



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

La Toma de Decisiones Gerenciales en la Gestión por Resultados  
en la Municipalidad de San Isidro. Año 2020.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Orozco Fernández, Ricardo Alfredo (ORCID: 0000-0003-1006-3067)

**ASESOR:**

Dr. Mori Paredes, Manuel Alberto (ORCID: 000-0002-9687-492X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

**LIMA – PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria**

A Deniss, Joaquín y Christian  
por su apoyo y motivación  
constante para el logro de mis  
objetivos.

## **Agradecimiento**

Mi agradecimiento y reconocimiento a los docentes y asesores por compartir sus conocimientos que me permitieron crecer como profesional.

## Índice de Contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de Contenidos.....	v
Índice de Tablas .....	v
Índice de Gráficos y Figuras .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
Problema General.....	3
Problemas Específicos .....	3
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos .....	4
Hipótesis General.....	4
Hipótesis Específicas.....	4
II. MARCO TEÓRICO.....	6
III. METODOLOGÍA.....	8
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	8
3.1.1 Tipo de investigación .....	8
3.1.2 Diseño de Investigación.....	9
3.2 Variables y operacionalización .....	9
3.3 Población, muestra, muestreo y unidad de análisis .....	12
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	13
3.5 Procedimientos .....	15
3.6 Método de análisis de datos .....	15
3.7 Aspectos Éticos .....	15
IV. RESULTADOS .....	17
V. DISCUSIÓN.....	19
VI. CONCLUSIONES.....	21
VII. RECOMENDACIONES.....	22
REFERENCIAS.....	23
ANEXOS	

## Índice de Tablas

- Tabla 1: Identifica Riesgos
- Tabla 2: Falsa Informaciones
- Tabla 3: Decisión por Reuniones
- Tabla 4: Decisión no Acertada
- Tabla 5: Documentos Normativos
- Tabla 6: Criterios Basados al Área
- Tabla 7: Situación Coyuntural
- Tabla 8: Reducción de Conflictos
- Tabla 9: Resolución de Controversias
- Tabla 10: Cumplimiento de Metas
- Tabla 11: Aprendizaje Organizacional
- Tabla 12: Relevancia de Planeamiento
- Tabla 13: Innovación
- Tabla 14: Objetivos Priorizados
- Tabla 15: Valores Institucionales
- Tabla 16: Participación de Profesionales
- Tabla 17: Programas Presupuestales
- Tabla 18: Proyectos
- Tabla 19: Presupuesto Anual
- Tabla 20: Criterios de Participación
- Tabla 21: Requerimientos
- Tabla 22: Ejecución Presupuestal
- Tabla 23: Sistemas Administrativos
- Tabla 24: Seguimiento y Evaluación
- Tabla 25: Orientación y Seguimiento
- Tabla 26: Resultado de Seguimiento
- Tabla 27: Publicación de Resultados
- Tabla 28: Correlaciones de V1 y V2
- Tabla 29: Correlación de Variable 2 (V2) con Dimensión 1 de Variable 1 (D1V1)
- Tabla 30: Correlación de Variable 2 (V2) con Dimensión 2 de Variable 1 (D2V1)
- Tabla 31: Correlación de Variable 2 (V2) con Dimensión 3 de Variable 1 (D3V1)
- Tabla 32: Correlación de Variable 2 (V2) con Dimensión 4 de Variable 1 (D4V1)

## Índice de Gráficos y Figuras

- Gráfico 1: Histograma Identifica Riesgos
- Gráfico 2: Histograma Falsas Informaciones
- Gráfico 3: Histograma Decisión por Reuniones
- Gráfico 4: Histograma Decisión no Acertada
- Gráfico 5: Histograma Documentos Normativos
- Gráfico 6: Histograma Criterios Basados al Área
- Gráfico 7: Histograma Situación Coyuntural
- Gráfico 8: Histograma Reducción de Conflictos
- Gráfico 9: Histograma Resolución de Controversias
- Gráfico 10: Histograma Cumplimiento de Metas
- Gráfico 11: Histograma Aprendizaje Organizacional
- Gráfico 12: Histograma Relevancia de Planeamiento
- Gráfico 13: Histograma Innovación
- Gráfico 14: Histograma Objetivos Priorizados
- Gráfico 15: Histograma Valores Institucionales
- Gráfico 16: Histograma Participación de Profesionales
- Gráfico 17: Histograma Programas Presupuestales
- Gráfico 18: Histograma Proyectos
- Gráfico 19: Histograma Presupuesto Anual
- Gráfico 20: Histograma Criterios de Participación
- Gráfico 21: Histograma Requerimientos
- Gráfico 22: Histograma Ejecución Presupuestal
- Gráfico 23: Histograma Sistemas Administrativos
- Gráfico 24: Histograma Seguimiento y Evaluación
- Gráfico 25: Histograma Orientación y Seguimiento
- Gráfico 26: Histograma Resultado de Seguimiento
- Gráfico 27: Histograma Publicación de Resultados

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca determinar dentro de la Municipalidad Distrital de San Isidro cómo la toma de decisiones gerenciales se relaciona con la gestión por resultados tomándose para este caso a la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres durante el año 2020.

La metodología utilizada fue de carácter descriptivo correlacional donde se analizó las variables “toma de decisiones” y “gestión por resultados”, las cuales serán analizadas a razón de su constante aplicación a la realidad.

El esquema de la presente investigación es cuantitativo porque incluye muestra, muestreo y una unidad de análisis donde la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario virtual a través de Google form con 27 preguntas para una población de 30 trabajadores administrativos.

Luego de la obtención de los datos muestrales se procedió a analizar la información con el programa IBM SPSS Statistics dando como resultados en la prueba de hipótesis general sobre la toma de decisiones gerenciales en la gestión por resultados una inferencia estadística donde se determinó una asociación media entre la toma de decisiones y la gestión por resultados del 49.6%, por otro lado, se encontró una significación media estadística entre las variables investigadas en el presente estudio.

**Palabras clave:** Toma de decisiones, Gestión por resultados, análisis estadístico.

## **ABSTRACT**

This research work seeks to determine within the District Municipality of San Isidro how managerial decision-making is related to results-based management, taking for this case the Citizen Security and Disaster Risk Management Department during the year 2020.

The methodology used was descriptive and correlational in which the variables “decision-making” and “results-based management” were analyzed, which will be analyzed due to their constant application to reality.

The scheme of this research is quantitative because it includes a sample, sampling and a unit of analysis where the technique used was the survey and the instrument a virtual questionnaire through Google form with 27 questions for a population of 30 administrative workers.

After obtaining the sample data, the information was analyzed with the IBM SPSS Statistics program, giving as results in the general hypothesis test about managerial decision-making in results-based management a statistical inference where a mean association between decision-making and management by results of 49.6%, on the other hand, a mean statistical significance was found among the variables investigated in the present study.

Keywords: Decision-making, Results-based management, statistical analysis.



## **I. INTRODUCCIÓN**

La toma de decisiones en cualquier institución pública o privada permite al funcionario al mando, a lograr los objetivos programáticos trazados, basados sobre todo en su conocimiento, pero también en la capacidad de razonar, decidir y comunicarse frente a situaciones programadas o talvez inesperadas que se puedan presentar durante su gestión, exponiendo sus competencias y capacidades para una acertada decisión.

En este sentido una decisión errada puede generar un clima de inestabilidad en la institución que puede traer consigo pérdidas económicas, desconfianza de los trabajadores, incertidumbre en los resultados y una serie de acontecimientos que dañan la imagen de la institución.

