



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Documentos de gestión y toma de decisiones en el Ejército del Perú –
Lima, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública**

AUTOR:

Quiroga Paiva, Carlos Ruperto (ORCID: 0000-0003-2556-696X)

ASESOR:

Dr. Candia Menor, Marco Antonio (ORCID: 0000-0002-4661-6228)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

Lima - Perú

2021

Dedicatoria

A mis padres

Mis primeros maestros, a ellos por darme la vida y valiosas enseñanzas.

A mis hijos y esposa

A quienes les adeudo tiempo, dedicadas al estudio y el trabajo, por comprenderme y brindarme su apoyo incondicional.

Agradecimiento

A Dios:

Por la bendición más grande que me ha dado, que es la vida y mi familia.

A mi familia

Quienes son mi motivo de mi lucha diaria en salir adelante y en especial a mi esposa, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento.

A la UCV:

Al permitirme a través de sus docentes en las aulas alcanzar mi objetivo, hacerme un profesional competitivo.

Índice de contenido

	Pág
Caratula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido.....	iv
Índice de tablas.....	vi
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	18
3.1. Tipo y diseño de investigación.	18
3.2. Variables y operacionalización.	19
3.3. Población (criterios de selección), muestra y muestreo, unidad de análisis.	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	21
3.5. Procedimientos	22
3.6. Métodos de análisis de datos	23
3.7. Aspectos éticos	24
IV. RESULTADOS	25
V. DISCUSIÓN:	39
VI. CONCLUSIONES:.....	45
VII. RECOMENDACIONES.....	47
REFERENCIAS	48
ANEXOS.....	54

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis descriptiva variable Documentos de gestión	25
Tabla 2. Análisis descriptiva variable toma de decisiones	26
Tabla 3. Análisis de la variable documentos de gestión y toma de decisiones	27
Tabla 4. Análisis de la Planeación y la toma de decisiones.....	29
Tabla 5. Análisis de la Organización y la toma de decisiones.....	30
Tabla 6. Análisis de la Dirección y la toma de decisiones.....	31
Tabla 7. Análisis del Control y la toma de decisiones.....	32
Tabla 8. Prueba de normalidad de las variables	33
Tabla 9. Análisis de correlación entre los documentos de gestión y la toma de decisiones	34
Tabla 10. Análisis de correlación entre la planeación y la toma de decisiones	35
Tabla 11. Análisis de correlación entre la Organización y la toma de decisiones	36
Tabla 12. Análisis de correlación entre la Dirección y la toma de decisiones	37
Tabla 13. Análisis de correlación entre el Control y la toma de decisiones	38

Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de frecuencia de documentos de gestión	25
Figura 2. Diagrama de frecuencia de toma de decisiones.....	26
Figura 3. diagrama de barras agrupadas de documentos de gestión y toma de decisiones	27
Figura 4. Diagrama de análisis de la planeación.....	29
Figura 5. Diagrama de análisis de la organización.....	30
Figura 6. Diagrama de análisis de la dirección.....	31
Figura 7. Diagrama de análisis del control.....	32

Resumen

El objetivo general de la presente investigación es “Establecer la correlación de los documentos de gestión y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020”, debido a que se detectó que no se desarrollan de acuerdo al marco legal que establecen los nuevos lineamientos de organización del estado, se tuvo en cuenta los conceptos, principios y fundamentos normativos que enmarcan los nuevos documentos de gestión pública peruana. El estudio fue realizado metodológicamente bajo el enfoque cuantitativo de diseño no experimental y correlacional, su estudio radica en la no manipulación de variables, limitándose a describirlas y analizarlas en contexto natural, la población y muestra estuvo conformada por 30 funcionarios y servidores del Ejército del Perú con sede en Lima, para la recolección de datos se utilizó cuestionarios por cada variable de estudio, debidamente revisadas por expertos en gestión pública, para el procesamiento de datos se usó la estadística descriptiva, software SPSS V.21. y la prueba Shapiro-Wilk, para concluir si se distribuye normalmente o no los datos, se usó R Pearson = 0,422) correlación moderada entre las variables documentos de gestión y toma de decisiones; y estadísticamente nula, siendo que el valor $p = 0,020 < 0,05$ con lo cual se rechaza la H_0 y aceptamos la H_a , concluyéndose que, si existe correlación de los documentos de gestión y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.

Palabras claves: Documentos de gestión, lineamientos y toma de decisiones.

.Abstract

The general objective of this research is " Establish the correlation of management documents and decision-making in the Peruvian Army Lima, 2020", because it was detected that they are not developed in accordance with the legal framework established by the new state organization guidelines, the concepts, principles and normative foundations that frame the new Peruvian public management documents were taken into account. The study was carried out methodologically under the quantitative approach of non-experimental design and correlational, its study was based on the non-manipulation of variables, limiting itself to describing and analyzing them in a natural context, the population and sample was made up of 30 officials and servers of the Peruvian Army based in Lima, for data collection questionnaires were used for each study variable, duly reviewed by experts in public management, for data processing the descriptive statistics, SPSS software V.21. and the Shapiro-Wilk test, to conclude whether the data is normally distributed or not, Pearson's $R = 0.422$ was used) moderate correlation between the variables management documents and decision-making; and statistically null, being that the value $p = 0.020 < 0.05$ with which the H_0 is rejected and we accept the H_a , concluding that, if there is a correlation of the management documents and the TD in the Army of Peru Lima, 2020.

Keywords: Management documents, guidelines and decision making.

I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito internacional, los países latinos luego de implementar diferentes modelos de gestión pública en base al modelo anglosajón es decir de países llamados desarrollados: EEUU, Reino Unido, Nueva Zelanda entre otros; se ha llegado a analizar que el problema principal radica al tratar de adoptar el modelo anglosajón con una muy diferente tradición administrativa que si bien funciona de manera positiva para esos países, pueden tener impactos negativos en América Latina ya que son contextos institucionales muy diferentes tanto económica como socialmente (Ramió, 2001).

En países anglosajones el modelo de estado radica en ser un estado soberano es decir quién gana las elecciones tiene autoridad legítima sobre el pueblo y el poder para promover el cambio, la burocracia es un instrumento neutral al servicio del gobierno, por el contrario los países de América Latina tienen un estado más institucional, el poder político debe someterse a los valores y creencias compartidos por la población que están por encima de la democracia numérica, los empleados públicos sirven a los intereses generales más que al gobierno y controlan a la clase política. (Ramió, 2001).

En el ámbito nacional, el Perú en los últimos diez años ha logrado las más altas tasas de crecimiento económico en la región, ubicándose entre los países de ingresos medio alto, sin embargo, continúan las carencias en gestión pública, tenemos un sistema de planeamiento con planes grandes en volumen de hojas pero sin articulación con las brechas que deben cubrir, deficiente diseño, estructura y función organizacional, inadecuada política y gestión de Recursos Humanos, infraestructura precaria, débil articulación intergubernamental, entre otros, que hace casi imposible el cumplimiento de una Gestión Pública moderna y por ende mala toma de decisiones de nuestras autoridades.

Con los Decretos Supremos N° 074-95-PCM, 043-2004-PCM y 043-2006-PCM (Decretos actualmente derogados), se aprobaron diversos documentos de

gestión como el CAP, PAP, MOF y ROF. es preciso indicar en este punto que, desde el año 2006 a la fecha, solo ha sido modificado el ROF con el Decreto Supremo N° 054 del año 2018.

En el ámbito local, en particular el Ejército del Perú órgano ejecutor del Ministerio de Defensa, tenemos que existen diversas normativas referente a los nuevos documentos de gestión, como por ejemplo el Decreto Supremo N° 006-2006-DE, que aprueba el ROF del MINDEF, la RCGE N° 766 – CGE/DIPLANE de diciembre de 2016, que aprueba el POI del año 2017, Mapa de Procesos del Ejército – DIPLANE MP -001 Versión:1 aprobado el 25 de mayo de 2016 y la RCGE N° 044 – CGE/DIPLANE de enero 2017, de aprobación del Plan Estratégico Institucional PEI 2017-2019, sin embargo como vemos muchos de estos documentos ya vencieron su plazo de ejecución.

Es preciso indicar, que el órgano de control interno del Ejército, durante los años 2017 y 2018, mediante sus informes de auditoría ha venido solicitando al Comando del Ejército la implementación y/o actualización de sus documentos de gestión (Manual de Perfiles de Puesto, CAP, MAGEPRO).

Asimismo, con el Decreto Legislativo N° 1142 del año 2012, establece que las Fuerzas Armadas se insertan en la política para una gestión pública moderna eficaz y eficiente, sin embargo, es preciso indicar que a la fecha son mínimas las políticas implementadas para lograr una modernización de la institución.

La presente investigación tiene los siguientes aspectos metodológicos, se debe considerar como Problema General: ¿De qué modo se correlaciona los documentos de gestión y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020? Y problemas específicos: PE1: ¿De qué modo se correlaciona el Planeamiento y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020? PE2: ¿De qué modo se correlaciona la Organización y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020? PE3 ¿De qué modo se correlaciona la Dirección y la toma de

decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020? y PE4 ¿De qué modo se correlaciona el Control y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020?

La justificación teórica de la investigación por el análisis teórico y conceptual del modelo administrativo y gerencial para la función pública social, Taylor (1911) fue el primer autor en plantear los principios de la administración científica en sus trabajos y que en toda organización deben regir, los principios planteados por Taylor son: 1) Planeamiento, 2) Preparación, 3) Control, y 4) Ejecución, principios que aún se encuentran vigentes con algunas modificaciones en la actualidad, sin embargo para la variable documentos de gestión se citó a Chávez (2018) y para la variable toma de decisiones a Serpa (2017) que son los autores base.

En el aspecto práctico, la presente investigación buscó determinar qué grado de nivel de correlación existe entre las variables del estudio, la misma que servirá de instrumento a los funcionarios y servidores del Ejército del Perú para tomar decisiones de importancia en todos los niveles.

En el aspecto metodológico, se propuso como instrumento una encuesta establecida por un cuestionario de preguntas, se realizó el proceso de fiabilidad y validación, los resultados se encuentran en el apartado anexos, los mismos que podrían emplearse en futuras investigaciones.

En el aspecto social, es relevante puesto que podría facilitar a los funcionarios y servidores del Ejército del Perú, a realizar un trabajo más eficiente y eficaz en favor de los ciudadanos, se tomen buenas decisiones, ya que como se ha podido observar se manifiestan diversas debilidades en la formulación de los nuevos documentos de gestión muchos de los cuales han perdido vigencia.

Como objetivo general, establecer la correlación de los documentos de gestión y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020., dentro de los objetivos específicos se establecieron los siguientes: OE1: Establecer la correlación del Planeamiento y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020. OE2:

Establecer la correlación de la Organización y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020. OE3: Establecer la correlación de la Dirección y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020. OE4: Establecer la correlación del Control y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020, la técnica se realizó mediante Encuestas y el instrumento se realizó mediante un cuestionario.

Como hipótesis principal o general tenemos: Existe correlación relevante entre los documentos de gestión y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020, se ha establecido como hipótesis específicas: HE1: Existe correlación relevante entre el Planeamiento y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020. HE2: Existe correlación relevante entre la Organización y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020. HE3: Existe correlación relevante entre la Dirección y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020. HE4: Existe correlación relevante entre el Control y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020; Investigación de tipo básica, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, correlacional.

II. MARCO TEÓRICO

De la revisión de estudios relacionados a la presente investigación y después de una exhaustiva búsqueda, es preciso mencionar que no existe aún ninguna investigación científica en el Perú que haya tomado como referencia las variables en estudio de esta investigación, sin embargo, como se ha indicado anteriormente cuando hablamos de documentos de gestión estamos hablando de documentos o instrumentos que desarrollan las 4 etapas del proceso administrativo y que de alguna manera se vinculan con las variables de estudio.

Entre los Antecedentes nacionales tenemos a los siguientes autores:

Napaico (2019). En su trabajo de investigación, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y la calidad de servicio en el PRONAVEC, lima 2015-2017, investigación de tipo cuantitativo, diseño correlacional - descriptivo, población de 150 personas, quienes por medio de dos encuestas – instrumentos, bajo la escala ordinal de Likert, los criterios de confiabilidad de alpha de cronbach y estableció como resultado el valor de $r=0,678$ y valor $p=0000$, correlación moderada es decir ambas variables se encuentran asociada directamente.

Serpa (2017) En la investigación que tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la comunicación organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo de la municipalidad distrital de huando - Huancavelica, investigación tipo aplicada, diseño no experimental, correlacional - descriptivo, se utilizó un cuestionario dirigido a 22 personas de la municipalidad, con una escala de valoración de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, para la interpretación de los resultados se realizó aplicando un tratamiento estadístico inferencial, donde se concluyó la existencia de una relación entre sus variables, por lo cual se deben establecer estrategias para mejorar el servicio que presta la municipalidad. Los resultados muestran una distribución normal para ambas variables del 95% y significancia cero ($p=0,0$), ubica para la variable toma de

decisiones en su dimensión identificación y análisis 68.2%, implementación 63.6% y evaluación 59.1% en un nivel medio respectivamente.

Asimismo, al prevalecer con un alto porcentaje el nivel medio, en cuanto a las dimensiones identificación, análisis, implementación y evaluación (dimensiones utilizadas en la presente investigación), con un nivel de la media de escala de 2.9 próxima a la categoría algunas veces, además de acuerdo a la determinación de relación de las variables, las mismas observan una distribución normal, con una correlación positiva perfecta de $r=0.91$, concluyendo rechazar la H_0 y aceptar la H_a .

Cruz (2018), formulo la investigación que tuvo como objetivo determinar si influye el proceso administrativo y la toma de decisiones en los diversos servicios que brinda la empresa logística Expert Projects & Logistics en el Callao, estableció como población a 35 trabajadores de la empresa, el método hipotético / deductivo, diseño no experimental, correlacional, en sus resultados indicó que, la variable proceso administrativo significativamente influye en toma de decisiones, un correlación alta $=0.712$, y un valor $p= 0.00$, con lo cual rechaza la H_0 y acepta la H_a , en sus dimensiones de estudio utilizo la planificación, organización, dirección y control (base igual de nuestra investigación).

Peralta (2016), en su tesis la cual tuvo como objetivo principal estudiar la influencia que tienen los documentos de gestión y el rendimiento de los trabajadores académicos y administrativos del I.E.S.T.P Fibonacci - Huánuco, obteniendo como resultado la relación entre las variables, lo que ha servido como guía y ayuda al desarrollo de su rendimiento y competencias; la población fue de 50 empleados del instituto, en términos estadísticos el 94.0% de los encuestados considera que si influyen los documentos de gestión en su motivación laboral y solo un 6.0 % considera la no influencia de las variables descritas.

Medrano (2017), en su tesis donde estableció como objetivo principal determinar la relación entre la variable Gestión administrativa y toma de decisiones desde la óptica de los trabajadores del ministerio de vivienda, siendo una

investigación básica, tipo cuantitativo, población de 176 empleados, después de aplicación la prueba de confiabilidad sus resultados fueron de rango muy alta 0,908 y 0,933 respectivamente para cada variable con una significancia bilateral = .000 < 0.01).

