2	3	2	3	2	2	3	3	3	3
3	3	3	2	2	3	3	3	2	2
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
2	2	2	3	3	5	3	3	1	1
2	2	2	3	4	5	3	3	1	1
2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
3	2	2	3	3	4	2	2	5	5
3	2	2	3	3	3	2	2	2	3
3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
3	2	2	3	3	4	2	2	5	5
3	2	2	3	3	5	2	2	5	5
3	2	2	3	3	5	2	2	5	5
2	2	5	5	3	5	2	3	3	4
2	2	4	5	3	4	2	3	3	4
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
2	2	2	2	3	2	1	2	2	2
2	2	2	2	3	1	2	3	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
2	1	2	1	1	2	2	1	2	3
2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
2	2	2	2	1	2	2	1	2	1
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
2	2	2	2	3	2	1	2	2	2
2	2	2	2	3	1	2	3	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
2	1	2	1	1	2	2	1	2	3
2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
2	2	2	2	1	2	2	1	2	1
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
2	2	2	2	3	2	1	2	2	2
2	2	2	2	3	1	2	3	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
2	1	2	1	1	2	2	1	2	3
2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
2	2	2	2	1	2	2	1	2	1
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
2	1	2	2	1	2	2	1	2	1
2	2	2	2	3	2	1	2	2	2
2	2	2	2	3	1	2	3	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
2	1	2	1	1	2	2	1	2	3
2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
2	2	2	2	1	2	2	1	2	1
2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
2	3	2	3	4	3	3	2	2	3
2	3	2	3	2	2	3	3	3	3
3	3	3	2	2	3	3	3	2	2
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
2	2	2	3	3	5	3	3	1	1
2	2	2	3	4	5	3	3	1	1
2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
3	2	2	3	3	4	2	2	5	5
3	2	2	3	3	3	2	2	2	3
3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
3	2	3	2	3	2	2	3	2	2
2	1	2	2	1	1	2	2	2	1
3	2	2	3	2	3	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
2	3	2	3	2	2	2	2	2	2