Por ello, se busca identificar si la decisión que se toma tiene una relación directa con la gestión por resultados, tomando como fuente de investigación a la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres a fin de determinar cómo las acciones tomadas a nivel gerencial en materia de seguridad ciudadana frente al alza de la criminalidad en nuestro país y en especial en la ciudad capital tienen resultados efectivos los que deben disminuir los porcentajes de robos, hurtos, estafas y demás acciones delictivas en San Isidro al contar con personal sereno que aporta diariamente a este fin y como aliados gubernamentales a la Policía y Fiscalía.

Los resultados efectivos basados en tomar decisiones no sólo se basa en los resultados que se obtengan a nivel de reducción de los índices de criminalidad sino también en la percepción y satisfacción de los propios trabajadores y en los vecinos residentes del distrito quienes son participes de la buena operatividad del personal en base a disposiciones claras y medibles así como también en la buena administración de los recursos económicos y patrimoniales en las que podemos mencionar a las unidades vehiculares y motorizadas empleadas para el desplazamiento del personal sereno quienes se rigen a la toma de decisiones impartidas.

Para tener en claro el concepto de las variables que son materia de la presente investigación vamos a hacer mención de algunas definiciones tomadas por diversos autores.

A nivel mundial, Herbert, Simon y March (2014), promotores de la teoría de las decisiones propusieron la metodología y aceptación de tomar decisiones en la administración, considerando y explicando el comportamiento del ser humano en una organización, teniendo como premisa que cada trabajador de una institución, sea esta pública o privada, toma decisiones en los diferentes niveles existentes dentro de ella. Otros autores como Von Newman, Bowman y Hutchinson contribuyeron también a este enfoque.

De acuerdo a McBride (2011) quien señala que la gestión de resultados hace referencia a la composición de métodos, valores y a la operatividad institucional cuyos resultados son óptimos a pesar de contar con los mismos o menos recursos económicos en los entes privados a diferencia de las instituciones públicas que son más burocráticos, rígidos y cuadriculados a las normas lo que no se traduce a la eficacia y eficiencia que se quiera obtener.

En América Latina, Borges A. de Freitas (2012), define como la columna vertebral a la toma de decisiones la cual debe mezclar la racionalidad y la intuición basado en una extrema habilidad personal y conocimientos de tecnología gerencial a fin de poder realizar el análisis del proceso en que interactúan los factores del comportamiento y cuantitativo orientado a obtener la mayor eficiencia en la institución permitiendo su uso efectivo visualizando el cambio y la mejora en la eficiencia operacional.

A nivel local, Acevedo Linares y Cachay (2010) señala en su estudio sobre las herramientas para prevalecer la disyuntiva en la gerencia: Tomar decisiones o resolver problemas, hace referencia a las situaciones no programadas las que pueden resolverse en base al historial o modelos predefinidos en situaciones similares, pero debiendo considerar posibles fallas o graves problemas al tratarse de diferentes escenarios. El autor concluye para este efecto un cambio de enfoque que permitirá identificar la realidad, así como

visionar los problemas adicionales que presentará soluciones parciales y así manejarlo a nivel estratégico.

Basados en estos conceptos podemos señalar que los conocimientos intangibles de los funcionarios de línea sean estos tácitos o explícitos permitirá sumar en las acciones de competitividad buscando relacionar la toma de decisiones, por lo que se deberá controlar este flujo de conocimiento que se desea identificar pero dependerá como la institución los incorporan y asimilan a fin de que tributen de manera efectiva en el desarrollo de los procesos fomentando las competencias y la calidad en tomar decisiones pero sobre todo en beneficio de la gestión municipal en materia de seguridad ciudadana.

Finalmente, para llevar a cabo tan importante decisión se debe contar con la información organizada y hacer un uso correcto de las herramientas que ahora se cuentan para la toma de decisiones y saber cómo influye estas en la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana de la institución municipal de San Isidro.

### **Problema General**

¿De qué manera la toma de decisiones gerenciales se relaciona con la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020?

### **Problemas Específicos**

- ¿De qué manera el conocimiento de resultados incide en la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020?
- ¿De qué manera el nivel de programabilidad incide en la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020?
- ¿De qué manera los criterios para la toma de decisiones inciden en la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020?

- ¿De qué manera el impacto de las decisiones incide en la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020?

### **Objetivo General**

Determinar la relación entre la toma de decisiones gerenciales con la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020

### **Objetivos Específicos**

- Determinar la relación entre el conocimiento de resultados y la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020.
- Determinar la relación entre el nivel de programabilidad y la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020.
- Determinar la relación entre los criterios para la toma de decisiones y la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020.
- Determinar la relación entre el impacto de las decisiones y la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020.

### **Hipótesis General**

Existe relación entre la toma de decisiones gerenciales con la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020

### **Hipótesis Específicas**

- El conocimiento de resultados se relaciona con la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020
- El nivel de programabilidad se relaciona con la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020

- Los criterios para la toma de decisiones se relacionan con la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020
- El impacto de las decisiones se relaciona con la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020

## II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, Cabrera (2015), en su investigación La Toma de decisiones en comunicación organizacional, presentada en la Facultad de Comunicaciones en la Universidad Rey Juan Carlos de España, señala que luego de alcanzar los objetivos trazados, en los que identificó el tomar decisiones dentro de la comunicación en una organización que determinaría la influencia en los cambios socioeconómicos de las decisiones de los altos funcionarios, pudo concluir que a pesar del desconocimiento de estos funcionarios de los modelos existentes para la toma de decisiones dentro de una gestión estratégica empresarial se pudo verificar que estos aplican modelos básicos en sus decisiones de manera inconsciente de acuerdo a su capacidad de raciocinio aportada por su cerebro concluyendo que no hay un único modelo para las situaciones que presentan su gestión, donde el tiempo en que se responde, el análisis y la metodología no son iguales en una situación de crisis en comparación con otra situación en condición normal teniendo que adaptarse a las necesidades concretas.

Pinilla (2015), sostiene en su estudio sobre planeamiento estratégico que realizó en Colombia la cual determinó que éste, es la parte fundamental del proceso de planeación organizacional, la misma que considera a las estrategias agresivas, conservadoras, competitivas y defensivas, mostrándole a la institución el camino que debe seguir de forma integral, organizada y coherente para que se alcancen los objetivos”.

Rodríguez (2008), menciona en su investigación “Gestión por resultados: creando evidencia evaluando impacto”, cuyo objetivo era buscar y definir la gestión por resultados como la identificación de sus elementos que construyen la cadena de resultados, concluyó que la gestión por resultados trabaja con la planificación, los resultados estratégicos, el seguimiento y la evaluación con la finalidad de obtener conocimientos y pruebas nuevas al utilizarse estos para lograr e incrementar los beneficios y la eficacia de la asistencia para la población

En América Latina, Socha (2017) efectuó su investigación que tenía como prioridad la identificación de las competencias gerenciales para tomar

decisiones en una institución o empresa apoyándose también en su investigación Whetten & Cameron (2011) en el cual empleo una metodología descriptiva y transversal concluyendo que las habilidades pueden aplicarse diariamente en la vida generándose el éxito en las organizaciones y considerándose las habilidades de la comunicación y el saber escuchar como ejes fundamentales, debido a que permite al funcionario contar con una mayor sensibilidad de su entorno generándose el compromiso y responsabilidad en su equipo de trabajo.

A Nivel Nacional, Navarro J. & Quinde I. (2013), a través de su investigación sobre la Influencia contable en la tomar decisiones en hoteles de Tarapoto – 2012, la cual presentó a la Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín concluyó que la toma de decisiones desde una visión de la influencia de la contabilidad gerencial fue positivas influenciando estas decisiones en sus ratios financieros. Las decisiones estratégicas basadas en los mecanismos de análisis de Kaplan y Norton que hacen referencia al cuadro de mando conocido como Balance Scorecard, en donde las diversas perspectivas guardan relación entre sí en un largo plazo generando eficiencia y eficacia en sus diversas operaciones empresariales hoteleras.