Chávez (2018) en su tesis relación entre la gestión institucional y satisfacción educativa, estableció como objetivo conocer la relación entre la gestión institucional y satisfacción educativa, investigación cuantitativa de tipo aplicada, no experimental, correlacional, su población fue de 530 alumnos del instituto A.A Cáceres, como instrumento utilizo una encuesta con opciones de respuesta desde nunca hasta casi siempre, el nivel de confiabilidad con el estadístico alfa de crombach fue de 0.864 y 0.932 respectivamente para cada variable, estableció como dimensiones la planificación la misma que obtuvo un 69% de mala percepción, la organización que obtuvo un 59% de regular, la dirección con un 71% de regular y el control con un 72% como bueno, de los resultados totales se obtuvo que el 67% considera la gestión institucional como regular, concluyendo con un $r_s = 0.786$ con un valor de $p = 0.000$, por lo tanto ambas variables se relacionan directa y significativamente, en planeación $r_s = 0.231$ $p = 0.00$, organización $r_s = 0.586$ $p = 0.00$, dirección $r_s = 0.759$ $p = 0.223$ y control $r_s = 0.442$ $p = 0.00$.

A nivel internacional

Pulgarin, A.C. & Zuleta, G.J (2015) en la tesis estableció como objetivo formular un diagnóstico del proceso administrativo en la actividad investigativa en la universidad de Antioquia en Colombia, con la finalidad de plantear mejoras en su gestión, siendo un trabajo de análisis aplicativo mixto, donde: la población fue de 66 profesores, en sus resultados obtuvo. 0,5 d=nivel de precisión absoluta. 10%, como resultados se tuvo que 82% de los encuestados conocen la estructura administrativa y el funcionamiento de su centro de investigación, sin embargo, el 70% desconoce las pautas efectuadas por los órganos de control.

García, Y & Gonzales, F (2016) en su investigación sobre los procesos administrativos que desarrolla la directiva de coordinación general del liceo Andrés Eloy Blanco, Venezuela, el objetivo general es analizar los procesos administrativos que desarrolla la Directiva, diseño de investigación descriptivo, población y muestra censal de 10 personas, confiabilidad con el estadígrafo Kuder Richardson, en su investigación concluyo que no se están ejerciendo acciones para cumplir con los objetivos de la directiva, no se trabaja en equipo, así como no existe un control del proceso administrativo, obteniendo un nivel de coeficiente de confiabilidad de 0.87 de rango muy alto.

Castro (2014) En su investigación donde estableció como objetivo general determinar la relación existente sus variables de estudio (proceso administrativo y toma de decisiones), investigación de enfoque cuantitativo, correlacional, transversal, no experimental, población de 320 personas, instrumentos cuestionarios y encuestas, estadísticamente para la confiabilidad, se obtuvo como resultados un 13.3% para el nivel bajo, 37.8% nivel medio y 48.9% nivel alto para la gestión administrativa; concluyendo que se acepta la H_a y rechaza la H_o .

Bonilla (2012), en su investigación no experimental sobre relación de proceso administrativo y proceso gerencial en la universidad de México, la misma que tuvo objetivo establecer la relación entre el proceso gerencial y administrativo, investigación básica, diseño correlacional, su población fue de 120 empleados, la confiabilidad resulto en un 0.896 (alta) y las conclusiones obtenidas fueron que el 67.8% y 32,2%, consideran un nivel medio y bajo respectivamente al proceso administrativo, la correlación entre variables es alta de 0.857.

Tapia (2017) en su investigación la misma que estableció como objetivo analizar el proceso administrativo de la empresa "Quimi-Limpieza" Ecuador, investigación aplicada, método inductivo-deductivo, población 11 personas, como instrumento utilizo la entrevista y la observación concluyeron que la empresa no ha planteado misión y visión ni objetivos claros, no existen planes de motivación y

desarrollo de talento humano, evidenciándose problemas en la parte de supervisión y control.

Una vez realizada la revisión de los antecedentes, se pasó a realizar la definición de cada variable de estudio.

Variable Documentos de Gestión (DG):

Los documentos de gestión, se relacionan directamente con las cuatro etapas o fases del proceso administrativo como son: la planeación o planificación como herramienta para administrar y analizar objetivos dentro de la empresa; la organización que divide el trabajo, establece autoridad, funciones y responsabilidades de las personas; la Dirección de gran importancia por la toma de decisiones que ejercen los directivos, sin dirección no se cumplen los objetivos trazado; y el control quien evalúa, analiza y corrige los resultados obtenidos sean estos positivos o negativos. El desarrollo adecuado de estas etapas dentro de las instituciones del Estado como es el Ejército del Perú, son de gran ayuda si se quiere cumplir eficaz y eficientemente con una Modernización en Gestión Pública, es por tal motivo que he tratado de enmarcar la presente tesis a las etapas del proceso administrativo.

Los documentos de gestión son instrumentos o herramientas técnicas normativos que planifican, organizan, direccionan y controlan la gestión de las entidades estatales, el Plan estratégico Institucional - PEI – POI emitidos por CEPLAN, el ROF, el CAP, el PAP, Cuadro de Puestos de la Entidad – CPE (documento que unifica el CAP y el PAP), el MOF, Manual de Perfiles de Puestos – MPP (documento que sustituye al MOF), MAGEPRO y el TUPA, estos documentos de gestión se enmarcan en las disposiciones que dictan las instituciones con el CEPLAN, la SGP de la Presidencia del Consejo de Ministros y SERVIR, con la finalidad de contribuir al proceso de modernización del Estado.

Documentos de gestión como indicamos está relacionada al proceso administrativo la cual contiene la etapa de planeación, organización, dirección y control, asimismo considero que en toda organización que los recursos humanos (personas) y el planeamiento son la base fundamental para que cualquier organización sea exitosa.

El proceso administrativo es un conjunto de actividades independientes llevadas a la práctica por el administrador de una organización para desarrollar las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que deben desarrollarse en una empresa, Fayol (1916).

Kotter (1982), Farro (2001), Antúnez (2003), Sovero (2007), Mejía & et. al. (2010) así como Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez (2011), Chávez (2018) coinciden en señalar que las dimensiones de la gestión institucional representan el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar las cuatro etapas del proceso administrativo, las cuales se pasa a detallar:

Planeación: El estudio inicia con la siguiente pregunta ¿Qué se va a hacer? Cabe comprender el plan, objetivo, estrategia se va realizar. Para Koontz y Wehrich (1998) sostiene que, implica la evaluación del diagnóstico, misión, visión y objetivos y la implementación de acciones para ejecutar, lo que requiere de buenas tomas de decisiones para obtener un producto final asegurado. En compensación con la misma idea Robbins y Coulter (2005) asegura que, consiste en precisar las metas, instaurar estrategias generales y diseñar planes exhaustivos en un tiempo determinado para formar y conjugar el trabajo de la organización. Así mismo, su enfoque está orientado a obtener resultados óptimos en un plazo determinado. Entonces ¿Por qué los gerentes planean o cuales son las razones?

La planeación proporciona orientación a los gerentes y también a los colaboradores, es decir todos deben de apuntar a una meta en común ya que, sin ella las diferentes áreas podrían trabajar en objetivos diferentes y complicar el

desarrollo de lo establecido. La planeación tiene que coordinar y controlar las actividades en torno a los planes establecidos en cada entidad.

Robbins y Coulter (2005) demuestran que existe tipos de planes: Según el alcance estratégico de aplicación para toda organización con objetivos a largo plazo es decir mayor a 5 años y operacionales que son planes limitados es decir de corto plazo mayor de tres años.

Organización: Involucra en establecer la siguiente pregunta ¿Cómo se va hacer? Implica en un primer instante en fijar lo planeado para luego asignar recursos y tomar las mejores decisiones, en cuanto al diseño de los puestos, división de trabajo, calidad de coordinación y forma de comunicación con la finalidad de lograr lo previsto. Para ello, primero se tiene que diseñar una estructura organizacional adecuada.

Según Bernal y Sierra (2008) existe elementos claves de un diseño organizacional.

Especialización del trabajo: Conocido como división de trabajo y es considerado como un mecanismo de mucha importancia para establecer funciones dentro de la organización. Consiste en dividir el trabajo en tareas separadas con la finalidad de aumentar los resultados. Pero, esto no debe llevarse a casos extremos ya que podría originar problemas físicos y psicológicos.

Departamentalización: Es la manera en que, como se organizan los puestos, una vez definido el trabajo implica saber quién lo realizara, es importante agrupar funciones laborales que tengan el mismo sentido para llevarse a cabo de manera coordinada.

Cadena de mando: Se enfoca a la autoridad, responsabilidad y unidad de mando donde el nivel de oficio se extiende de forma descendiente, es decir que los encargados deben considerar a quien se tiene que dirigir ante cualquiera

desavenencia Centralización y descentralización: Se basa fundamentalmente que una organización no puede estar centralizada o descentralizada a lo contrario deben optar por ambas ya que, esto ayudara a obtener mayor información al momento de tomar decisiones.

Formalización: Significa vigilar el cumplimiento adecuado de las reglas, normas y políticas de empresa, pero en caso excepcionales se debe dar énfasis y cambiarlas siempre en cuando se requiera. Pero se considera que los colaboradores deben de estar alineados a los principios establecidos.

Dirección: Proceso mediante el cual, se establece la siguiente pregunta ¿Cómo se está haciendo? Mayormente el estudio enfoca al comportamiento humano y la forma de contribuir al cumplimiento de un plan. Proceso poco complejo ya que, tiene implicancia con el manejo de seres humanos, en cuanto al liderazgo, nivel de motivación, resolución de controversias y adaptabilidad, etc.

Para Bernal y Sierra (2008) existen enfoques y objetivos del comportamiento Organizacional, lo cual, se presenta en tres áreas importantes: El comportamiento individual que se basa en contribuciones por parte de los psicólogos. El Comportamiento Grupal: donde se determina los roles, liderazgo, crecimiento del equipo y conflicto según los sociólogos y psicológicos sociales y los aspectos Organizacionales.

Al respecto Para Bernal y Sierra (2008) señala que:

-Las actitudes: Son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables en relación de objetos, personas o sucesos, que deslumbra lo que sienten un sujeto en relación a algo. Y estas se componen de tres elementos El componente cognoscitivo, componente afectivo y componente de comportamiento.

-Desempeño Laboral: es considerado mayormente por los gerentes ya que, les compete tener conocimiento acerca de Satisfacción laboral, nivel de participación y Compromiso organizacional.

Control: Proceso que se establece la siguiente pregunta ¿Cómo se hizo? Consiste en verificar la ejecución del plan y proveer información a la empresa. En términos clásicos para Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). consiste en supervisar las actividades para garantizar el cumplimiento de lo planeado y subsanar cualquier deficiencia significativa, en el mismo sentido Hitt, Black & Porter (2006), mencionan que la función del control administrativo consiste en retroalimentar, medir el grado de desempeño, número de horas, etc. De tal manera que, permita justar o confrontar acciones respecto al objetivo planteado para mejorar los procesos.

Robbins & Coulter (2010), establece que luego de fijar metas, formular planes, organizar y direccionar la entidad es importante confrontar y comparar las metas reales con las fijadas con anterioridad, a este proceso se le conoce como control.

Para complementar lo manifestado para la variable documentos de gestión es importante señalar el actual marco legal establecido por el Estado Peruano, para una eficiente y eficaz gestión pública, esto se encuentra contemplado en el Decreto Supremo N° 054-2018, lineamientos de organización del Estado y el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobado con Decreto Supremo N° 123-2018-PCM.

Es preciso indicar además que el CEPLAN, es responsable de orientar a todas las instituciones públicas del Estado, en la confección y desarrollo de sus planes estratégicos y operativos; la SGP es la entidad responsable de dictar los lineamientos para facilitar y orientar a las instituciones públicas tanto en aspectos de organización como en asignación de funciones; asimismo tenemos a SERVIR - Autoridad Nacional del Servicio Civil entidad que orienta a las entidades del Estado en su gestión de Recursos Humanos.

Variable toma de decisiones (TD):

La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción. Tersine (1974).

March, & Simón (1966), establecieron que la persona que toma la decisión está en medio de una situación (contexto), pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue estrategias (cursos de acción para alcanzar resultados). Cada agente define la situación por medio de una serie de procesos afectivos y cognitivos, de acuerdo con su personalidad, motivación y actitudes. Los procesos de percepción y raciocinio son básicos para explicar el comportamiento en las organizaciones.

La situación se presenta al agente racional y éste la interpreta de acuerdo con el conocimiento que tiene sobre: Chiavenato (2002).

Todo administrador debe decidir constantemente qué hacer, quién debe hacerlo, cuándo hacerlo, dónde hacerlo y cómo hacerlo, sea al establecer objetivos, asignar recursos o resolver problemas que surgen el día a día. Decidir entre varias opciones la más adecuada. (Chiavenato, 2000).

Para las instituciones que forman parte del estado como es el Ejército del Perú, la toma de decisiones permite primero cumplir con su función constitucional de garantizar la Defensa y Seguridad de la Nación y segundo involucrarse y articularse en el proceso de modernización de nuestras Fuerzas Armadas.

La toma de decisiones es un proceso cognitivo en el que se realiza una elección entre posibles alternativas (Bustillos, 2020).

Kast (1979). La toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

El proceso de toma de decisiones desarrolla las siguientes etapas: la evaluación, la percepción, el análisis, la búsqueda de opciones, la implementación y la elección de la alternativa más idónea para lograr los objetivos previstos, cada una de esas etapas influye en las demás y en todo. No siempre se siguen todas estas etapas, si deseamos una solución inmediata al problema, algunos pasos se podrían suprimir, por el contrario, cuando la solución no es tan importante, algunas se pueden ampliar o extender más tiempo William J. A (1999).

La toma de decisiones está presente en la:

Planeación: Para establecer objetivos, estrategias, metas y actividades que la empresa u organización quiera cumplir.

Organización: Para definir una estructura organizacional efectiva y se determinen las funciones de los integrantes de la organización.

Dirección: Para la influencia directa de los jefes y directores hacia los empleadores, siendo los guías para el cumplimiento de las metas.

Control: Para medir los avances de los objetivos propuesto y la corrección correspondiente en caso se requiera.

Tomar decisiones es el centro de toda planificación, no se puede afirmar que existe un plan hasta que no se haya tomado una determinación así mismo es considerado por los Gerentes como su trabajo esencial.

Chiavenato (2013) La responsabilidad más poderosa es tomar decisiones con frecuencia es como el factor principal del negocio y en consecuencia de una adecuada elección de opciones, lo cual obedece el éxito de cualquier empresa.

Las dimensiones que fueron consideradas en la presente investigación para la variable TD, fueron bajo la teoría de Serpa (2017) y estas son:

Identificación

Toda gerente o director al momento de tomar decisiones por un problema o situación que se presente en su empresa, luego de analizar la situación presentada debe realizar la identificación del problema, como sus posibles alternativas de solución, si bien es cierto es responsabilidad del gerente o director la decisión que tome, se considera conveniente escuchar todas las recomendaciones que se le brinden.

Análisis

El decisor debe analizar detenidamente todas las alternativas y propuestas que se le presenten, compararlas entre sí y elegir la mejor.