Rodríguez (2013), señala que la toma de decisiones se suscribe como un proceso muy complejo que se enmarca en lo subjetivo y el raciocinio del responsable de la toma de decisiones debiendo ser apropiada a fin de afrontar los problemas presentados evitando perjuicios a la institución que representa concluyendo que el tomar decisiones debe ser efectivo e eficiente.

A Nivel Local, Augusto Wilfredo Llamoca Ylla, 2018, en su tesis “Gestión por resultados del tratamiento penitenciario Lima 2018”, determinó entre sus objetivos el nivel de la gestión por resultados en el tratamiento al interior establecimiento concluyendo que la gestión por resultados requiere un soporte en cuanto a planes, proyección de actividades y soporte legal para la ejecución de las actividades.

Gonzales (2019), analizó mediante su estudio “La toma de decisiones a partir de la gerencia estratégica en las entidades desde el punto de vista cualitativo

y enfoque documental concluyendo que es imperioso la toma de decisiones en las personas que lo conducen con nuevos comportamientos y la elevación de desarrollo de habilidades resaltando los principios institucionales.

### III. METODOLOGÍA

Al respecto señala Bernal (2010), que el fin de la metodología en una investigación es identificar los procedimientos que logran de manera específica los objetivos en una investigación. (p.288).

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

##### 3.1.1 Tipo de investigación: Descriptivo explicativo.

**Descriptivo:** Se considera de tipo descriptivo al trabajarse sobre la actual Gerencia de Seguridad Ciudadana de la gestión municipal del distrito de San Isidro, como objeto de estudio en donde la toma de decisiones gerenciales se efectúa diariamente. Mediante los instrumentos de gestión del presente trabajo se describe, registra, interpreta y analiza la relación entre el tomar decisiones gerenciales y la gestión por resultados.

**Explicativo:** debido a la influencia que tendrá la variable independiente (toma de decisiones) sobre la variable dependiente (gestión por resultados) permitiendo identificar las situaciones de relación, así como su entendimiento y comprensión al plantearse soluciones a la problemática explicada.

**Correlacional:** debido a que a través de sus dos variables se analizan las mediciones de ambas evaluándose su relación estadística sin influencia de una tercera variable.

La investigación que se presenta se viene desarrollando a través del modelo descriptivo, así como explicativo y correlacional.



### 3.1.2 Diseño de Investigación

Este estudio tiene un diseño aplicado no experimental con un nivel descriptivo correlacional de tipo cuantitativo, teniendo como fin la determinación del grado de correspondencia no causal que existe entre ambas variables, donde el diagrama que las representa se menciona en el (Ver Anexo N° 7)

Hernández, (2010) menciona que la investigación no experimental no manipula a propósito las variables, esta no varía intencionalmente alguna variable y sólo observa los fenómenos como se dan en un entorno natural y luego se analiza, (p. 764)

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que al ser cuantitativo se basa en el uso de la recopilación de datos para sustentar una hipótesis, basándose en la medida numérica y analizar estadísticamente con el fin de generar patrones de comportamiento y sustentando las teorías.

Asimismo, Hernández, (2010) señala que los estudios descriptivos tienen la finalidad de analizar los datos más destacados en grupos, personas, grupos, comunidades u otros fenómenos que lo hayan condicionado a análisis” (p.61)

### 3.2 Variables y operacionalización

- Variable 1 Independiente: Toma de Decisiones
- Variable 2 Dependiente: Gestión por resultados

#### **Variable 1: Toma de decisiones gerenciales**

##### **Definición conceptual:**

Robbins Stephen señala como el proceso de análisis por el que se realiza la elección entre varias alternativas o situaciones disponibles para atender diversas situaciones o contextos de la vida en donde se presente un problema actual o potencial.

Rodríguez y Pinto lo define como la selección y análisis que se da entre diversas opciones disponibles en la cual se escoge una a fin de resolver diferentes situaciones en la vida personal o en el trabajo.

**Definición operacional:**

La variable toma de decisiones se operacionalizará de acuerdo a sus cuatro dimensiones: conocimiento de resultados, nivel de programación, criterios en la toma de decisiones y el nivel de impacto de las decisiones tomadas para luego de aplicarse la encuesta correspondiente se valorizará.

**Indicadores:**

Para su primera dimensión: conocimiento de resultados, presenta los siguientes Indicadores: Probabilidad de riesgo de ocurrencia y Probabilidad de incertidumbre.

Para su segunda dimensión: Nivel de programabilidad, presenta los siguientes indicadores: Decisiones programadas y Decisiones no programadas.

Para su tercera dimensión: Criterios al tomar las decisiones, presenta los siguientes indicadores: Normatividad, Comportamiento del trabajador, comportamiento del mercado.

Para su cuarta dimensión: Nivel de impacto de las decisiones, presenta los siguientes indicadores: Reducción de conflictos, búsqueda de problemas, cumplimiento de metas, aprendizaje organizacional.

**Variable 2: Gestión por resultados**

**Definición Conceptual:**

(Ferrer, 2017) La gestión por resultados se está apoyando en su enfoque en el ciudadano como clientes, identificando las unidades de responsabilidades y retroalimentando los resultados en todos los procesos en las tomas de decisiones del Estado.

**Definición operacional:**

La variable gestión por resultados se operacionalizará de acuerdo a sus dimensiones: planeamiento estratégico, planeamiento operativo, presupuesto

por resultados, ejecución de la planeación operativa, física y presupuestal finalizando con seguimiento y evaluación para luego de aplicarse la encuesta se realizará la valorización.

### **Indicadores:**

Para su primera dimensión: Planeamiento estratégico, presenta los siguientes Indicadores: el grado de importancia a mediano plazo, innovación del agente participativo principal, objetivos principales para la obtención de resultados y finalmente los valores de la institución.

Para su segunda dimensión: Planeamiento operativo, presenta los siguientes indicadores: Identificación de los técnicos y profesionales, Programas de presupuesto como ejes centrales y el Cumplir a cabalidad con la empresa o institución.

Para su tercera dimensión: Presupuesto por resultados, presenta los siguientes indicadores: Innovación de procesos, Criterios sobre el personal que es parte de la institución, Dependencia con los requerimientos solicitados.

Para su cuarta dimensión: Ejecución del planeamiento operativo, físico y presupuestal, presenta los siguientes indicadores: Programación de los proyectos, Innovación de los procedimientos.

Para su quinta dimensión: Seguimiento y evaluación, presenta los siguientes indicadores: Metodología adecuada, Documentos orientadores para seguimiento, Acceso a todos los documentos y la Publicación de los resultados realizados al seguimiento.

### **Teorías que sustentan a las variables de la presente investigación**

**Científica:** Frederick Taylor (1903) como su representante le pone atención a las tareas y al enfoque en la organización y define al hombre como homo economicus y su aporte se encuentra dentro de los principios fundamentales de la administración que son: planeamiento, preparación, supervisión y ejecución basándose a través de esta teoría en la eficiencia dentro de las

empresas mediante el incremento productivo. El incentivo es la remuneración por las funciones que realiza el trabajador hoy llamado colaborador.

**Estructuralista:** Cuyo representante es James Burnham (1947), y su perspectiva lo ubica sobre la estructura organizacional, utiliza un modelo natural y abierto donde la organización es múltiple y global. El aporte de esta teoría está basado en los niveles jerárquicos en donde se mencionan el nivel técnico, nivel gerencial y nivel institucional mediante los cuales se establecen en su nivel jerárquico superior (gerencial) el tomar decisiones como parte integrante del desarrollo institucional la cual impactará en la gestión por resultados a la que quiera llegar; la misma cuyos objetivos institucionales busca el equilibrio entre lo organizacional y lo individual.

Ambas variables han sido operacionalizadas y se presentan en la matriz correspondiente. (Ver anexo N° 2)

### **3.3 Población, muestra, muestreo y unidad de análisis**

#### **Población**

Borda (2014), nos define que “la sociedad para criterios de investigación es calificada en criterios de búsqueda en un grupo de individuos, animales o cosas acerca de quien se proyecta en ofrecer resultados a los inconvenientes de un estudio”, (pág. 159).

En cuanto a Díaz, Ojeda y Valderrábano (2016), menciona en su estudio sobre el método de muestreo en las poblaciones que se pueden cuantificar para aplicación de encuestas definiendo a la población objetivo como el colectivo del que interesa conocer básicamente sus características que podrían ser finita o infinita. (p. 19).

Vara, (2012, p. 221), señala que la población la determina un conjunto de sujetos u objetos que cuentan con una o varias características en común, las que se encuentran en el mismo espacio o territorio y varían en el paso del tiempo.

Bajo estos conceptos se ejecutará la siguiente investigación en Calle Godofredo García 375 San Isidro donde la población del presente trabajo está constituida por los funcionarios y trabajadores administrativos que suman treinta (30) personas de la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro – Lima 2020.

Para el presente trabajo el muestreo aleatorio simple se determinará el tamaño de la muestra cuya formula esta expresada en el siguiente anexo cuya cantidad será de 28 encuestados: (Ver anexo N° 10)

La distribución poblacional y muestral de la presente investigación se basa en 30 colaboradores siendo la muestra de 28. (Ver Anexo N° 11)

### **Muestra**

Gómez (2006), nos define como el conjunto de casos representativos de la población las cuales se selección por algún método de muestreo, pag, 111).

La muestra seleccionada de la población estuvo constituida por 28 trabajadores entre personal administrativo y logístico de la gerencia en mención que participaron en la presente investigación.

### **Muestreo**

Vara (2012) nos define como el proceso de obtener una muestra a partir de la población” (p. 221).

Se utilizo el muestreo aleatorio simple, en donde los miembros de la población cuentan con similar posibilidad de ser elegidos en la muestra se trabajó con el personal administrativo y logístico a excepción del gerente y subgerente definiéndose así la población que será encuestada.

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

### **Técnica**

Para este efecto se utilizó la recolección de datos en el presente estudio será la encuesta de acuerdo a lo señalado por Hernández (2010), quien señala que es una

técnica en donde se realiza preguntas dirigidas a los participantes de esta investigación, utilizándose un cuestionario para tal fin de manera individual o en grupo.

Pino (2007), señala que la encuesta es la técnica que busca obtener datos de un número determinado de personas cuyas opiniones son de interés del investigador”. (p.302)

### **Instrumento**

Cerda, (1993), señala que el instrumento es la labor previa a la investigación en donde en este caso las variables que se estudian para el presente trabajo, indicadores e hipótesis muestran y expresan las directivas dominantes del marco como paradigma empírico-analítico y las fundamentaciones teóricas y conceptuales incluidas en este sistema. (p. 235).

Pino (2010), por otro lado señala que el instrumento de recolección de datos se ha orientado a la creación de condiciones de medición. Los datos son susceptibles de ser medidos por los sentidos de manera directa o indirecta y lo empírico también es medible no existiendo ningún aspecto que escape a esta posibilidad. Medir implica cuantificar. Señala asimismo que es un instrumento de recolección de información conformado por varias preguntas escritas y que el investigador aplica a los encuestados con la finalidad de obtener información empírica necesaria para determinar el valor de las variables motivo de estudio. (p.826)

La recolección de datos, referidos a las dos variables de la presente investigación como son toma de decisiones y gestión de resultados será a través del instrumento cuestionario, en el cual participarán para este caso el personal administrativo mas no el personal gerencial. Los resultados y su cálculo de confiabilidad serán mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach y formarán parte de un nuevo instrumento cuya validez de contenido será evaluado por expertos de la escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo quienes darán su aprobación para la aplicación de estos instrumentos.

### **3.5 Procedimientos**

Basándose en el matriz de consistencia y determinándose las dimensiones e indicadores de las variables materia de estudio se procedió a definir la técnica cuyo instrumento conto con la elaboración de las 27 preguntas las cuales fueron enviadas a tres expertos de la universidad quienes luego validaron las mismas sin observación alguna. (Ver anexo N° 6)

Luego de la validación se derivó a la institución municipal la solicitud para el uso de datos y la autorización para realizar la encuesta a los trabajadores administrativos de la gerencia en estudio (Ver anexo N° 1).

Establecido el cuestionario como instrumento de recolección de datos y la autorización respectiva del gerente del área se elaboró a través de Google form las preguntas que apoyan la investigación derivándolas para obtener sus respuestas de manera anónima a través de los medios móviles o electrónicos del personal, así como a través de sus correos institucionales. (Ver anexo N° 9).

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

Obtenida la muestra correspondiente de los 28 colaboradores quienes de acuerdo al cuestionario establecido se mencionaba la escala de Likert para la elección de las respuestas se procedió a vaciar la información a una tabla Excel detallándose las numeraciones obtenidas las que luego fueron ingresados los datos al programa estadístico SPSS a fin de determinar el nivel de confiabilidad de Alfa de Cronbach y las correlaciones respectivas a través de los cuadros e histogramas con una interpretación de lo obtenido.

### **3.7 Aspectos Éticos**

La Universidad Cesar Vallejo a través de su código de ética estipula como base el respeto a la persona y a través del presente trabajo de investigación se ha cumplido con los parámetros del diseño cuantitativo, se han mencionado a los autores bibliográficos al indicarse las citas bibliográficas.

Los datos personales de los participantes en la presente encuesta no van a ser revelados manteniéndose la reserva de identidad de los mismos.

Los resultados obtenidos servirán a la propia institución municipal, así como las recomendaciones serán expuestas y de ser adoptadas permitirán una mejor gestión en materia de seguridad ciudadana beneficiándose a los residentes del distrito de San Isidro.

Finalmente, la originalidad del presente trabajo se contrastará con el programa Turnitin. (Ver Anexo N° 12)



#### IV. RESULTADOS

Luego de haberse realizado la técnica para la recolección de datos, la encuesta y habiéndose utilizado como instrumento el cuestionario para la obtención de los datos muestrales se procedió a analizar la información con el programa IBM SPSS Statistics dando como resultados la siguiente información. (Ver Anexo N° 8)

Dentro la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach de la presente investigación teniendo un tamaño de muestra  $n=28$ , se obtuvo un resumen de procesamiento de casos validos del 93.3% con una exclusión de 6.7%. considerándose la estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach del 91.9%.

Los cuadros de estadísticas de escala de cada uno de los elementos dentro de la media (105.57), la desviación estándar (11.292), varianza (127.513) y correlaciones son definidas en el anexo en mención líneas arriba.

En la prueba de hipótesis general sobre la toma de decisiones gerenciales en la gestión por resultados se observa una inferencia estadística donde se determinó una asociación media entre la toma de decisiones y la gestión por resultados del 49.6% asimismo se encontró una significación media estadística entre las variables investigadas en el presente estudio.