El responsable de la toma de decisiones además de analizar la situación, es importante que lo realice con un juicio necesario, los conocimientos, la experiencia y el análisis, seleccionaran la mejor alternativa de solución.

Implementación

Es importante analizar cada alternativa de solución que se pretenda implantar, estableciendo la alternativa más adecuada y posible, en lo posible que se adecue a los objetivos que se quiere conseguir.

La implantación de cualquier decisión requiere de un proceso de planificación y organización previo.

Evaluación

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola detalladamente y en conjunto, el gerente o director al momento de tomar decisiones tiene que evaluar

de manera idónea cada una de ellas. Las ventajas y desventajas que se pudieran presentar de optar por cualquier alternativa.

Es importante controlar y evaluar los resultados obtenidos tras la implantación de la decisión tomada, para comprobar si ha dado solución al problema de manera satisfactoria o no, corrigiendo los errores que sean necesarios.

Epistemología de las variables de estudio.

Los documentos de gestión, si bien es cierto no es un tema nuevo dentro de la administración pública, sin embargo, es preciso señalar que actualmente las instituciones en todos los niveles del estado vienen adecuando y actualizando estos documentos particularmente los que tienen que ver con la Gestión de Recursos Humanos, Planeamiento y organización, que como mencionamos se relaciona directamente con la administración, siendo así, es preciso hacer una breve descripción de los inicios de esta ciencia social.

Se podría decir que la administración se realizaba desde tiempos prehistóricos, vemos como se usaba para organizaban, vivir y cazar; aun no sabiendo que significaba hacerlo.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Un tipo de investigación es básica, como aquella que se viene realizando desde que inicio la curiosidad científica, orientada a desentrañar los misterios del origen del universo, la vida natural y humana. Ñaupas, Mejía & Villagómez (2013).

El investigador básico puede modificar el rumbo de su tarea cuando le parece que se desvía su punto de interés o se plantea un nuevo problema por el que se inclina su preocupación. La búsqueda de nuevos paradigmas, en cualquier ciencia, es materia del investigador básico, Martínez (2012).

El diseño de investigación, se establece que diseño es la descripción o bosquejo de alguna cosa, hecho con palabras, RAE (2020), siendo así diseño de investigación es la estrategia inventada para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema, la presente investigación es no experimental puesto se utilizan cuando se quieren establecer el grado de correlación entre la variable; de corte Transeccionales o transversales dado a que el propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, de tipo correlacional, Hernández, Fernández & Baptista (2014).

Según el alcance de investigación es correlacional cuyo propósito y finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular, Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. Hernández, Fernández & Baptista (2014).

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, debido a que usa la recolección de datos para probar hipótesis. Hernández (1997).

3.2. Variables y operacionalización.

Variable, es alguna propiedad que se asigna a los fenómenos o eventos de la realidad susceptible de asumir dos o más valores, es decir una variable es tal siempre y cuando sea capaz de variar. Ñaupas, Mejía & Villagómez (2013).

Atendiendo a este criterio las variables de la presente investigación son:

Variable 1.- Documentos de Gestión.

Los documentos de gestión son instrumentos o herramientas técnicas normativos que planifican, organizan, direccionan y controlan la gestión de las entidades estatales (Fuente Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del consejo de Ministros).

Variable 2.- Toma de decisiones.

La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción. Tersine (1973).

El modelo a emplear fue el denominado Escala de Likert, el cual se caracteriza por ser una escala de diversos niveles (generalmente cinco o siete).

Operacionalización de la variable.

Realizado el proceso de conceptualización y marco teórico de las variables en estudio, se procedió a realizar su operacionalización de la variable, la cual consiste, de acuerdo Boudon y Lazarsfeld (1973), a proponer una técnica que permita a los científicos elaborar un lenguaje especializado, este lenguaje debe tratar de expresar, mediante referentes empíricos e índices numéricos, los conceptos abstractos En el Anexo 1 se adjunta la matriz de operacionalización de las variables en estudio.

La escala de medición utilizada fue de tipo categórica, se utilizaron una secuencia de números – de nivel ordinal, la cual es una escala que informa la clasificación y el orden de los datos, sin establecer realmente el grado de variación entre ellos (Hernández et al., 2014).

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

Población en las ciencias sociales, es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación. Ñaupas, Mejía & Villagómez (2013).

La población para la presente tesis estuvo representada por 30 trabajadores entre hombres y mujeres funcionarios y servidores del Ejército del Perú que laboran en las áreas de planeamiento, organización, dirección y control.

Siguiendo al mismo autor se señala que muestra es una parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, siempre teniendo en cuenta su representatividad del universo y la unidad de análisis, es decir una muestra es representativa si reúne las características de los individuos del universo, la presente investigación se utilizó la muestra censal de 30 Funcionarios y Servidores del Ejército del Perú.

La población estuvo definida por criterios de inclusión: Ser Funcionarios y Servidores del Ejército del Perú que laboren en planeamiento, organización, dirección y/o control, que asistieron el día de la encuesta, asimismo de criterios de exclusión No ser Funcionarios y Servidores del Ejército del Perú y que no asistieron el día de la encuesta.

El muestreo es una técnica de base estadístico- matemático que consiste en extraer de un universo o población una muestra, todos los individuos de la unidad de análisis tienen las mismas probabilidades de ser seleccionados, en la presente

investigación el muestreo fue probabilístico tipo aleatorio. Ñaupas, Mejía & Villagómez (2013).

Unidad de análisis, indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición, en esta investigación está representada por trabajadores del Ejército del Perú.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Las técnicas e instrumentos de investigación se refieren a los procedimientos y herramientas mediante los cuales vamos a recoger datos e informaciones necesarias para probar o contrastar nuestras hipótesis de investigación, tenemos entre las principales la encuesta, la entrevista, el cuestionario, la observación. Ñaupas, Mejía & Villagómez (2013).

Para la presente investigación se utilizó como instrumento el cuestionario con 30 y 18 preguntas respectivamente escritas en una plantilla, su finalidad es recoger información precisa de nuestra población. Se diseñaron dos cuestionarios para evaluar la variable documentos de gestión y toma de decisiones (ver anexo 2).

La Validez de un diseño de investigación se refiere al grado de control y posibilidad de generalización que tiene el investigador sobre los resultados que obtiene, el diseño de investigación debe tener dos tipos de validez, externa e interna, determinar la validez del instrumento de nuestra investigación se sometió a juicios de expertos (ver anexos 3 y 4).

Redacción y validación de los instrumentos de recolección de información, para la redacción se efectuaron preguntas de acuerdo a nuestras variables y dimensiones en estudio las mismas que fueron entregadas a los expertos en

gestión pública para su validación correspondiente quienes evaluaron con pertinencia, relevancia y claridad los ítems en concordancia con los objetivos, dimensiones e indicadores (Ver Anexos 7 y 8).

Confiabilidad

Se considera a un instrumento confiable porque al aplicarse en condiciones iguales o similares los resultados siempre serán los mismos. Para la confiabilidad y comparación correspondiente se utilizó la tabla de niveles de confiabilidad (ver anexo 12).

La consistencia interna de los instrumentos se desarrolló por medio del análisis de confiabilidad. Tal es así que teniendo en cuenta el tipo de escala ordinal, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, puesto que este trabaja con escalas ordinales de tipo Likert. En tal sentido, se aplicó una encuesta piloto a 30 personas, de los cuáles se obtuvo los siguientes resultados:

a. En el Anexo 5 el resultado para el coeficiente alfa de Cronbach del instrumento documentos de gestión fue de 0.819, que indica una buena consistencia interna para esta escala de Likert.

b. En el Anexo 6 el resultado para del análisis de la variable toma de decisiones a través del coeficiente de alfa de Cronbach, alcanza un 0.896, que indica una buena consistencia interna para esta escala de Likert.

Para la confiabilidad del instrumento se ingresan las respuestas que dieron nuestra población al estadístico SPSS versión 21, con un total de 48 preguntas.

3.5. Procedimientos

El procedimiento que se aplicó en el presente estudio fue el siguiente:

a) Se ingresó por la mesa de partes del Ejército del Perú, una carta de presentación con la finalidad de dar a conocer a los altos mandos del Ejército el desarrollo de la presente investigación en sus instalaciones.

b) Para recabar la información se tomó contacto particularmente con el personal que labora directamente en las áreas de planeamiento, organización, dirección y control del Ejército del Perú, quienes en todo momento se mostraron colaborativos, asimismo se les manifestó, lo que se quiere lograr con la investigación la misma que facilitara a los funcionarios y servidores del Ejército del Perú, a realizar un trabajo más eficiente y eficaz así como se tomen mejores decisiones, ya que como se ha podido observar se manifiestan diversas debilidades en la formulación de los nuevos documentos de gestión.

3.6 Métodos de análisis de datos

Se efectuó un análisis descriptivo para recopilar los datos, describir y analizar grupo de datos de manera estadística, esto con la ayuda de tablas numéricas y gráficos y asimismo se efectuó el análisis inferencial para la comprobación de hipótesis, para analizar nuestras variables se utilizó el programa estadístico SPSS V.21.

Se efectuó pruebas de normalidad de ajuste para observar si existe una distribución normal o no de variables, se utilizó la prueba Shapiro-Wilk, con el cual se podrá decidir por la técnica estadística apropiada, bien sea un test de correlación paramétrico o no paramétrico (Romero, 2016).

El estadígrafo que se utilizó para el análisis de datos fue R de Pearson, descrito en el anexo 12, el mismo que señala que $R=0$ tiene una correlación nula y de $R=1$ como correlación grande, perfecta y positiva.

3.7 Aspectos éticos

Se establecieron los siguientes principios éticos:

a) Principio de atención: Orientado a la identificación de las correlaciones entre los documentos de gestión y toma de decisiones en el Ejército del Perú, para una eficiente y eficaz gestión administrativa dentro de la institución.

b) Principio de no maleficencia: se garantizó el respaldo de la información y la protección del anonimato y confidencialidad de los participantes mediante el consentimiento informado.

c) Principio de autonomía: se garantizó el derecho del participante a retirar su apoyo al proceso de investigación cuando así lo desee.

d) Principio de justicia: se aplicó el instrumento a todos los participantes bajo las mismas condiciones, sin tomar en cuenta su nivel en la institución, ni ninguna otra práctica discriminatoria.

IV. RESULTADOS

Análisis descriptivo

Tabla 1

Tabla descriptiva variable Documentos de gestión.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	26	86.7
ALTO	4	13.3
Total	30	100.0

Fuente: *Cuestionario de Documentos de Gestión (anexo2)*

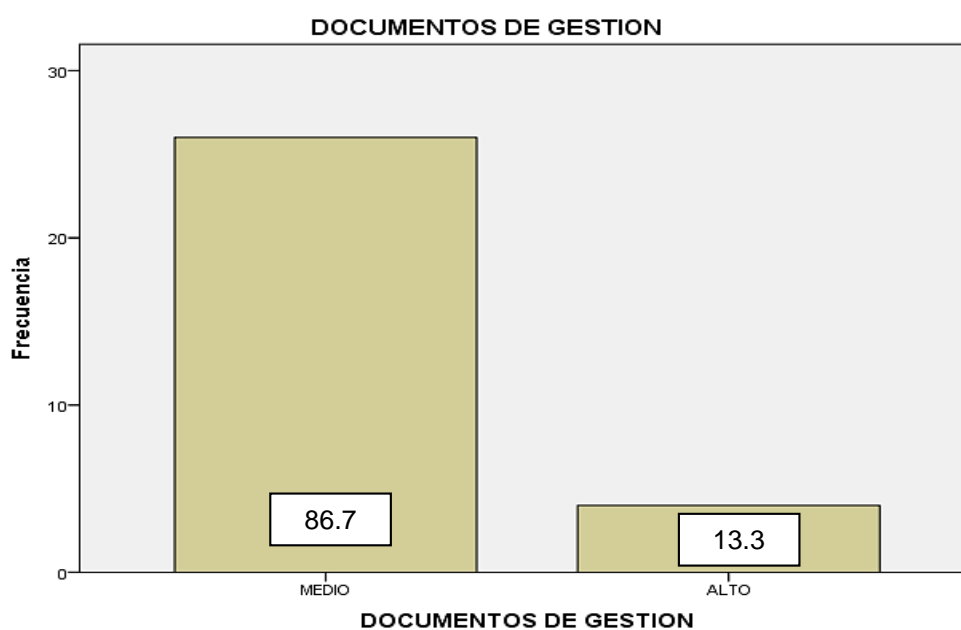


Figura 1: *diagrama frecuencia de documentos de gestión.*

Interpretación

En la Tabla 1 - Figura 1, se presenta que el 86.7 de nuestra población de estudio sostiene que los documentos de gestión se ubican en un nivel de medio y 13.3% nivel alto.

Tabla 2

Tabla descriptiva variable toma de decisiones.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
MEDIO	17	56.7
ALTO	13	43.3
Total	30	100.0

Fuente: Cuestionario de toma de decisiones (anexo2)

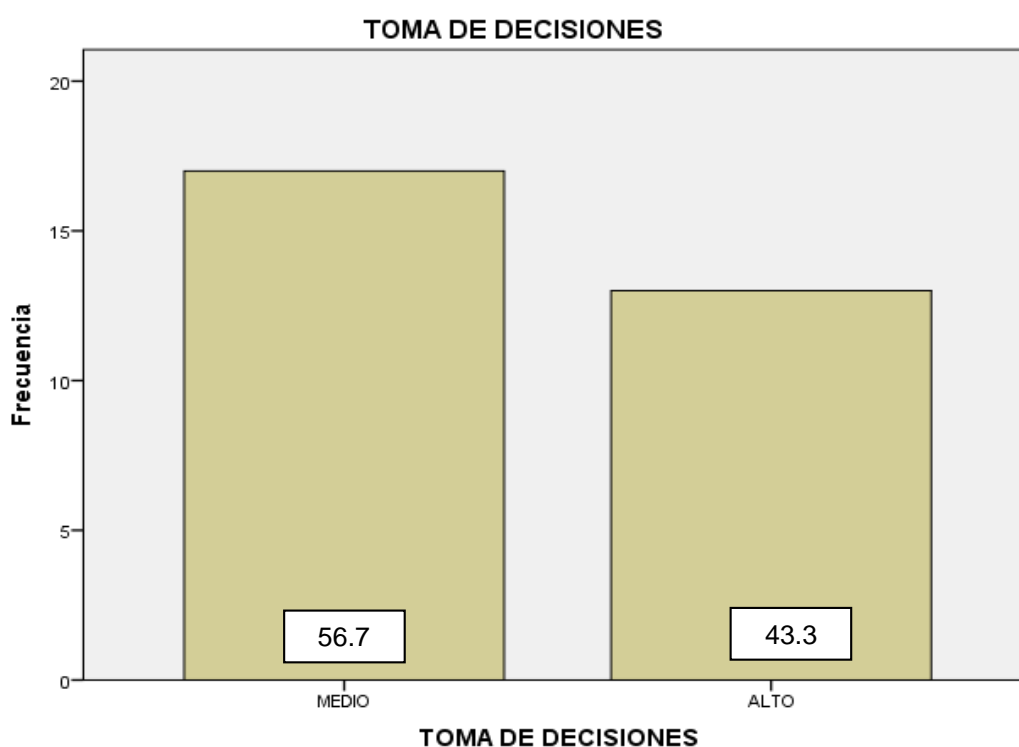


Figura 2: diagrama frecuencia de toma de decisiones.