En el análisis de la hipótesis específica 1 donde se evalúa el primer indicador: conocimiento de resultados, de nuestra primera variable: toma de decisiones con la segunda variable: gestión por resultados; podemos determinar la inferencia estadística donde se determinó una baja relación entre el conocimiento de resultados y la gestión por resultados del 33.7%, asimismo no se encontró una asociación estadística de significación entre las variables investigadas.

Para la hipótesis específica 2 donde se evalúa el segundo indicador: nivel de programabilidad, de nuestra primera variable: toma de decisiones con la segunda variable: gestión por resultados; podemos determinar la inferencia estadística donde se determinó una baja relación entre el nivel de programabilidad y la gestión por resultados del 21.2%, asimismo no se encontró una asociación estadística de significación entre las variables investigadas.

En la prueba de hipótesis específica 3 donde se evalúa el tercer indicador: criterios para la toma de decisiones, de nuestra primera variable: toma de decisiones con la segunda variable: gestión por resultados; podemos determinar la inferencia estadística donde se determinó una media moderada relación entre los criterios para la toma de decisiones y la gestión por resultados del 48.9%, asimismo se encontró una alta significación estadística entre las variables investigadas.

Realizándose la prueba de hipótesis específica 4 donde se evalúa el cuarto indicador: nivel de impacto de las decisiones, de nuestra primera variable: toma de decisiones con la segunda variable: gestión por resultados; podemos determinar la inferencia estadística donde se determinó una media moderada relación entre el nivel de impacto de las decisiones y la gestión por resultados del 43.4%, asimismo se encontró una asociación estadística entre las variables investigadas.

## V. DISCUSIÓN

Luego de evaluación se puede determinar una asociación media entre la toma de decisiones y la gestión por resultados esto expresa una correlación entre ambas variables es decir una dependerá de la otra siempre y cuando como señala McBride (2011) se tenga una buena composición de métodos, valores y una operatividad institucional bien establecida y optima a pesar de contar con los mismos o menos recursos económicos en los entes privados a diferencia de las instituciones públicas que son más burocráticas, rígidas y cuadrículadas a las normas lo que no se traduce en la eficacia y eficiencia que se quiera obtener.

Borges de Freitas (2012) definió como columna vertebral a la toma de decisiones pero esto basado y acompañado de una extrema habilidad, intuición, racionalidad, conocimientos de tecnología gerencial y el análisis de procesos del comportamiento en donde los gerentes si no cuentan con el conocimiento e información del entorno no obtendrán un resultado óptimo de mejora en la eficiencia operacional es por eso que al evaluarse en la institución municipal, materia de la presente investigación se determinó una baja relación entre el conocimiento de resultados y la gestión por resultados de alrededor del 33%.

Acevedo, Linares y Cachay (2010), señala la existencia de herramientas que permiten contar con una base, historial o modelos predefinidos de situaciones adversas o similares que hayan ocurrido en la institución y en que las opciones de tomas de decisiones hayan sido favorables o positivas para ella, pero debiendo considerar posibles fallas al tratarse de escenarios diferentes en el cual el funcionario deberá cambiar el enfoque para identificar la realidad visionando los problemas adicionales que se pudieran presentar en comparación de la situación pasada pero presentándose soluciones parciales manejándolo a nivel estratégico pero eso dependerá del nivel de programabilidad que se tenga en la institución de allí que el análisis efectuado determinó una baja relación entre el nivel de programabilidad y la gestión por resultados al no encontrarse una asociación estadística entre las variables de estudio.

Por ello, Cabrera (2015), en su investigación "La toma de decisiones en comunicación organizacional", señala que no hay un único modelo para toma de decisiones y ello responderá al tiempo de respuesta, análisis y la metodología que los funcionarios establezcan para resolver situaciones que no son iguales en tiempo de crisis en comparación con otra situación en condición normal teniendo que adaptarse a las necesidades concretas.

Tomando lo expresado se puede considerar la evaluación determinada para esta investigación de una media moderada entre los criterios para la toma de decisiones y la gestión por resultados de 48.9% encontrándose una alta significación estadística entre ambas variables de estudio.

La presente evaluación determina también que la gestión por resultados requiere de planificación, resultados estratégicos, seguimiento y evaluación con el fin de obtener los conocimientos necesarios para el incremento de los beneficios y la eficacia de la asistencia para nuestra población tal como lo menciona Rodríguez (2008).

En la prueba de hipótesis específica 3 se evalúan los criterios para la toma de decisiones donde se determinó una media moderada en relación con la gestión por resultados y en donde Socha (2017) expresó la prioridad de identificar las competencias gerenciales para la toma de decisiones para el éxito de una institución considerándose también para ello las habilidades de la comunicación y el saber escuchar permitiéndole así contar con una mayor sensibilidad para el análisis de su entorno lo que genera compromiso y responsabilidad en el equipo con el que labora.

## **VI. CONCLUSIONES**

Luego del análisis de la presente investigación se determinan las respectivas conclusiones:

- La Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro ha elaborado sus documentos normativos entre los que podemos citar el Plan Operativo Institucional, Plan Estratégico Institucional entre otros, lo cual se alinea dentro de los sistemas de planificación institucional y nacional con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados por la gestión contribuyendo con el desarrollo de la comunidad sanisidrina.
- La adecuada toma de decisiones dentro de los procesos de planificación institucional permite obtener la eficiencia y eficacia donde se fortalecen las capacidades en la gestión por resultados generándose una relación vinculante entre ambas variables de estudio.
- Las reuniones programadas con las diferentes áreas de la gerencia permiten análisis, evaluar, procesar y generar soluciones al conocerse la problemática del entorno dentro de las acciones para la toma de decisiones que conllevan a resultados efectivos.
- Establecer los procesos para la toma de decisiones analizando el historial de situaciones similares permiten reducir los tiempos en la toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos y metas dentro de la gestión por resultados.
- Los procesos de seguimiento, evaluación y monitoreo de las acciones tomadas son fundamentales dentro de los procesos operativos.

## **VII. RECOMENDACIONES**

En relación a las conclusiones planteadas se establecen las siguientes recomendaciones a la gerencia materia de la presente investigación:

- Poner en conocimiento del personal administrativo y funcional los objetivos planteados por la gerencia dentro del Plan Operativo Institucional alineados al cumplimiento del mismo, permitiendo la concientización y el involucramiento del personal en las acciones planteadas,
- La implementación de procedimientos para la mejora continua permitirá el logro de los objetivos planteados con eficiencia y eficacia.
- Incorporar y establecer un historial de situaciones similares que permitan reducir los tiempos de respuesta, análisis y la metodología que los funcionarios establezcan para resolver situaciones que no son iguales en tiempo de crisis en comparación con otra situación en condición normal teniendo que adaptarse a las necesidades concretas.
- Establecer los procesos de seguimiento, evaluación y monitoreo de las acciones tomadas para el cumplimiento de los procesos operativos, objetivos y metas para finalmente obtener los resultados programados,
- La presente investigación sea dispuesta como herramienta de consulta para el personal que lo requiera.