Interpretación

En la Tabla 2 - Figura 2, se presenta que el 56.7% de las personas encuestadas considera que la toma de decisiones tiene un nivel medio y un 43.3 % tienen un nivel alto.

Tablas cruzadas

Tabla 3

Análisis de la variable documentos de gestión y toma de decisiones

		TOMA DE DECISIONES			
		MEDIO	ALTO	Total	
DOCUMENTOS DE GESTION	MEDIO	Recuento	15	11	26
		% del total	50.0%	36.7%	86.7%
	ALTO	Recuento	2	2	4
		% del total	6.7%	6.7%	13.3%
Total		Recuento	17	13	30
		% del total	56.7%	43.3%	100.0%

Fuente: SPSS 21 basado en las encuestas

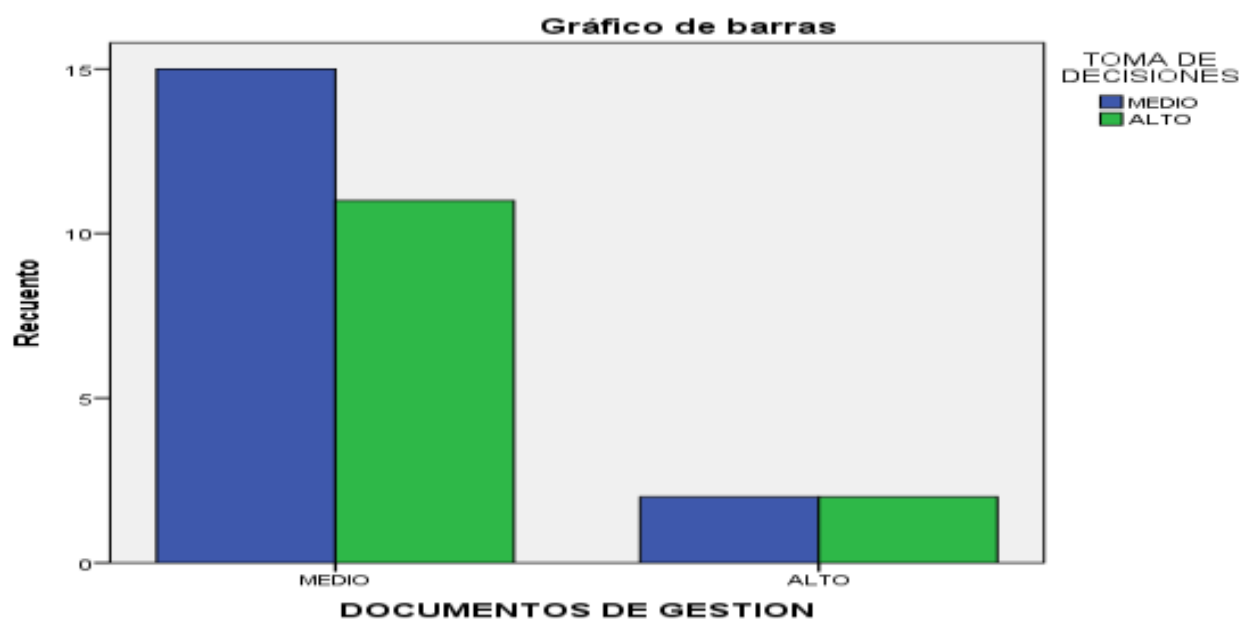


Figura 3: diagrama de barras agrupadas de documentos de gestión y toma de decisiones

En la tabla 3 - Figura 3; representa que cuando los documentos de gestión tienen un nivel medio la toma de decisiones también tiene un nivel medio en 50%, asimismo, cuando los documentos de gestión tienen un nivel alto la toma de decisiones también tiene un nivel alto en un 6.7%.

El objetivo principal es Establecer la correlación de los documentos de gestión y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima, 2020; por lo que se puede señalar que cuando los documentos de gestión son de nivel medio, la toma de decisiones también es nivel medio en 50.0% y cuando los documentos de gestión son de nivel alta, la toma de decisiones es nivel alto en 6.7%.

Tabla 4

Análisis de la Planeación y la toma de decisiones (TD)

		TOMA DE DECISIONES			
		MEDIO	ALTO	Total	
PLANEACIÓN	Medio	Recuento	13	11	24
		% del total	43.3%	36.7%	80.0%
	Alto	Recuento	4	2	6
		% del total	13.3%	6.7%	20.0%
Total	Recuento	17	13	30	
	% del total	56.7%	43.3%	100.0%	

Fuente: SPSS 21 basado en las encuestas



Figura 4: Diagrama de análisis de la planeación

La Tabla 4 - Figura 4, representa que cuando la planeación tiene un nivel medio la toma de decisiones también tiene un nivel medio en 43.3%.

El primer objetivo específico es establecer la correlación del Planeamiento y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.; de los resultados se puede indicar que cuando el planeamiento es de nivel medio la toma de decisiones es de nivel medio en 43.3% y cuando el planeamiento es de nivel alta, la toma de decisiones es de nivel alta en 6.7%.

Tabla 5

Análisis de la Organización y la toma de decisiones

ORGANIZACIÓN	MEDIO	TOMA DE DECISIONES		Total
		MEDIO	ALTO	
	Recuento	17	13	30
	% del total	56.7%	43.3%	100.0%
Total	Recuento	17	13	30
	% del total	56.7%	43.3%	100.0%

Fuente: SPSS 21 basado en las encuestas

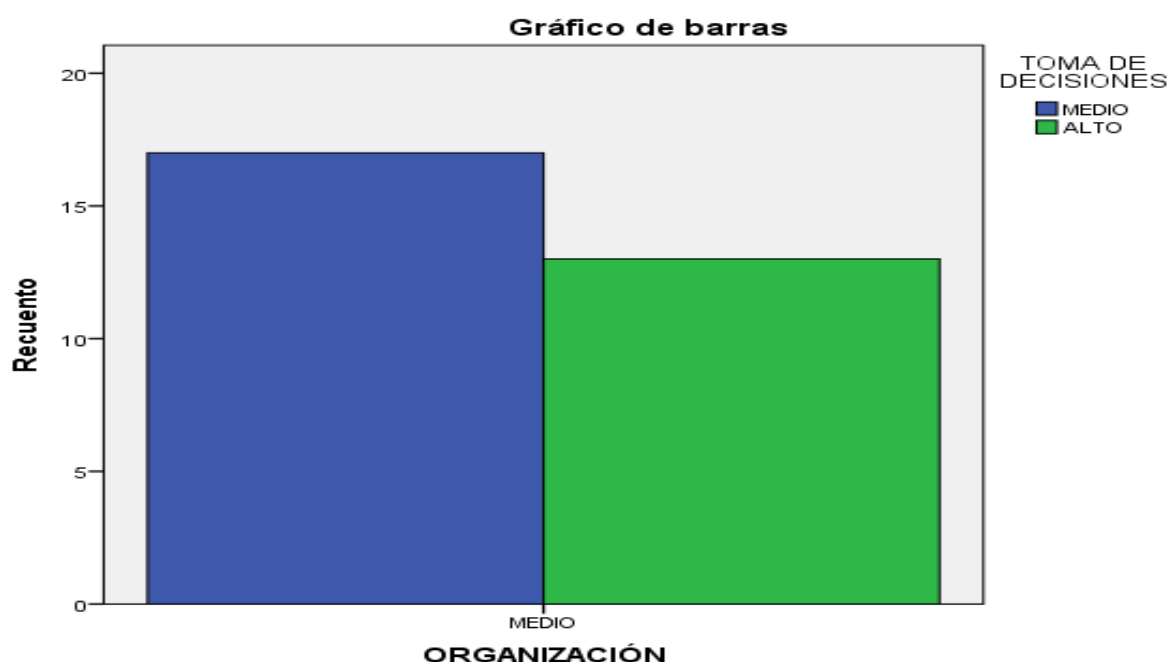


Figura 5: Diagrama de análisis de la organización

La Tabla 5 - Figura 5, representa que cuando la organización tiene un nivel medio la toma de decisiones también tiene un nivel medio en 56.7%.

El Segundo objetivo específico es establecer la correlación de la organización y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima, 2020; de los resultados se concluye que cuando la organización es de nivel medio la toma de decisiones es de nivel medio en 56.7%.

Tabla 6

Análisis de la dirección y la toma de decisiones

		TOMA DE DECISIONES			
		MEDIO	ALTO	Total	
DIRECCIÓN	MEDIO	Recuento	16	7	23
		% del total	53.3%	23.3%	76.7%
	ALTO	Recuento	1	6	7
		% del total	3.3%	20.0%	23.3%
Total		Recuento	17	13	30
		% del total	56.7%	43.3%	100.0%

Fuente: SPSS 21 basado en las encuestas

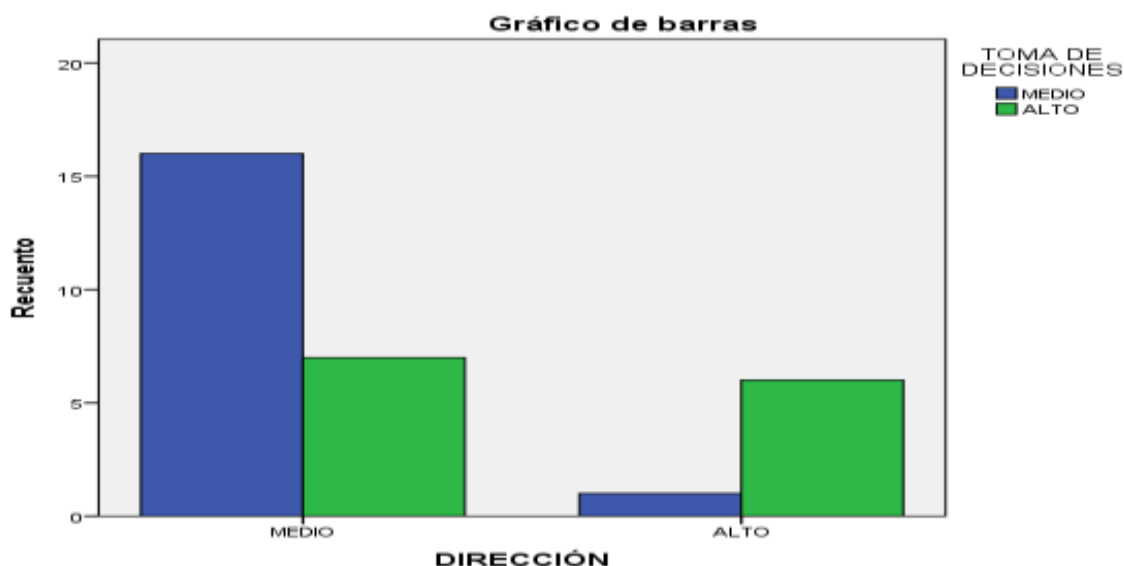


Figura 6: Diagrama de análisis de la dirección

En la Tabla 6 - Figura 6, representa que cuando la dirección tiene un nivel medio la toma de decisiones también tiene un nivel medio en 50%, asimismo, cuando la Dirección tienen un nivel alto la toma de decisiones también tiene un nivel alto en un 20.0%.

El tercer objetivo específico es establecer la correlación de la Dirección y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020; de los resultados se puede indicar que cuando la dirección es de nivel medio la toma de decisiones es de nivel medio en 53.3% y cuando la dirección es de categoría alta, la toma de decisiones es de nivel alta en 20.0%.

Tabla 7

Análisis del control y la toma de decisiones

		TOMA DE DECISIONES			
		MEDIO	ALTO	Total	
CONTROL	MEDIO	Recuento	16	10	26
		% del total	53.3%	33.3%	86.7%
	ALTO	Recuento	1	3	4
		% del total	3.3%	10.0%	13.3%
Total		Recuento	17	13	30
		% del total	56.7%	43.3%	100.0%

Fuente: SPSS 21 basado en las encuestas

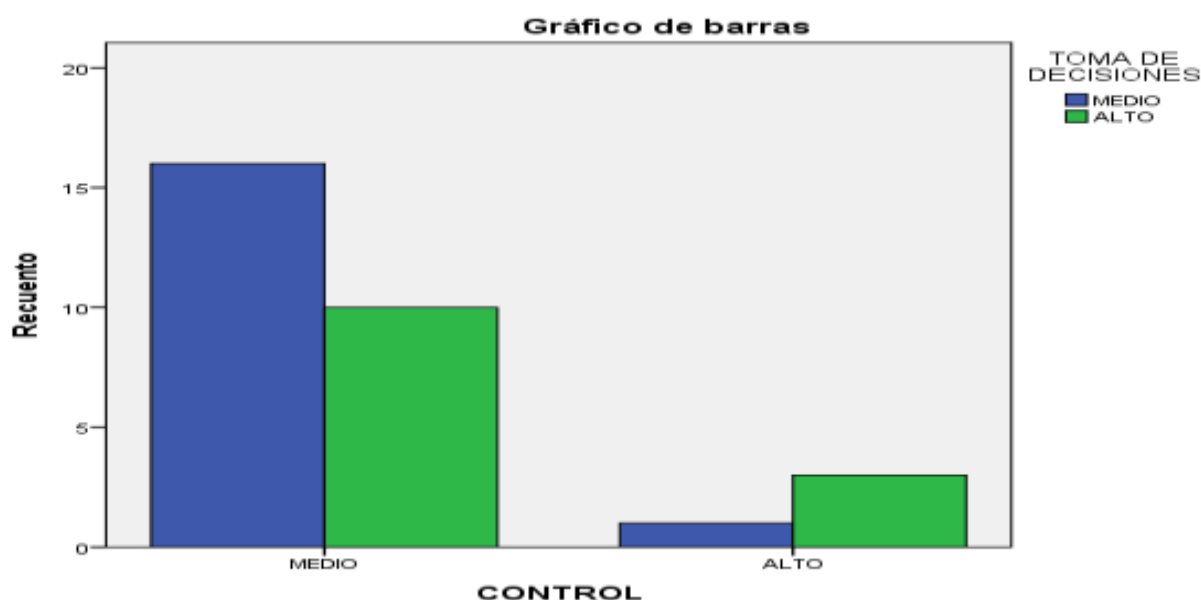


Figura 7: Diagrama de análisis de la dimensión control

En la Tabla 7 - figura 7, representa que cuando el control tiene un nivel medio la toma de decisiones también tiene un nivel medio en 53.3%, asimismo, cuando control tiene un nivel alto la toma de decisiones también tiene un nivel alto en un 10.0%.

El cuarto objetivo específico es establecer la correlación del control y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.; de los resultados se puede indicar que cuando el control es de nivel medio la toma de decisiones es de nivel medio en 53.3% y cuando el control es de nivel alta, la toma de decisiones es de nivel alta en 10.0%.

Pruebas de normalidad

Hipótesis de normalidad

H₀ : La distribución es normal

H₁: La distribución no es normal

Regla de decisión: Si valor p <0.05 se rechaza hipótesis nula H₀ y se acepta la hipótesis alterna H_a, así como si valor p >0.05 se acepta la Hipótesis nula H₀.

Nivel de significancia $\alpha=5\% =0.05$

Tabla 8

Prueba de normalidad de las variables.

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Documentos de Gestión	.977	30	.754
Toma de Decisiones	.966	30	.435

Como se puede observar los valores presentan una distribución Normal en las dos variables de estudio, ya que la significancia es mayor a 0.05.

Teniendo en cuenta que la población no excede las 50 unidades, se utiliza la técnica de Shapiro-Wilk para el análisis de normalidad. En tal sentido, al seguir los datos una distribución normal mayor a 0.05 se utiliza la correlación de Pearson.

Análisis inferencial

Prueba de correlación de hipótesis general.

H_a= Existe correlación relevante de los documentos de gestión y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020.

H₀= No existe correlación relevante de los documentos de gestión y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020.

Tabla 9

Análisis de correlación entre los documentos de gestión y la toma de decisiones

		DOCUMENTOS DE GESTIÓN	TOMA DE DECISIONES
DOCUMENTOS DE GESTIÓN	Correlación de Pearson	1	,422*
	Sig. (bilateral)		,020
	N	30	30
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	,422*	1
	Sig. (bilateral)	,020	
	N	30	30

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La Tabla 9, muestra un coeficiente (R Pearson=0,422) correlación moderada entre las variables; y estadísticamente nula, siendo que el valor $p = 0,020 < 0,05$ con lo cual se rechaza la H_0 y aceptamos la H_a , concluyéndose que, si existe correlación de los documentos de gestión y la TD en el Ejército del Perú Lima, 2020.

Primera hipótesis específica

Existe correlación relevante entre el Planeamiento y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.

Ha= No existe correlación relevante entre el Planeamiento y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.

Tabla 10

Análisis de correlación entre la planeación y la TD

Correlaciones			
		PLANEACIÓN	TOMA DE DECISIONES
PLANEACIÓN	Correlación de Pearson	1	,222
	Sig. (bilateral)		,239
	N	30	30
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	,222	1
	Sig. (bilateral)	,239	
	N	30	30

La Tabla 10, muestra un coeficiente ($R_{\text{Pearson}}=0,222$) correlación muy baja entre la planeación y la variable toma de decisiones; y, siendo que el valor $p = 0,239 > 0,05$, se acepta la H_0 y se rechaza la hipótesis específica 1, concluyéndose que no existe correlación entre la planeación y la variable toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020.

Segunda hipótesis específica

Existe correlación relevante entre la organización y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.

H_0 = No existe correlación relevante entre la organización y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.

Tabla 11

Análisis de correlación entre la organización y la TD

Correlaciones			
		ORGANIZACIÓN	TOMA DE DECISIONES
ORGANIZACIÓN	Correlación de Pearson	1	,303
	Sig. (bilateral)		,103
	N	30	30
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	,303	1
	Sig. (bilateral)	,103	
	N	30	30

La Tabla 11, muestra un coeficiente ($R_{\text{Pearson}}=0,303$) correlación muy baja entre la organización y la variable toma de decisiones; y, siendo que el valor $p = 0,103 > 0,05$, se acepta la H_0 y se rechaza la hipótesis específica 2, concluyéndose que no existe correlación entre la organización y la variable toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020.

Tercera hipótesis específica

Existe correlación relevante entre la dirección y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.

Ho= No existe correlación relevante entre la dirección y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.

Tabla 12

Análisis de correlación entre la dirección y la TD

Correlaciones			
		DIRECCIÓN	TOMA DE DECISIONES
DIRECCIÓN	Correlación de Pearson	1	,428*
	Sig. (bilateral)		,018
	N	30	30
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	,428*	1
	Sig. (bilateral)	,018	
	N	30	30

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La Tabla 12, muestra un coeficiente (R Pearson=0,428) correlación moderada entre la dirección y la variable toma de decisiones; siendo que el valor $p = 0,018 < 0,05$ con lo cual se rechaza la Ho y aceptamos la hipótesis específica 3, concluyéndose que, si existe correlación entre la dirección y la variable toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020.

Cuarta hipótesis específica

Existe correlación relevante entre el control y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.

Ho= No existe correlación relevante entre el control y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.

Tabla 13

Análisis de correlación entre el control y la TD

		Correlaciones	
		CONTROL	TOMA DE DECISIONES
CONTROL	Correlación de Pearson	1	,408*
	Sig. (bilateral)		,025
	N	30	30
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	,408*	1
	Sig. (bilateral)	,025	
	N	30	30

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La Tabla 13, muestra un coeficiente (R Pearson=0,408) correlación moderada entre el control y la variable toma de decisiones; siendo que el valor $p = 0,025 < 0,05$ con lo cual se rechaza la Ho y aceptamos la hipótesis específica 4, concluyéndose que, si existe correlación entre el control y la variable toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020.

V. DISCUSIÓN:

La investigación titulada: “Documentos de gestión y toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020”, donde el objetivo general era establecer la correlación de los documentos de gestión y la toma de decisiones, al respecto, los resultados encontrados y mostrados en la tabla 9, indican un nivel de correlación moderado (R Pearson=0.422; valor $p= 0.020$) entre los documentos de gestión y la toma de decisiones, en planeación $R=0.222$ $p=0.239$, organización $R=0.303$ $p=0.103$, dirección $R=0.428$ $p=0.018$ y control $R=0.408$ $p=0.025$. Esta relación coincidió con la investigación de Chávez (2018), investigación de tipo aplicada, utilizó una encuesta con opciones de respuesta desde nunca hasta casi siempre, según la escala de Likert, el nivel de confiabilidad con el estadístico alfa de Crombach de 0.864 y 0.932 respectivamente para cada variable, estableció como dimensiones la planificación la misma que obtuvo un 69% de mala percepción, la organización que obtuvo un 59% de regular, la dirección con un 71% de regular y el control con un 72% como bueno, de los resultados totales se obtuvo que el 67% considera la gestión institucional como regular.

Concerniente a la investigación de serpa (2017), el mismo que concluyó la existencia de una relación entre sus variables, por lo cual se deben establecer estrategias para mejorar el servicio que presta la municipalidad. Los resultados muestran una distribución normal para ambas variables del 95% y significancia cero ($p=0,0$) ubica para la variable toma de decisiones en su dimensión identificación y análisis 68.2%, implementación 63.6% y evaluación 59.1% en un nivel medio respectivamente, lo que concuerda con nuestra investigación al señalar que cuando los documentos de gestión tienen un nivel medio la toma de decisiones también tiene un nivel medio en 50%, asimismo, cuando los documentos de gestión tienen un nivel alto la toma de decisiones también tiene un nivel alto en un 6.7%. y mantiene una distribución normal.

Referente a la investigación de Peralta (2016), la misma que tuvo como objetivo principal estudiar la influencia que tienen los documentos de gestión y el rendimiento de los trabajadores académicos y administrativos del I.E.S.T.P Fibonacci – Huánuco, luego del análisis estadístico de los resultados de la población de 50 empleados del instituto, se determinó la relación entre las variables documentos de gestión y rendimiento del trabajador, siendo que el 94.0% de los encuestados considera que si influyen los documentos de gestión en su motivación laboral y solo un 6.0 % considera la no influencia de las variables, Esta relación coincidió con nuestra investigación donde se llegó a determinar una correlación entre la variable documentos de gestión y toma de decisiones en el Ejército del Perú 2020.

Referente a la investigación de Medrano (2017), donde estableció como objetivo principal determinar la relación entre la variable Gestión administrativa y toma de decisiones desde la óptica de los trabajadores del ministerio de vivienda, luego del análisis descriptivo de sus variables de estudio Gestión administrativa y toma de decisiones, para determinar la confiabilidad de estas, se determinó un rango muy alta 0,908 y 0,933 respectivamente para cada variable con una significancia bilateral = $.000 < 0.01$, lo que coinciden en parte con nuestra investigación donde se obtuvo como resultado para el análisis de confiabilidad de nuestras variables documentos de gestión y toma de decisiones un 0.819 y 0.896 respectivamente y un valor de $p= 0,020 < 0.05$.

Referente a la investigación de Cruz (2018), donde estableció como objetivo principal determinar si influye el proceso administrativo y la toma de decisiones en los diversos servicios que brinda la empresa logística Expert Projects & Logistics en el Callao, en sus resultados indicó que, la variable proceso administrativo significativamente influye en toma de decisiones, un valor $p= 0.00$, lo que coinciden con nuestra investigación donde se llegó a determinar una correlación entre la variable documentos de gestión y toma de decisiones en el Ejército del Perú 2020, con un valor de significancia menor a 0.05 (valor de $p= 0,020 < 0.05$).

De acuerdo al objetivo principal de la investigación, que consistió en establecer la correlación de los documentos de gestión y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020; por lo que se puede señalar que cuando los documentos de gestión son de nivel medio, la toma de decisiones también es nivel medio en 50.0% y cuando los documentos de gestión son de nivel alta, la toma de decisiones es nivel alto en 6.7%., lo que coincide con los hallazgos encontrados y análisis realizado por Napaico (2019), quien bajo los criterios de confiabilidad de Alfa de Cronbach, hallo como resultado un valor de $r=0,678$ y valor $p=0000$, correlación moderada, es decir se encuentran asociada directamente las variables gestión administrativa y calidad de servicio.

Con la finalidad de realizar una discusión acorde con nuestros autores internacionales, como se indicó en el marco teórico de nuestra investigación, es un tema relativamente nuevo, a nivel internacional luego de una exhaustiva búsqueda no encontré una investigación científica que haya tomado como referencia las variables de estudio, sin embargo, se ha relacionado con temas que tengan que ver con el diagnóstico del proceso administrativo, proceso gerencial y la toma de decisiones.

De lo anteriormente descrito se tiene que A.C. & Zuleta, G.J (2015) en su trabajo de investigación que tuvo como objetivo formular un diagnóstico del proceso administrativo en la actividad investigativa en la universidad de Antioquia en Colombia, análisis aplicativo mixto, del 82% de los encuestados conocen la estructura administrativa y el funcionamiento de su centro de investigación y el 70% desconoce las pautas efectuadas por los órganos de control, que coincide con nuestra investigación cuando se concluye que no existe correlación entre la organización y la variable toma de decisiones, así como que existe correlación entre el control y la toma de decisiones.

Asimismo, García, Y & Gonzales, F (2016) en su investigación sobre los procesos administrativos que desarrolla la directiva de coordinación general del liceo Andrés Eloy Blanco, en su investigación concluyo que no se están ejerciendo

acciones para cumplir con los objetivos de la directiva, no se trabaja en equipo, así como no existe un control del proceso administrativo, obteniendo un nivel de coeficiente de confiabilidad de 0.87 de rango muy alto, que coincide con nuestra investigación, la misma que establece un nivel de análisis de confiabilidad de 0.819 y 0.896 respectivamente.

Por su parte Bonilla (2012), en su investigación que tuvo objetivo establecer la relación entre el proceso gerencial y administrativo en la universidad de México, la confiabilidad resulto en un 0.896 (alta) y las conclusiones obtenidas fueron que el 67.8% y 32,2%, consideran un nivel medio y bajo respectivamente al proceso administrativo, lo que concuerda con nuestra investigación cuando señalamos que cuando los documentos de gestión son de nivel medio la toma de decisiones también es nivel media en 50.0%.

Concerniente al primer objetivo específico el cual consistió en establecer la correlación del Planeamiento y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.; de los resultados se puede indicar que cuando el planeamiento es de nivel medio la toma de decisiones es de nivel medio en 43.3% y cuando el planeamiento es de nivel alta, la toma de decisiones es de nivel alta en 6.7%.

Concerniente al Segundo objetivo específico el cual consistió en establecer la correlación de la organización y TD en el Ejército del Perú Lima,2020.; de los resultados se puede indicar que cuando la organización es de nivel medio la toma de decisiones es de nivel medio en 56.7%.

Concerniente al tercer objetivo específico el cual consistió en establecer la correlación de la Dirección y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.; de los resultados se puede indicar que cuando la dirección es de nivel medio la toma de decisiones es de nivel medio en 53.3% y cuando la dirección es de categoría alta, la toma de decisiones es de nivel alta en 20.0%.

Concerniente al cuarto objetivo específico el cual consistió en establecer la correlación del control y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.; de los resultados

se puede indicar que cuando el control es de nivel medio la toma de decisiones es de nivel medio en 53.3% y cuando el control es de nivel alta, la toma de decisiones es de nivel alta en 10.0%.

Referente a la prueba de hipótesis de correlación se muestra un coeficiente (R Pearson=0,422) correlación moderada entre las variables; y estadísticamente nula, siendo que el valor $p = 0,020 < 0,05$ con lo cual se rechaza la H_0 y aceptamos la H_a , concluyéndose que, si existe correlación de los documentos de gestión y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.

Referente a la primera hipótesis específica en estudio, referida a si existe correlación relevante entre la planeación y la variable toma de decisiones estas muestra un coeficiente (R Pearson=0,222) correlación muy baja entre la planeación y la variable toma de decisiones; y, siendo que el valor $p = 0,239 > 0,05$, se acepta la H_0 y se rechaza la hipótesis específica 1, concluyéndose que no existe correlación entre la planeación y la variable toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020..

Referente a la segunda hipótesis específica en estudio, referida a si existe correlación relevante entre la organización y la variable toma de decisiones estas muestra un coeficiente (R Pearson=0,303) correlación muy baja entre la organización y la variable toma de decisiones; y, siendo que el valor $p = 0,103 > 0,05$, se acepta la H_0 y se rechaza la hipótesis específica 2, concluyéndose que no existe correlación entre la organización y la variable toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020.

Referente a la tercera hipótesis específica en estudio, referida a si existe correlación relevante entre la dirección y la variable toma de decisiones estas muestra un coeficiente (R Pearson=0,428) correlación moderada entre la dirección y la variable toma de decisiones; siendo que el valor $p = 0,018 < 0,05$ con lo cual se rechaza la H_0 y aceptamos la hipótesis específica 3, concluyéndose que, si

existe correlación entre la dirección y la variable toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020.

Referente a la cuarta hipótesis específica en estudio, referida a si existe correlación relevante entre el control y la variable toma de decisiones estas muestran un coeficiente ($R_{\text{Pearson}}=0,408$) correlación moderada entre el control y la variable toma de decisiones; siendo que el valor $p = 0,025 < 0,05$ con lo cual se rechaza la H_0 y aceptamos la hipótesis específica 4, concluyéndose que, si existe correlación entre el control y la variable toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020.