## REFERENCIAS

- Acosta Aguirre, R. R. (2016). Gestión por resultados y su influencia en la toma de decisiones de la Universidad Nacional de Tumbes en el año 2015.
- Alcon, N. (2014). Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes. (Pag.17). Valencia.
- Alles, M. (2006). Desarrollo del talento humano. Pag.39. Argentina.
- Álvarez, J. A. C. (2018). Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile. Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, 16(28), 13-39.
- Anders, S. y. (2008). Estadística Para Negocios Y Economía 11a Edición. (Pag.265). México.
- Azaña Espinoza, F. (2021). Administración por resultados y toma de decisiones en la gestión pública de la UGEL Sihuas Año 2020.
- Baptista, H. (2014). Metodología de la Investigación. (Pag.46).
- Borda (2014), (pag. 159).
- Cameron, W. D. (2005). Desarrollo de habilidades directivas 6° Edición. (Pag.9). México: Pearson.
- Carmen, b. r. (2014). Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa pesquera diamante s.a. planta samanco - Provincia de Santa - Ancash 2013. Ancash.
- Castiblanco Navia, L. F. Sistema de gestión por competencias, elemento fundamental para el aumento de la productividad y toma de decisiones gerenciales.
- Chiavenato, I. (2013). Administración General. (Pag.67).
- Claver, E. (2010). Manual de Administración de Empresas (4a. ed.). (Pag.32). Madrid.
- Coulter, R. y. (2005). Administración. (pag.134).
- Diaz, D. (2005). Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida organizacional moderna.

- Díaz, Ojeda y Valderrábano (2016), "Metodología de muestreo de poblaciones finitas para aplicación de encuestas" (p.19).
- Drukes, Tomar decisiones efectivas: una cuestión planificada (I). Estrategia Magazine 2002;1(16).
- Ermila, M. T. (2002/2009). Habilidades directivas. (Pag.27). México D.F.: Interamericana S.A.
- Fayol, H. (s.f.). Administración. (Pag.42).
- George, J. y. (2010). Administración Contemporánea. (Pag.17). México: McGrawHill.
- Gibson; Ivancevich; Donnely, Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial Irwin, 1996.
- Gómez, L. y. (2010). Administración (pag. 14). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gonzales, J. (2017). Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la dirección general de supervisión y fiscalización del ministerio de la produccion-2016.
- Greenwood, W. T. (1978). Teoría de Decisiones y Sistemas de Información. (Pag.22). Inglaterra.
- KOONTZ y WEIHRICH, Administración una Perspectiva Global. Mc Graw Hill, 1996.
- Koontz. (2004). Administración: una Perspectiva Global. 12ª edición. (Pag.8). México: Mc Graw Hill.
- Lazarte. (2012). Desarrollo de Habilidades Gerenciales. (Pag.24).
- Machuca, C., & Lebfred, W. (2017). El sistema de control interno como instrumento de gestión para la adecuada toma de decisiones en la empresa servicentro primavera srl. 2015-2016.
- Mitzberg, H. y otros. (1990). Diseño de organizaciones eficientes. Edic. Mac Grill University. Edit. El Ateneo. Buenos Aires: Argentina.
- Nakasone, G. T. (2001). Análisis de Estados Financieros para la toma de decisiones. Fondo Editorial PUCP.



- Navarro J. & Quinde I. (2013), "Influencia contable en la tomar decisiones en hoteles de Tarapoto" (2012) Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín.
- Robbins. (2005). Administración 12a Edición. (Pag.12). EE.UU.
- Rodríguez, Y., y Pinto, M. (2018). Information use model for the strategic decision making in information organizations. Transformación Campinas. 30(1), 51-64
- Rotundo, G. J. Z., Paparella, L. S., & Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. Revista Científica Compendium, 19(36).
- Salomón, J. O. (2010). capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas 2010.
- Sanabria, M.A. (2016). Toma de decisiones con criterios múltiples. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.
- Sánchez López, P. A. (2011). Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa vihalmentos (Bachelor's thesis).
- Simón. (2007). Economía Organizacional, Cap. 3 "La Toma de Decisiones". (Pag.119). EE.UU.
- Tobar, G. (2010). Competencias Gerenciales. (Pag.15). Colombia: Ecoe.
- Umanzor, C. (2017). ¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas? Fundación para el desarrollo socio económico y restauración ambiental. San Salvador.
- Universidad Autónoma de Ica (2016). Manejo y negociación de conflicto.
- Vara, (2012, p. 221)
- Vásquez, D.M. (2020). La inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la gerencia del talento humano. Fundación Universidad de América. Bogotá Colombia.
- Vera, G. (2012). influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del Gobierno Regional de Tacna-2010. Tacna.
- Vilca Chavez, B. S. (2020). Gestión por resultados y la toma de decisiones en la empresa Qroma, Lima, 2020.

- Villalobos, M., y Pertuz, F. (2019). Conflict management in the entrepreneurship of the companies of the gastronomic sector of Santa Marta Colombia 5 (1). 31- 57.
- Wehrich, K. y. (2010). Administration. (Pag.26). México: Mc. Graw Hill.
- Whetten, C. y. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas 8° edición. (Pag.207). México: Pearson.

## **ANEXOS**

- Anexo 1 Solicitud de autorización de uso de datos y aplicación de encuesta
- Anexo 2 Matriz de Operacionalización de variables
- Anexo 3 Matriz de Consistencia de la investigación
- Anexo 4 Matriz de Instrumentos
- Anexo 5 Matriz de Coherencia
- Anexo 6 Fichas (03) de Validación de Cuestionario por Expertos
- Anexo 7 Diagrama del diseño de investigación
- Anexo 8 Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, análisis, cuadros e histogramas del Programa SPSS Statistics
- Anexo 9 Formulario Google form de encuesta dirigida a colaboradores
- Anexo 10 Formula de obtención de población y muestra
- Anexo 11 Cuadro de población y muestra
- Anexo 12 Valorización de encuestas según escala Likert

## Anexo N° 1

### "AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

Lima, 26 de abril de 2021

Señor  
**AUGUSTO CACERES VIÑAS**  
Alcalde Municipalidad de San Isidro  
Presente. -

**Atención:** HUGO NIEMBRO PRIETO GARCIA  
Gerente de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres

**RICARDO ALFREDO OROZCO FERNANDEZ**, identificado con DNI 09675840, con domicilio en Calle López de Ayala 696 Dpto. 202 San Borja, ante usted con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en la actualidad me encuentro cursando el III Ciclo de Estudios de Maestría en Gestión Pública en la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, filial Callao y para fines de desarrollar mi tesis necesito el uso de datos y aplicar una encuesta al personal de la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres donde actualmente laboro como Responsable del Programa de Voluntariado en Seguridad Ciudadana.

Asimismo, requiero la autorización para que a la finalización se publique en la tesis titulada: "La Toma de Decisiones Gerenciales en la Gestión por Resultados en la Municipalidad de San Isidro. Año 2020".

POR LO EXPUESTO:

Solicito a su digno despacho extenderme el permiso y autorización solicitado para la ejecución del indicado proyecto de investigación.



Ricardo Alfredo Orozco Fernández  
Dni: 09675840  
Celular: 956482300  
Email: ricardorozcofernandez@gmail.com

Mesa de Partes Virtual <mesadepartevirtual@munisanisidro.gob.pe>  
para mí ▾

lun, 26 abr 12:31 ☆ ↶ ⋮

**Sr. Ricardo Alfredo Orozco Fernandez**

Mediante el presente, hacemos de su conocimiento que se ha procedido a validar la recepción del correo electrónico remitido, registrando su trámite en el Sistema de Gestión Documental, de la Municipalidad de San Isidro.

En ese sentido y para hacer factible el seguimiento del caso, precisamos lo siguiente:

- Número de registro: **Documento Simple N° 06266-2021**
- Fecha y hora de registro: 26/04/2021 12:23 horas
- Área de derivación: GERENCIA DE SEGURIDAD CIUDADANA Y GESTION DE RIESGOS DE DESASTRE

Atentamente,





Municipalidad  
de  
**San Isidro**

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

**INFORME N° 176-2021-1410-SS-GSCGRD/MS**

**A :** Sr. HUGO HERY NIEMBRO PRIETO GARCÍA  
Gerente de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres

**DE :** Sr. MIGUEL FELIPE AJALCRIÑA FLORES  
Subgerente de Serenazgo

**ASUNTO :** Solicitud de autorización para realizar encuesta al personal de la GSCGRD y publicación de los resultados en tesis académica.