VI. CONCLUSIONES:

1. Del análisis de las tablas cruzadas, se concluye que cuando los documentos de gestión son de nivel medio, la toma de decisiones también es nivel medio en 50.0% y cuando los documentos de gestión son de nivel alta, la toma de decisiones es nivel alto en 6.7%.
2. Del primer objetivo específico: Establecer la correlación del Planeamiento y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.; de los resultados se concluye que cuando el planeamiento es de nivel medio la toma de decisiones es de nivel medio en 43.3% y cuando el planeamiento es de nivel alta, la toma de decisiones es de nivel alta en 6.7%.
3. Del segundo objetivo específico: Establecer la correlación de la organización y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020; de los resultados se concluye que cuando la organización es de nivel medio la toma de decisiones es de nivel medio en 56.7%.
4. Del tercer objetivo específico: Establecer la correlación de la Dirección y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020; de los resultados se concluye que cuando la dirección es de nivel medio la toma de decisiones es de nivel medio en 53.3% y cuando la dirección es de categoría alta, la toma de decisiones es de nivel alta en 20.0%.
5. Del cuarto objetivo específico: establecer la correlación del control y la TD en el Ejército del Perú Lima,2020.; de los resultados se concluye que cuando el control es de nivel medio la toma de decisiones es de nivel medio en 53.3% y cuando el control es de nivel alta, la toma de decisiones es de nivel alta en 10.0%.
6. Asimismo, los documentos de gestión y la toma de decisiones en el Ejército del Perú Lima,2020, muestra un coeficiente (R Pearson=0,422) correlación

moderada entre las variables; y estadísticamente nula, siendo que el valor $p = 0,020 < 0,05$ con lo cual se rechaza la H_0 y aceptamos la H_a , concluyéndose que, si existe correlación de los documentos de gestión y la TD en el Ejército del Perú Lima, 2020.

VII. RECOMENDACIONES

Concluida la presente investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Habiéndose determinado una correlación entre las variables documentos de gestión y toma de decisiones, es importante que los gestores del área de planeamiento y la dirección, determinen las mejores soluciones para la implementación de sus documentos de gestión, partiendo de la importancia que tiene la institución dentro del aparato estatal, y el proceso de modernización de toda entidad pública.

2. En aspectos de planeación Identificar y determinar objetivos, estrategias metas y actividades que se desea cumplir al corto, mediano y largo plazo, es importante reemplazar los métodos informales de trabajo que se vienen realizando, así como articular la planificación con la parte presupuestal.

3. En aspectos de organización, se debe establecer funciones claras para cada miembro de su organización basada en los perfiles técnicos y/o profesionales de sus Recursos Humanos, es importante se formule el mapeo de puestos y Mapa de procesos y procedimientos, puesto que sirve para entender y mejorar su organización.

4. En aspectos de dirección, los Jefes y/o directores son los que lideran o dirigen a las personas, por lo que deben influir positivamente en el personal para el cumplimiento de las metas, motivándolos, capacitándolos, e instruyéndolos en todo momento, con los RRHH motivados, se logran mejores resultados.

5. En aspectos de control, se debe evaluar y controlar el trabajo para asegurar que se ejecute de acuerdo a las políticas y normas establecidas, este control debe realizarse de manera permanente.

REFERENCIAS

- Antúnez, S. (2003). *Gestión Institucional*. El Salvador: Universidad de Barcelona Virtual.
- Bernal, T.C & Sierra, A.H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. (1ra ed.). Perú: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Bonilla (2012) *El proceso administrativo y los procesos gerenciales según los empleados de la Universidad Nacional Autónoma* (Tesis de maestría), México.
- Boudon, R. & Lazarsfeld, P. (1973). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://www.igeograf.unam.mx/sigg/utilidades/docs/pdfs/posgrados/ingreso/Lectura4.pdf>.
- Bustillos, F. M. (2020). *Toma de decisiones, definición, tipos de decisión, proceso y ejemplos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/toma-decisiones-definicion-tipos-proceso-ejemplos>.
- Castro (2014) *Proceso administrativo y la toma de decisiones en los empleados estatales de la Universidad Lisandro Alvarado - Venezuela*, (Tesis de maestría).
- Charter, R. A. (2003). *A breakdown of reliability coefficients by test type and reliability method, and the clinical implications of low reliability*. *Journal of General Psychology*, 130(3), 290-304.
- Chávez, C. (2018). *Relación entre la gestión institucional y la satisfacción educativa de los estudiantes de la Carrera Profesional de Computación e informática del I.S.T.P. Andrés Avelino Cáceres Dorregaray – 2015* (Tesis para optar el grado de Magister en Administración – Mención: Administración Estratégica

de Empresas). Universidad Nacional del Centro del Perú – Unidad de posgrado de la Facultad de Ciencias de las Administración – Huancayo – Perú.

Chiavenato, I. (2002) *Teoría Geral da Administração*, volumen II, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2002.

Chiavenato, I. (2000) *Administración Proceso Administrativo, Teoría – Proceso – Practica* tercera edición.

Chiavenato, I. (2013) *Administración proceso Administrativo*. (4. A ed.). California: Editorial MC GRAW HILL.

Cruz, M.J. (2018). “*El proceso administrativo y su influencia en la toma de decisiones en la empresa Expert Projects & Logistics Sac Callao, 2018*”. (Tesis Pregrado) Perú.

Decreto Legislativo N° 1142 del año 2012, *Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas*.

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, *Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*.

Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, *Se aprueban los lineamientos de organización del Estado*.

Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, *Se aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública*.

Farro, F. (2001). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*. Lima: UDEGRAF.

Fayol, H. (1916) *Principios y elementos de la administración*, Tomado de "Administración industrial y general. Buenos Aires. El Ateneo, 1972 para la edición en español de: Administration industrielle et générale.

García, Y & Gonzales, F (2016) *Los procesos administrativos que desarrolla la directiva de coordinación general del liceo Andrés Eloy Blanco*, (Tesis de grado) Venezuela.

Hernández, S.R. (1997) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández y Rodríguez, S., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill interamericanas Editores.

Hitt, M.A., Black, J.S. & Porter, L.W. (2006) *Administración México* Pearson Educación.

<https://concepto.de/gestion-administrativa/#ixzz6iEOe9WU4>.

Jiménez, E. (2013). *Solución de problemas y toma de decisiones*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/tallerdeliderazgoaliciaslas/unidad-4---toma-de-decisiones/modelo-de-analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones>.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administration – a global perspective*, (11.a ed.) México.

Koontz/O'Donnell (2005) *Administración*, octava edición (tercera edición en español).

Kotter (1982) *The General Managers*, The Free Press.

Ley N° 27658, *Ley Marco de Modernización del Estado* febrero de 2012.

Ley N° 30057, *Ley del Servicio Civil* de febrero de 2013.

March, J.G & Simón, H.A. (1966), *Teoría das Organizações*, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, Ríó de Janeiro.

Martínez, A.M. (2012) *Diseño de investigación, principios teorico-metodologicos y prácticos para su concreción*. (Anuario 2012-213) Escuela Archivología Universidad Nacional de Córdova. Recuperado de file:///C:/Users/SAMSUNG/Downloads/12664-Texto%20del%20art%C3%ADculo-33 992 -1-10 -20151124.pdf.

Medrano, A.J. (2017) *Gestión administrativa y toma de decisiones según trabajadores administrativos del ministerio de vivienda, construcción y saneamiento – 2017*. (Tesis Posgrado).

Mejía, J., et. al. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México. Recuperado de: <http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/5/d3/p3/3.%20EL%20MODELO%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA%20ESTRATEGICA.pdf>.

Napaico, A.G. (2019) *Gestión administrativa y calidad en el servicio en los procesos de selección de becarios en el programa nacional de becas y crédito educativo, lima 2015 – 2017* (Tesis de posgrado). Universidad San Martin de Porres Perú. Recuperado de: http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4917/napaico_agv.pdf?sequence=3&isAllowed=y.

Ñaupas, P.H., Mejía, M.E., Novoa, R.E. & Villagómez, P.A. (2013). *Metodología de la investigación científica y elaboración de Tesis* Tercera Edición Lima. p.70-285.

- Peralta, B.L. (2016). *“Documentos de gestión en el rendimiento de los trabajadores del I.E.S.T.P Fibonacci Huánuco 2016”*. (Tesis Pregrado) Perú.
- Pulgarin, A.C. & Zuleta, G.J (2015) *“El proceso administrativo en la Universidad de Antioquia y su impacto en la gestión de la actividad investigativa: diagnóstico y propuestas de mejoramiento* (Tesis posgrado) Colombia.
- Ramio, M, Carlos (2001) *Los problemas de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de estado y cultura institucional*. Extraído de <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/RAMIO%20MATAS,%20Carles%20-%20Los%20problemas%20de%20la%20implantacion%20de%20la%20nueva%20gestion.pdf>.
- Real academia de la lengua española RAE (2020) *Diccionario de la lengua española*- Madrid España.
- Resolución de la Secretaria de Gestión Pública N° 006-2018-PCM-SGP, *que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, sobre la implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública – Perú*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8° ed.). México: PEARSON-Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10° ed.). México: PEARSON EDUCACION.
- Romero, M. (2016). *Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal*. Revista Enfermería del Trabajo 2016; 6 (3), 105-114.
- Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del consejo de Ministros. Extraída de www.pcm.gob.pe.

- Serpa, Q.S. (2017), "*La comunicación organizacional en la toma de decisiones del personal administrativo en la municipalidad distrital de Huando, provincia de Huancavelica – año 2014*" (Tesis Pregrado) Perú.
- Sovero, F. (2007). *Cómo dirigir una Institución Educativa*. Lima: Editores importadores S.A.
- Tapia, LT. (2017) *Análisis del Proceso Administrativo de la Microempresa "Quimilimpieza"* (Tesis posgrado) Ecuador.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & brothers publishers. Recuperado de: saasoft.com.
- Tersine, J. R. (1974) "*Organization Decision Theory—A Synthesis*", en George R. Terry (ed.), *Management: Selected*.
- William J. A (1999) *The Thinking Manager's Toolbox: Effective Processes for Problem Solving and Decision Making*, Oxford University Press, Cambridge, Mass.

ANEXOS

Anexo 1.- Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Nº de ítems	Escala
Documentos de Gestión	Los documentos de gestión son instrumentos o herramientas técnicas normativos que planifican, organizan, direccionan y controlan la gestión de las entidades estatales (Fuente Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del consejo de Ministros)	La variable documentos de gestión, presenta cuatro dimensiones: Planificación, Organización, Dirección, Control, cada dimensión con sus respectivos indicadores, 30 ítems, cuya medición se realizan a través de la escala Likert: 1, nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre	Planeación	Eficiencia de la Planificación	1-8	Ordinal
			Organización	Eficiencia de la organización	9-15	
			Dirección	Eficacia de la dirección	16-24	
			Control	Eficacia del Proceso de Control	25-30	
Toma de decisiones	La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción. Tersine, J. R. (1974) "Organization Decision Theory—A Synthesis", en George R. Terry (ed.), Management: Selected	La variable toma de decisiones, presenta cuatro dimensiones: Identificación, Análisis, Implementación y Evaluación, cada dimensión con sus respectivos indicadores, 30 ítems, cuya medición se realizan a través de la escala Likert: 1, nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre	Identificación	- Requerimientos - Necesidades	1-4	Ordinal
			Análisis	- Eficiencia - Eficacia	5-9	
			Implementación	- Condiciones de trabajo - Incentivos	10-14	
			Evaluación	- Estado de ánimo - Desempeño.	15-18	

Anexo 2 .- Instrumento de Recolección de datos – Variable Documentos de Gestión

ENCUESTA SOBRE DOCUMENTOS DE GESTIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ AÑO 2020 CUESTIONARIO						
Nombre (opcional):				Fecha		
					ENCUESTA N° 01	
El objetivo de este estudio es conocer, desde la visión de los Funcionarios y servidores del Ejército, la Planificación, organización, Dirección y control que se lleva a cabo en la institución donde usted labora.						
Estimado encuestado: Mucho les agradeceré su colaboración respondiendo las siguientes preguntas de acuerdo a su opinión. La información brindada será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANONIMA. Para ello tener en cuenta la escala siguiente:						
5 Siempre		4 Casi Siempre		3 A veces		
2 Casi nunca		1 Nunca				
<u>Variable1 : Documentos de Gestión</u>						
N°	DIMENSIONES / ítems	valoración				
	DIMENSIÓN 1 PLANEACIÓN	1	2	3	4	5
1	Participa en la elaboración de los documentos de planificación institucional, PEI, POI, PESEM y otros.					
2	Considera que los documentos de planificación institucional, PEI, POI, PESEM y otros, tienen objetivos priorizados claros, medibles, alcanzables y se encuentran acorde a las políticas nacionales.					
3	Los Jefes o Directores cumple con la ejecución de los documentos de planificación institucional.					
4	Se realizan coordinaciones entre las dependencias del Ejército para la formulación de los documentos de planificación institucional.					
5	Los Jefes o Directores lideran el trabajo en equipo para resolver los problemas institucionales.					
6	El equipo de planificación de su dependencia prioriza la solución de problemas acorde a la importancia de la institución.					
7	Considera que la Visión y Misión del Ejército tiene la difusión adecuada dentro de su Dependencia.					
8	Se realiza el Plan de Trabajo Anual de su dependencia estableciendo objetivos, metas y actividades.					
	DIMENSIÓN 2 ORGANIZACIÓN					
9	Considera que el trabajo se encuentra correctamente dividido respecto a funciones y responsabilidades.					
10	considera que el personal cubre los puesto de trabajo para los cual fueron formados técnica y/o profesionalmente.					
11	Percibe que el personal militar y civil de la institución son eficientes en el desempeño de sus funciones.					
12	Se puede afirmar que el Ejército posee una estructura organizacional definida.					
13	Participa en la formulación del Cuadro para Asignación de Personal - Provisional - CAP-P.					
14	Participa en la formulación del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MAGEPRO).					

15	Participa en la formulación del Manual de Organización y funciones - MOF y/o Reglamento de Organización y funciones /ROF).					
	DIMENSIÓN 3 DIRECCIÓN					
16	El Jefe y/o director tiene propuestas institucionales con visión orientada hacia la modernización de la Institución.					
17	En las reuniones de trabajo el Jefe y/o director respeta la opinión de los trabajadores.					
18	El Jefe y/o director demuestra liderazgo.					
19	El Jefe y/o Director de su dependencia lidera los cambios del proceso de modernización institucional.					
20	Los trabajadores aportan con ideas favorables para la gestión institucional, en las reuniones con el equipo directivo.					
21	El Jefe y/o director propicia estrategias para el trabajo en equipo.					
22	El Jefe y/o director delega funciones a sus subalternos.					
23	El Jefe y/o director toma decisiones con certeza.					
24	La dirección maneja adecuadamente los conflictos.					
	DIMENSIÓN 4 CONTROL					
25	Los equipos de control de su dependencia verifican el cumplimiento de sus planes de trabajo.					
26	Se formula el informe de gestión anual de su dependencia, para determinar el logro de sus objetivos trazados					
27	Los resultados obtenidos por su dependencia son evaluados permanentemente.					
28	Se lleva un control de la gestión que realiza su dependencia.					
29	Los equipos de control recomiendan soluciones a las deficiencias en materia de organización.					
30	Los equipos de control recomiendan soluciones a las deficiencias en materia de planeamiento.					
	Variable 2 : Toma de Decisiones					
N°	DIMENSIONES / ítems	valoración				
	DIMENSIÓN 1 IDENTIFICACION	1	2	3	4	5
1	Identifica rápidamente un problema cuando este se suscita.					
2	Solicita apoyo para resolver el problema dependiendo de la complejidad.					
3	Delego decisiones que no debo de tomar.					
4	Tomo decisiones según su importancia					
	DIMENSIÓN 2 ANÁLISIS					
5	Antes de Decidir analiza las situaciones cuidadosamente					
6	Da prioridad a factores significativos al tomar una decisión					
7	Cuando toma una decisión evalúa cuales son los posibles riesgos y beneficios que las acompaña					
8	Identifica múltiples resultados para cada alternativa.					
9	Tengo en cuenta las medidas y reacciones derivadas de mis decisiones					
	DIMENSIÓN 3 IMPLEMENTACIÓN					
10	Programa la toma de decisiones					
11	Pone todos los recursos disponibles que estén a su alcance para tomar una decisión.					

12	Se cuenta con un grado de autoridad jerárquica que faculta funcionalmente tomar las decisiones.					
13	Tomo decisiones con tiempo					
14	En el proceso de toma de decisiones relevantes se busca información de otras áreas o fuentes externas.					
	DIMENSIÓN 4 EVALUACIÓN					
15	La toma de decisiones se enfocan al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales					
16	Explico mis decisiones con claridad					
17	Controlo que las decisiones tomadas sean puestas en practica					
18	Evalúa los resultados para comprobar su efectividad					

Gracias por completar el cuestionario.

Anexo 3.- Certificado de Validación del Instrumentos para medir la variable documentos de gestión en el Ejército del Perú 2020.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Certificado de validez de contenido del instrumento las variables documentos de gestión y toma de decisiones
Documentos de Gestión**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹				Relevancia ²				Claridad ³				Sugerencias
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
DIMENSIÓN 1 PLANEACIÓN														
1	Participa en la elaboración de los documentos de planificación institucional, PEI, POI, PESEM y otros.			X				X						X
2	Considera que los documentos de planificación institucional, PEI, POI, PESEM y otros, tienen objetivos priorizados claros, medibles, alcanzables y se encuentran acorde a las políticas nacionales.			X				X						X
3	Los Jefes o Directores cumple con la ejecución de los documentos de planificación institucional.			X				X						X
4	Se realizan coordinaciones entre las dependencias del Ejército para la formulación de los documentos de planificación institucional.			X				X						X
5	Los Jefes o Directores lideran el trabajo en equipo para resolver los problemas institucionales.			X				X						X
6	El equipo de planificación de su dependencia prioriza la solución de problemas acorde a la importancia de la institución.			X				X						X
7	Considera que la Visión y Misión del Ejército tiene la difusión adecuada dentro de su Dependencia.			X				X						X
8	Se realiza el Plan de Trabajo Anual de su dependencia estableciendo objetivos, metas y actividades.			X				X						X
DIMENSIÓN 2 ORGANIZACIÓN														
Sugerencias														
9	Considera que el trabajo se encuentra correctamente dividido respecto a funciones y responsabilidades.			X				X						X
10	considera que el personal cubre los puesto de trabajo para los cual fueron formados técnica y/o profesionalmente.			X				X						X
11	Percibe que el personal militar y civil de la institución son eficientes en el desempeño de sus funciones.			X				X						X
12	Se puede afirmar que el Ejército posee una estructura organizacional definida.			X				X						X
13	Participa en la formulación del Cuadro para Asignación de Personal - Provisional - CAP-P.			X				X						X
14	Participa en la formulación del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MAGEPRO).			X				X						X
15	Participa en la formulación del Manual de Organización y funciones - MOF y/o Reglamento de Organización y funciones (ROF).			X				X						X
DIMENSIÓN 3 DIRECCIÓN														
Sugerencias														
16	El Jefe y/o director tiene propuestas institucionales con visión orientada hacia la modernización de la Institución.			X				X						X
17	En las reuniones de trabajo el Jefe y/o director respeta la opinión de los trabajadores.			X				X						X
18	El Jefe y/o director demuestra liderazgo.			X				X						X
19	El Jefe y/o Director de su dependencia lidera los cambios del proceso de modernización institucional.			X				X						X
20	Los trabajadores aportan con ideas favorables para la gestión institucional, en las reuniones con el equipo directivo.			X				X						X
21	El Jefe y/o director propicia estrategias para el trabajo en equipo.			X				X						X
22	El Jefe y/o director delega funciones a sus subalternos.			X				X						X
23	El Jefe y/o director toma decisiones con certeza.			X				X						X
24	La dirección maneja adecuadamente los conflictos.			X				X						X
DIMENSIÓN 4 CONTROL														
Sugerencias														
25	Los equipos de control de su dependencia verifican el cumplimiento de sus planes de trabajo.			X				X						X
26	Se formula el informe de gestión anual de su dependencia, para determinar el logro de sus objetivos trazados			X				X						X
27	Los resultados obtenidos por su dependencia son evaluados permanentemente.			X				X						X
28	Se lleva un control de la gestión que realiza su dependencia.			X				X						X
29	Los equipos de control recomiendan soluciones a las deficiencias en materia de organización.			X				X						X
30	Los equipos de control recomiendan soluciones a las deficiencias en materia de planeamiento.			X				X						X

Observaciones: El cuestionario correspondiente a la variable documentos de gestión, puede ser aplicado en su integridad

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Paca Pantigoso, Flabio Romeo

DNI: 01212856

Especialidad del validador: Metodología de la investigación, Estadística, Administración

Lima, 09 de diciembre del 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³**Claridad:** 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

Firma del Experto Informante.
Especialidad

Anexo 4.- Certificado de Validación del Instrumentos para medir la variable toma de decisiones en el Ejército del Perú 2020.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Variable toma de decisiones

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹				Relevancia ²				Claridad ³				Sugerencias
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
	DIMENSIÓN 1 IDENTIFICACION													
1	Identifica rápidamente un problema cuando este se suscita.			X				X				X		
2	Solicita apoyo para resolver el problema dependiendo de la complejidad.			X				X				X		
3	Delego decisiones que no debo de tomar.			X				X				X		
4	Tomo decisiones según su importancia			X				X				X		
	DIMENSIÓN 2 ANÁLISIS			X				X				X		
5	Antes de Decidir analiza las situaciones cuidadosamente			X				X				X		
6	Da prioridad a factores significativos al tomar una decisión			X				X				X		
7	Cuando toma una decisión evalúa cuales son los posibles riesgos y beneficios que las acompaña			X				X				X		
8	Identifica múltiples resultados para cada alternativa.			X				X				X		
9	Tengo en cuenta las medidas y reacciones derivadas de mis decisiones			X				X				X		
	DIMENSIÓN 3 IMPLEMENTACIÓN													
10	Programa la toma de decisiones			X				X				X		
11	Pone todos los recursos disponibles que estén a su alcance para tomar una decisión.			X				X				X		
12	Se cuenta con un grado de autoridad jerárquica que faculta funcionalmente tomar las decisiones.			X				X				X		
13	Tomo decisiones con tiempo			X				X				X		
14	En el proceso de toma de decisiones relevantes se busca información de otras áreas o fuentes externas.			X				X				X		
	DIMENSIÓN 4 EVALUACIÓN													
15	La toma de decisiones se enfocan al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales			X				X				X		
16	Explico mis decisiones con claridad			X				X				X		
17	Controlo que las decisiones tomadas sean puestas en practica			X				X				X		
18	Evalúa los resultados para comprobar su efectividad			X				X				X		

Observaciones: El cuestionario correspondiente a la variable toma de decisiones, puede ser aplicado en su integridad

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Paca Pantigoso, Flabio Romeo

DNI: 01212856

Especialidad del validador: Metodología de la investigación, Estadística, Administración

Lima, 09 de diciembre del 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³**Claridad:** 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

Firma del Experto Informante.
Especialidad

Anexo 5.- Análisis de confiabilidad para la variable documentos de gestión.

Alfa de Cronbach

N de elementos

,819

30

Análisis de confiabilidad si se elimina el elemento para la variable documentos de gestión

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1.Participa en la elaboración de los documentos de planificación institucional, PEI, POI, PESEM y otros.	98.00	58.483	.312	.814
2.Considera que los documentos de planificación institucional, PEI, POI, PESEM y otros, tienen objetivos priorizados claros, medibles, alcanzables y se encuentran acorde a las políticas nacionales.	98.87	58.326	.344	.813
3.Los Jefes o Directores cumple con la ejecución de los documentos de planificación institucional.	98.97	60.861	.123	.820
4.Se realizan coordinaciones entre las dependencias del Ejército para la formulación de los documentos de planificación institucional.	98.83	58.282	.448	.811
5.Los Jefes o Directores lideran el trabajo en equipo para resolver los problemas institucionales.	98.90	57.817	.452	.810
6.El equipo de planificación de su dependencia prioriza la solución de problemas acorde a la importancia de la institución.	99.33	60.920	.090	.821
7.Considera que la Visión y Misión del Ejército tiene la difusión adecuada dentro de su Dependencia.	99.57	53.564	.681	.798
8.Se realiza el Plan de Trabajo Anual de su dependencia estableciendo objetivos, metas y actividades.	98.97	60.861	.123	.820

9.Considera que el trabajo se encuentra correctamente dividido respecto a funciones y responsabilidades.	98.83	58.833	.375	.813
10.considera que el personal cubre los puesto de trabajo para los cual fueron formados técnica y/o profesionalmente.	100.43	58.185	.295	.815
11.Percibe que el personal militar y civil de la institución son eficientes en el desempeño de sus funciones.	99.53	59.085	.236	.817
12.Se puede afirmar que el Ejército posee una estructura organizacional definida.	98.50	61.845	.000	.822
13.Participa en la formulación del Cuadro para Asignación de Personal - Provisional - CAP-P.	98.77	55.771	.523	.806
14.Participa en la formulación del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MAGEPRO).	99.23	59.220	.242	.817
15.Participa en la formulación del Manual de Organización y funciones - MOF y/o Reglamento de Organización y funciones /ROF).	98.97	52.930	.645	.798
16.El Jefe y/o director tiene propuestas institucionales con visión orientada hacia la modernización de la Institución.	98.70	60.424	.145	.820
17.En las reuniones de trabajo el Jefe y/o director respeta la opinión de los trabajadores.	99.07	60.754	.064	.824
18.El Jefe y/o director demuestra liderazgo.	98.23	58.668	.336	.813
19.El Jefe y/o Director de su dependencia lidera los cambios del proceso de modernización institucional.	98.43	53.840	.713	.797
20.Los trabajadores aportan con ideas favorables para la gestión institucional, en las reuniones con el equipo directivo.	99.53	59.085	.236	.817
21.El Jefe y/o director propicia estrategias para el trabajo en equipo.	98.73	60.547	.082	.824
22.El Jefe y/o director delega funciones a sus subalternos.	98.43	53.840	.713	.797

23.El Jefe y/o director toma decisiones con certeza.	98.33	58.437	.306	.815
24.La dirección maneja adecuadamente los conflictos.	98.37	57.275	.347	.813
25.Los equipos de control de su dependencia verifican el cumplimiento de sus planes de trabajo.	98.97	60.861	.123	.820
26.Se formula el informe de gestión anual de su dependencia, para determinar el logro de sus objetivos trazados	98.57	59.289	.136	.824
27.Los resultados obtenidos por su dependencia son evaluados permanentemente.	98.70	60.355	.114	.822
28.Se lleva un control de la gestión que realiza su dependencia.	98.67	54.644	.700	.799
29.Los equipos de control recomiendan soluciones a las deficiencias en materia de organización.	98.80	56.028	.593	.804
30.Los equipos de control recomiendan soluciones a las deficiencias en materia de planeamiento.	99.47	60.189	.160	.819

Anexo 6.- Análisis de confiabilidad para la variable toma de decisiones.

Alfa de Cronbach

,896

N de elementos

18

Análisis de confiabilidad si se elimina el elemento para la variable toma de decisiones

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
31. Identifica rápidamente un problema cuando este se suscita.	62.00	63.793	.640	.888
32. Solicita apoyo para resolver el problema dependiendo de la complejidad.	62.70	61.114	.601	.889
33. Delego decisiones que no debo de tomar.	62.03	66.723	.552	.892
34. Tomo decisiones según su importancia	62.07	63.168	.652	.888
35. Antes de Decidir analiza las situaciones cuidadosamente.	62.40	62.731	.660	.887
36. Da prioridad a factores significativos al tomar una decisión.	62.23	59.357	.774	.882
37. Cuando toma una decisión evalúa cuales son los posibles riesgos y beneficios que las acompaña.	62.17	63.730	.699	.887
38. Identifica múltiples resultados para cada alternativa.	62.50	60.328	.732	.884
39. Tengo en cuenta las medidas y reacciones derivadas de mis decisiones.	62.87	69.430	.084	.906
40. Programa la toma de decisiones.	62.23	66.737	.533	.892
41. Pone todos los recursos disponibles que estén a su alcance para tomar una decisión.	62.93	63.651	.503	.892
42. Se cuenta con un grado de autoridad jerárquica que faculta funcionalmente tomar las decisiones.	62.33	70.437	.056	.903
43. Tomo decisiones con tiempo.	62.27	64.754	.420	.895

44. En el proceso de toma de decisiones relevantes se busca información de otras áreas o fuentes externas.	62.50	64.190	.568	.890
45. La toma de decisiones se enfocan al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.	62.37	61.964	.615	.888
46. Explico mis decisiones con claridad.	62.10	64.093	.595	.889
47. Controlo que las decisiones tomadas sean puestas en práctica.	62.47	61.154	.638	.888
48. Evalúa los resultados para comprobar su efectividad.	61.83	65.661	.505	.892

Anexo 7.- Cálculo del coeficiente V de Aiken para Validación del Instrumento para medir los documentos de gestión en el Ejército del Perú 2020.

Max	4	0	$V = \frac{\bar{X} - l}{K}$	<p>\bar{V} = V de Aiken \bar{X} = Promedio de calificación de jueces k = Rango calificaciones (Max-Min) l = calificación más baja posible</p>
Min	1			
K	3			

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Con valores de V Aiken como $V = 0.75$ o más son adecuados (Charter, 2003).

		J1	J2	Media	DE	V Aiken	Interpretación De la variable
ÍTEM 1	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 2	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 3	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 4	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 5	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 6	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 7	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 8	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 9	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 10	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido

ÍTEM 11	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 12	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 13	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 14	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 15	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 16	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 17	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 18	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 19	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 20	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 21	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 22	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 23	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 24	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido

ÍTEM 25	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 26	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 27	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 28	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 29	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 30	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido

Anexo 8.- Cálculo del coeficiente V de Aiken para Validación del Instrumento para medir la toma de decisiones en el Ejército del Perú 2020.

Max	4	0	$V = \frac{\bar{X} - l}{K}$	\bar{V} = V de Aiken \bar{X} = Promedio de calificación de jueces k = Rango calificaciones (Max-Min) l = calificación más baja posible
Min	1			
K	3			

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

Con valores de V Aiken como $V = 0.75$ o más son adecuados (Charter, 2003).