**REF. :** Doc. Simple Virtual N° 06266-2021.

**FECHA :** San Isidro, 28 de mayo de 2021.

---

Me dirijo a usted, saludándolo cordialmente y en atención al documento de la referencia, mediante el cual el Responsable del Programa de Voluntariado en Seguridad Ciudadana Sr. Ricardo Orozco Fernández, solicita autorización para realizar una encuesta al personal de la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres, con la finalidad de desarrollar su tesis: "La Toma de Decisiones Gerenciales en la Gestión por Resultados en la Municipalidad de San Isidro. Año 2020"; asimismo la autorización para la publicación de dichos resultados en tesis académica.

Al respecto, el suscrito es de opinión favorable en la realización de las encuestas al personal de la Subgerencia a mi cargo y en la publicación de los resultados en tesis académica, salvo mejor parecer de su despacho.

Es cuanto informo a usted para su conocimiento y fines que estime pertinentes.

Atentamente,



MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO

  
MIGUEL AJALCRIÑA FLORES  
Subgerente de Serenazgo

MAF/am

Variable de estudio 1	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Toma de Decisiones</b>  Robibins Stephen “Administración teórica y práctica” México, 1997)	Proceso de análisis por el que se realiza una elección entre diversas alternativas o situaciones disponibles para resolver diferentes situaciones o contextos de la vida en donde se presente un problema actual o potencial.	La variable toma de decisiones se operacionaliza de acuerdo a sus dimensiones: identificación del problema, generación de soluciones alternativas, selección de la mejor alternativa, evaluación de alternativas, evaluación de la decisión, implementación de la decisión para luego de aplicarse la encuesta se valorizará.	Conocimiento de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidad de riesgo de ocurrencia (frecuencia)</li> <li>• Probabilidad de incertidumbre (falsa información)</li> </ul>
			Nivel de programabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones programadas (reuniones programadas)</li> <li>• Decisiones no programadas (reuniones temporales y poco programadas)</li> </ul>
			Criterios para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad (se ajusta a los documentos normativos de la organización)</li> <li>• Comportamiento del trabajador (estables decisiones improvisadas)</li> <li>• Comportamiento del mercado (globalización)</li> </ul>
			Nivel de impacto de las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de conflictos (influencia de intereses personales)</li> <li>• Búsqueda de problemas</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de metas (compromiso en su cumplimiento)</li> <li>• Aprendizaje organizacional</li> </ul>
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Variable de estudio 2	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión por resultados  (Ferrer, 2017)	La gestión por resultados se está apoyando en su enfoque en el ciudadano como clientes, identificando las unidades de responsabilidades y retroalimentando todos los procesos en las tomas de decisiones del Estado.	Se tiene en cuenta las dimensiones de planeamiento estratégico, planeamiento operativo, presupuesto por resultados, ejecución de la planeación operativa física y presupuestal, seguimiento y evaluación. Esta variable se medirá por el instrumento cuestionario.	Planeamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia relevante a mediano plazo.</li> <li>• La innovación como agente participativo central.</li> <li>• Los objetivos priorizados para obtener resultados.</li> <li>• Los valores institucionales.</li> </ul>
			Planeamiento operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucramiento de profesionales y técnicos.</li> <li>• Programas presupuestales como ejes básicos.</li> <li>• Cumplimiento a cabalidad de la institución</li> </ul>

			Presupuesto por resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en los procedimientos.</li> <li>• Criterios sobre el personal que participa.</li> <li>• Relación con los requerimientos solicitados</li> </ul>
			Ejecución de la planeación operativa física y presupuestal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación de los proyectos</li> <li>• Innovación de los procedimientos</li> </ul>
			Seguimiento y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología adecuada</li> <li>• Documentos orientadores para seguimiento.</li> <li>• Accesibilidad de toda la documentación</li> <li>• Publicación de resultados del seguimiento.</li> </ul>



ANEXO N° 3

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DE INVESTIGACIÓN**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
¿De qué manera la toma de decisiones gerenciales se relaciona con la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020?	Determinar la relación entre la toma de decisiones gerenciales con la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020	¿Existe relación entre la toma de decisiones gerenciales con la gestión por resultados en los trabajadores de la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020?	<b>V1: Toma de Decisiones</b>  Robbins Stephen “Administración teórica y práctica” México, 1997)	Conocimiento de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidad de riesgo de ocurrencia (frecuencia)</li> <li>• Probabilidad de incertidumbre (falsa información)</li> </ul>	Tipo de investigación enfoque cuantitativo. Diseño Aplicada descriptivo, correlacional.
				Nivel de programabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones programadas (reuniones programadas)</li> <li>• Decisiones no programadas (reuniones temporales y poco programadas)</li> </ul>	
				Criterios para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad (se ajusta a los documentos normativos de la organización)</li> <li>• Comportamiento del trabajador (estables decisiones improvisadas)</li> <li>• Comportamiento del mercado (globalización)</li> </ul>	
				Nivel de impacto de las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de conflictos (influencia de intereses personales)</li> <li>• Búsqueda de problemas</li> <li>• Cumplimiento de metas (compromiso en su cumplimiento)</li> <li>• Aprendizaje organizacional</li> </ul>	

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN
			<b>V2: Gestión por Resultados</b>  (Ferrer, 2017)	Planeamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia relevante a mediano plazo.</li> <li>• La innovación como agente participativo central.</li> <li>• Los objetivos priorizados para obtener resultados.</li> <li>• Los valores institucionales.</li> </ul>	
				Planeamiento operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucramiento de profesionales y técnicos.</li> <li>• Programas presupuestales como ejes básicos.</li> <li>• Cumplimiento a cabalidad de la institución</li> </ul>	
				Presupuesto por resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en los procedimientos.</li> <li>• Criterios sobre el personal que participa.</li> <li>• Relación con los requerimientos solicitados</li> </ul>	
				Ejecución de la planeación operativa física y presupuestal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación de los proyectos</li> <li>• Innovación de los procedimientos</li> </ul>	
				Seguimiento y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología adecuada</li> <li>• Documentos orientadores para seguimiento.</li> <li>• Accesibilidad de toda la documentación</li> <li>• Publicación de resultados del seguimiento.</li> </ul>	

### MATRIZ DE INSTRUMENTOS

#### INSTRUMENTO DE TOMA DE DECISIONES

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

	Ítems	1	2	3	4	5
1	El funcionario identifica oportunamente las probabilidades de riesgo de ocurrencias de inconvenientes para la toma de decisiones					
2	El responsable se da cuenta de posibles falsas informaciones que pueden generar incertidumbre en el entorno laboral.					
3	El funcionario toma sus decisiones a través de información obtenida en reuniones programadas con el personal					
4	La falta de reuniones con el personal genera decisiones no acertadas					
5	El funcionario toma decisiones basado en los documentos normativos de la institución					
6	Los criterios del funcionario al tomar decisiones se adecuan a los diversos comportamientos de los trabajadores o áreas.					
7	Los criterios del funcionario para la toma de decisiones varían de acuerdo al comportamiento del mercado o situación coyuntural.					
8	El nivel de impacto en las decisiones del funcionario busca reducir conflictos sin influenciar en sus intereses personales.					
9	El funcionario identifica los problemas y opta por la mejor opción para resolver controversias					
10	El compromiso en el cumplimiento de las metas y el nivel de impacto de las decisiones tomadas inciden en beneficio de la institución.					
11	El nivel de impacto de las decisiones tomadas incide en el aprendizaje organizacional de la institución.					