		J1	J2	Media	DE	V Aiken	Interpretación De la variable
ÍTEM 1	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 2	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 3	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 4	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 5	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 6	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 7	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 8	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 9	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 10	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido

ÍTEM 11	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 12	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 13	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 14	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 15	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 16	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 17	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido
ÍTEM 18	Pertinencia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Relevancia	4	4	4	0.00	1.00	Válido
	Claridad	4	4	4	0.00	1.00	Válido

Anexo 9. Base de datos del instrumento.

NUEVOS CUADROS 23 DIC.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	VAR00001	Numérico	8	0	1 - Participa en...	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	VAR00002	Numérico	8	0	2 - Considera q...	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	VAR00003	Numérico	8	0	3 - Los Jefes o...	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	VAR00004	Numérico	8	0	4 - Se realizan	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	VAR00005	Numérico	8	0	5 - Los Jefes o...	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	VAR00006	Numérico	8	0	6 - El equipo de...	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	VAR00007	Numérico	8	0	7 - Considera q...	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	VAR00008	Numérico	8	0	8 - Se realiza e...	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	VAR00009	Numérico	8	0	9 - Considera q...	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	VAR00010	Numérico	8	0	10 - considera	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	VAR00011	Numérico	8	0	11 - Percibe qu...	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	VAR00012	Numérico	8	0	12 - Se puede	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	VAR00013	Numérico	8	0	13 - Participa e...	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	VAR00014	Numérico	8	0	14 - Participa e...	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	VAR00015	Numérico	8	0	15 - Participa e...	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	VAR00016	Numérico	8	0	16 - El jefe y/o	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	VAR00017	Numérico	8	0	17 - En las reu...	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	VAR00018	Numérico	8	0	18 - El jefe y/o	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	VAR00019	Numérico	8	0	19 - El jefe y/o	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	VAR00020	Numérico	8	0	20 - Los trabaja	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	VAR00021	Numérico	8	0	21 - El jefe y/o	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	VAR00022	Numérico	8	0	22 - El jefe y/o	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	VAR00023	Numérico	8	0	23 - El jefe y/o	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	VAR00024	Numérico	8	0	24 - La direcció	{1, NUNCA}	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS

NUEVOS CUADROS 23 DIC.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

2 SURV10GRECOD - 2

Vista de 98 de 98 variables

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	VAR00030	VAR00031	VAR00032	VAR00033	VAR00034			
1	4	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4			
2	4	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3			
3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3			
4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3			
5	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4		
6	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4		
7	4	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	
8	5	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	5	3	5	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	
9	5	3	4	4	3	3	2	4	4	1	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5		
10	2	2	4	3	2	3	2	4	3	1	2	4	4	3	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	5	2	4	5	5		
11	5	4	4	3	4	2	2	4	4	1	2	4	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5		
12	5	3	3	3	4	2	2	3	3	1	2	4	3	3	3	4	2	3	4	2	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	3	4	2	3	4		
13	5	4	4	4	4	3	2	4	4	1	2	4	3	3	3	3	2	3	4	2	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	2	4	5	5		
14	4	4	4	4	4	2	2	4	3	1	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
15	4	3	3	4	4	3	3	3	4	1	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
16	5	3	4	3	4	3	3	4	3	1	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3		
17	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
18	5	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	2	5	3	4	3	3	
19	5	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	4	5	4	4	4	3	5	5	2	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
20	5	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	5	2	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3
21	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	3	4	4	5	4	4	3	3	5	2	2	5	5	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	
22	5	3	3	4	4	3	4	3	4	2	2	4	5	4	5	4	4	5	5	2	2	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	

Vista de datos Vista de variables

14 EJEMPLOS CUADROS 23 DC.ave (Cajuneta_de_datos1) - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Estadísticas Ventanas Ayuda

22. SUMAV1DRECOD 3 Vista: 08 de 08 variables

	VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	VAR00030	VAR00031	VAR00032	VAR00033	VAR00034	VAR00035	VAR00036	VAR00037	SUM_AV1	SUM_AV2	SUMAV1	SUMAV2	SUMA_V1D1	SUMA_V1D2	SUMA_V1D3	SUMA_V1D4	SUMA_V2D1	SUMA_V2D2	SUMA_V2D3	SUMA_V2D4	DIRECOD1	DIRECOD2	DIRECOD3
1	3	2	3	3	4	3	2	4	4	3	2	3	3	4	92	96	2	2	25	19	30	18	13	15	16	12	2	2
2	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3	86	90	2	2	26	21	31	18	12	13	15	10	2	2
3	3	3	4	2	3	4	2	4	3	3	3	4	2	3	92	95	2	2	24	20	35	18	12	15	16	12	2	2
4	3	3	3	2	3	4	2	4	3	3	3	3	2	3	94	93	2	2	23	26	32	19	12	14	16	11	2	2
5	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	91	91	2	2	25	26	28	18	15	15	19	12	2	2
6	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	2	4	96	99	2	2	25	26	31	20	15	15	17	12	2	2
7	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	97	95	2	2	23	21	33	20	15	18	18	14	2	2
8	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	98	99	2	3	25	26	33	20	17	18	20	14	2	2
9	4	4	4	3	2	4	3	3	5	4	4	4	3	4	97	96	2	2	28	20	29	20	15	17	19	15	2	2
10	4	4	4	3	2	4	2	4	5	4	4	4	3	5	88	88	2	3	22	19	25	18	16	17	19	16	2	2
11	2	5	4	4	2	4	3	4	5	2	5	4	4	5	98	99	2	3	28	19	30	21	16	17	18	18	2	2
12	4	5	4	3	2	4	2	3	4	4	5	4	3	3	95	93	2	2	25	16	31	20	13	16	17	15	2	2
13	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	5	4	4	5	103	73	2	3	30	26	31	22	15	21	19	18	3	2
14	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	106	65	2	2	28	22	33	23	13	19	17	16	2	2
15	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	5	95	95	2	2	27	22	36	20	12	14	16	13	2	2
16	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	105	65	2	2	29	23	32	21	13	19	17	16	2	2
17	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	5	114	59	3	2	30	26	34	24	13	16	15	15	3	2
18	3	4	5	4	2	4	3	4	3	3	4	5	4	4	107	67	2	2	27	24	34	22	15	18	17	17	2	2
19	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	110	68	2	3	27	25	37	21	16	17	19	16	2	2
20	2	3	3	4	2	3	4	4	3	2	3	3	4	4	119	80	3	2	32	24	41	22	16	14	16	14	3	2
21	4	4	4	4	2	4	5	4	5	4	4	5	5	4	108	74	2	3	30	24	33	21	16	18	22	18	3	2
22	5	5	5	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	117	78	3	3	29	26	37	25	20	22	19	17	2	2

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

14 EJEMPLOS CUADROS 23 DC.ave (Cajuneta_de_datos1) - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Estadísticas Ventanas Ayuda

22. SUMAV1DRECOD 3 Vista: 08 de 08 variables

	SUMA_V1D1	SUMA_V1D2	SUMA_V1D3	SUMA_V1D4	SUMA_V2D1	SUMA_V2D2	SUMA_V2D3	SUMA_V2D4	DIRECOD1	DIRECOD2	DIRECOD3	DIRECOD4	DIRECOD5	DIRECOD6	DIRECOD7	DIRECOD8	DIRECOD9	DIRECOD10	DIRECOD11	DIRECOD12	DIRECOD13	DIRECOD14	DIRECOD15	DIRECOD16	DIRECOD17	DIRECOD18	DIRECOD19	DIRECOD20
1	25	19	30	18	13	15	16	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
2	26	21	31	18	12	13	15	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	24	20	30	18	12	15	16	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
4	23	20	32	19	12	14	16	11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
5	25	20	28	18	15	15	19	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
6	25	20	31	20	15	15	17	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
7	23	21	33	20	15	18	18	14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
8	25	20	33	25	17	18	20	14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
9	28	20	29	20	15	17	19	15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
10	22	19	29	18	16	17	19	16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
11	28	19	30	21	16	17	18	18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
12	25	19	31	20	13	18	17	15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
13	28	20	31	22	15	21	19	18	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
14	28	22	33	23	13	19	17	16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
15	27	22	30	20	12	14	16	13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
16	29	23	32	21	13	19	17	16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
17	30	26	34	24	13	16	15	15	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
18	27	24	34	22	15	18	17	17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
19	27	25	37	21	16	17	19	16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
20	32	24	41	22	16	14	16	14	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
21	30	24	33	21	16	18	22	18	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
22	29	26	37	25	20	22	19	17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

Anexo 10. Especificaciones de la variable – Documentos de gestión.

VARIABLE	DIMENSIONES	PESO	ÍTEMS	INDICADORES	PREGUNTAS
CLIMA DOCUMENTOS DE GESTIÓN	PLANEACIÓN	30%	8	Eficiencia de la Planificación	1.- Participa en la elaboración de los documentos de planificación institucional, PEI, POI, PESEM y otros.
					2.- Considera que los documentos de planificación institucional, PEI, POI, PESEM y otros, tienen objetivos priorizados claros, medibles, alcanzables y se encuentran acorde a las políticas nacionales.
					3.- Los Jefes o Directores cumple con la ejecución de los documentos de planificación institucional.
					4.- Se realizan coordinaciones entre las dependencias del Ejército para la formulación de los documentos de planificación institucional.
					5.- Los Jefes o Directores lideran el trabajo en equipo para resolver los problemas institucionales.
					6.- El equipo de planificación de su dependencia prioriza la solución de problemas acorde a la importancia de la institución.
					7.- Considera que la Visión y Misión del Ejército tiene la difusión adecuada dentro de su Dependencia.
					8.- Se realiza el Plan de Trabajo Anual de su dependencia estableciendo objetivos, metas y actividades.
	ORGANIZACIÓN	25%	7	Eficiencia de la organización	9.- Considera que el trabajo se encuentra correctamente dividido respecto a funciones y responsabilidades.
					10.- considera que el personal cubre los puesto de trabajo para los cual fueron formados técnica y/o profesionalmente.
11.- Percibe que el personal militar y civil de la institución son eficientes en el desempeño de sus funciones.					
12.- Se puede afirmar que el Ejército posee una estructura organizacional definida.					
13.- Participa en la formulación del Cuadro para Asignación de Personal - Provisional - CAP-P.					
DIRECCIÓN	25%	9	Eficacia de la dirección	14.- Participa en la formulación del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MAGEPRO).	
				15.- Participa en la formulación del Manual de Organización y funciones - MOF y/o Reglamento de Organización y funciones /ROF).	
					16.- El Jefe y/o director tiene propuestas institucionales con visión orientada hacia la modernización de la Institución.

					<p>17.- En las reuniones de trabajo el Jefe y/o director respeta la opinión de los trabajadores.</p> <p>18.- El Jefe y/o director demuestra liderazgo.</p> <p>19.- El Jefe y/o Director de su dependencia lidera los cambios del proceso de modernización institucional.</p> <p>20.- Los trabajadores aportan con ideas favorables para la gestión institucional, en las reuniones con el equipo directivo.</p> <p>21.- El Jefe y/o director propicia estrategias para el trabajo en equipo.</p> <p>22.- El Jefe y/o director delega funciones a sus subalternos.</p> <p>23.- El Jefe y/o director toma decisiones con certeza.</p> <p>24.- La dirección maneja adecuadamente los conflictos.</p>
	CONTROL	20%	6	Eficacia del Proceso de Control	<p>25.- Los equipos de control de su dependencia verifican el cumplimiento de sus planes de trabajo.</p> <p>26.- Se formula el informe de gestión anual de su dependencia, para determinar el logro de sus objetivos trazados</p> <p>27.- Los resultados obtenidos por su dependencia son evaluados permanentemente.</p> <p>28.- Se lleva un control de la gestión que realiza su dependencia.</p> <p>29.- Los equipos de control recomiendan soluciones a las deficiencias en materia de organización.</p> <p>30.- Los equipos de control recomiendan soluciones a las deficiencias en materia de planeamiento.</p>
	TOTAL	100%	30		

Anexo 11. Especificaciones de la variable – Toma de Decisiones.

VARIABLE	DIMENSIONES	PESO	ÍTEMS	INDICADORES	PREGUNTAS
DESEMPEÑO LABORAL	IDENTIFICACIÓN	25%	4	Requerimientos y Necesidades	Identifica rápidamente un problema cuando este se suscita.
					Solicita apoyo para resolver el problema dependiendo de la complejidad.
					Delego decisiones que no debo de tomar.
					Tomo decisiones según su importancia.
	ANÁLISIS	30%	5	Eficiencia y Eficacia	Antes de Decidir analiza las situaciones cuidadosamente.
					Da prioridad a factores significativos al tomar una decisión.
					Cuando toma una decisión evalúa cuales son los posibles riesgos y beneficios que las acompaña.
					Identifica múltiples resultados para cada alternativa.
					Tengo en cuenta las medidas y reacciones derivadas de mis decisiones.
	IMPLEMENTACIÓN	25%	5	Condiciones de Trabajo e incentivos	Programa la toma de decisiones.
					Pone todos los recursos disponibles que estén a su alcance para tomar una decisión.
					Se cuenta con un grado de autoridad jerárquica que faculta funcionalmente tomar las decisiones.
					Tomo decisiones con tiempo
					En el proceso de toma de decisiones relevantes se busca información de otras áreas o fuentes externas.
	EVALUACIÓN	20%	4	Estado de ánimo y Desempeño	La toma de decisiones se enfocan al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.
					Explico mis decisiones con claridad
Controlo que las decisiones tomadas sean puestas en práctica.					

					Evalúa los resultados para comprobar su efectividad.
TOTAL		100%	18		

Anexo 12. Niveles de confiabilidad

Valor	Criterio
$R = 1,00$	Correlación grande, perfecta y positiva
$0,90 \leq r < 1,00$	Correlación muy alta
$0,70 \leq r < 0,90$	Correlación alta
$0,40 \leq r < 0,70$	Correlación moderada
$0,20 \leq r < 0,40$	Correlación muy baja
$r = 0,00$	Correlación nula
$r = -1,00$	Correlación grande, perfecta y negativa

Fuente: coeficiente de correlación de R de Pearson

Anexo 13. Carta de Presentación

POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

“Año de la universalización de la salud”

Lima SJL, 19 de octubre de 2020

Carta P. 522 – 2020 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)

Coronel del Ejército del Perú

Oswaldo Herman CUACO BEGAZO

Subdirector de organización y modernización de la Dirección de Planeamiento del Ejército.

Asunto: Carta de Presentación del estudiante **CARLOS RUPERTO QUIROGA PAIVA**.

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **CARLOS RUPERTO QUIROGA PAIVA**, identificado(a) con DNI N.°**43276587** y código de matrícula N° **7002277220**; estudiante del Programa de **MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

DOCUMENTOS DE GESTIÓN Y TOMA DE DECISIONES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ – LIMA, 2020.

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE



LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo Carlos Ruperto Quiroga Paiva, egresado de la Escuela de posgrado y Programa Académico de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Filial Lima Campus Lima Este, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan a la Tesis titulada:


“Documentos de gestión y toma de decisiones en el Ejército del Perú – Lima,
2020”

es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 14 de enero de 2021.

Apellidos y Nombres del Autor Quiroga Paiva Carlos Ruperto	
DNI: 43276587	Firma 
ORCID: 0000-0003-2556-696X	