## INSTRUMENTO DE GESTIÓN POR RESULTADOS

1	2	3	4	5				
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo				
Ítems				1	2	3	4	5
12	El planeamiento estratégico a mediano plazo tiene relevancia en la institución							
13	Se innova el planeamiento estratégico en la institución tomando en cuenta las estrategias y lineamientos nacionales.							
14	Los objetivos priorizados en el planeamiento estratégico permiten obtener los resultados que demanda la población atendida por la institución.							
15	El plan estratégico institucional cumple con los valores institucionales							
16	Se involucra a los profesionales y técnicos en el planeamiento operativo							
17	Los programas presupuestales son considerados ejes básicos en el planeamiento operativo							
18	Los programas presupuestales y proyectos priorizados en el plan operativo permiten cumplir a cabalidad con el rol institucional							
19	Se innova el proceso de formulación del presupuesto anual							
20	Existen criterios sobre el personal que debe participar en la formulación del presupuesto anual							
21	La formulación del presupuesto guarda relación con el requerimiento de los productos que se proyecta entregar a la población objetivo.							
22	Se ejecuta los programas presupuestales y proyectos según la programación							
23	Se innova los procedimientos en los sistemas administrativos.							
24	Se innova la metodología de seguimiento y evaluación en la ejecución de los programas presupuestales y de los proyectos.							
25	Existen documentos orientadores para realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de los programas presupuestales y de los proyectos							
26	Son accesibles los resultados del seguimiento y evaluación para su uso institucional o de otros usuarios.							
27	Los resultados del seguimiento y evaluación son publicados para conocimiento de la institución y de otros usuarios							

## MATRIZ DE COHERENCIA

### ENTRE PROBLEMA PRINCIPAL Y PROBLEMAS ESPECÍFICOS

Titulo: “La Toma de Decisiones Gerenciales en la Gestión por Resultados en la Municipalidad de San Isidro. Año 2020.”

<b>Problema General</b>	<b>Problemas específicos</b>
<p>¿De qué manera la toma de decisiones gerenciales se relaciona con la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera el conocimiento de resultados incide en la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020?</li> <li>• ¿De qué manera el nivel de programabilidad incide en la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020?</li> <li>• ¿De qué manera los criterios para la toma de decisiones inciden en la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020?</li> <li>• ¿De qué manera el impacto de las decisiones incide en la gestión por resultados en la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres de la Municipalidad de San Isidro en el año 2020?</li> </ul>

**FICHA DE VALIDACIÓN – EXPERTO N° 1**

**TÍTULO:**

**“La toma de decisiones gerenciales en la gestión por resultados en la Municipalidad de San Isidro 2020”**

**NOMBRE Y APELLIDOS:** Ricardo Alfredo Orozco Fernández

**GRADO ACADÉMICO:** Licenciado en Ciencias de la Comunicación

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	REDACCIÓN CLARA Y PRECISA		TIENE COHERENCIA CON LOS INDICADORES		TIENE COHERENCIA CON LAS DIMENSIONES		TIENE COHERENCIA CON LAS VARIABLES	
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b><u>VARIABLE</u></b> 1: Toma de decisiones gerenciales	Conocimiento de resultados	Probabilidad de riesgo de ocurrencia	1.- El funcionario identifica oportunamente las probabilidades de riesgo, de ocurrencias de inconvenientes para la toma de decisiones	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
		Probabilidad de incertidumbre	2.- El responsable se da cuenta de posibles falsas informaciones que pueden generar incertidumbre en el entorno laboral.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Nivel de programabilidad	Decisiones programadas	3.- El funcionario toma sus decisiones a través de información obtenida en reuniones programadas con el personal	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	

	Decisiones no programadas	4.- La falta de reuniones con el personal genera decisiones no acertadas	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
Criterios para la toma de decisiones	Normatividad	5.- El funcionario toma decisiones basado en los documentos normativos de la institución	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Comportamiento del trabajador	6.- Los criterios del funcionario al tomar decisiones se adecuan a los diversos comportamientos de los trabajadores o áreas.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Comportamiento del mercado	7.- Los criterios del funcionario para la toma de decisiones varían de acuerdo al comportamiento del mercado o situación coyuntural.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Reducción de conflictos	8.- El nivel de impacto en las decisiones del funcionario busca reducir conflictos sin influenciar en sus intereses personales.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
Nivel de impacto de las decisiones	Búsqueda de problemas	9.-El funcionario identifica los problemas y opta por la mejor opción para resolver controversias	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Cumplimiento de metas	10.- El compromiso en el cumplimiento de las metas y el nivel de impacto de las decisiones tomadas inciden en beneficio de la institución.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	

		Aprendizaje organizacional	11.- El nivel de impacto de las decisiones tomadas incide en el aprendizaje organizacional de la institución.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
<b>VARIABLE 2:</b> Gestión por resultados	Planeamiento estratégico	La importancia relevante a mediano plazo	12.- El planeamiento estratégico a mediano plazo tiene relevancia en la institución	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
		La innovación como agente participativo central.	13.- Se innova el planeamiento estratégico en la institución tomando en cuenta las estrategias y lineamientos nacionales.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
		Los objetivos priorizados para obtener resultados.	14.- Los objetivos priorizados en el planeamiento estratégico permiten obtener los resultados que demanda la población atendida por la institución.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
		Los valores institucionales.	15.- El plan estratégico institucional cumple con los valores institucionales	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
		Planeamiento operativo	Involucramiento de profesionales y técnicos.	16.- Se involucra a los profesionales y técnicos en el planeamiento operativo	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x
	Programas presupuestales como ejes básicos.		17.- Los programas presupuestales son considerados ejes básicos en el planeamiento operativo	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	



	Cumplimiento a cabalidad de la institución	18.- Los programas presupuestales y proyectos priorizados en el plan operativo permiten cumplir a cabalidad con el rol institucional	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
Presupuesto por resultados	Innovación en los procedimientos	19.- Se innova el proceso de formulación del presupuesto anual	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Criterios sobre el personal que participa	20.- Existen criterios sobre el personal que debe participar en la formulación del presupuesto anual	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Relación con los requerimientos solicitados	21.- La formulación del presupuesto guarda relación con el requerimiento de los productos que se proyecta entregar a la población objetivo.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Programación de los proyectos	22.- Se ejecutan los programas presupuestales y de proyectos según la programación	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
Ejecución de la planeación operativa, física y presupuestal	Innovación de los procedimientos	23.- Se innova los procedimientos en los sistemas administrativos.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Metodología adecuada	24.- Se innova la metodología de seguimiento y evaluación en la ejecución de los programas presupuestales y de los proyectos.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	

	Documentos orientadores para seguimiento	25.- Existen documentos orientadores para realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de los programas presupuestales y de los proyectos	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Accesibilidad de toda la documentación	26.- Son accesibles los resultados del seguimiento y evaluación para su uso institucional o de otros usuarios.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Publicación de resultados del seguimiento	27.- Los resultados del seguimiento y evaluación son publicados para conocimiento de la institución y de otros usuarios.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	

**OBSERVACIONES** \_\_\_\_\_

**FECHA DE REVISIÓN 11/06/2021**



.....  
**D<sup>OS</sup> ZÁRATE LUIS ENRIQUE**  
**DNI: 07909441**

## FICHA DE VALIDACIÓN – EXPERTO N° 02

### TÍTULO:

“La toma de decisiones gerenciales en la gestión por resultados en la Municipalidad de San Isidro 2020”

**NOMBRE Y APELLIDOS:** Ricardo Alfredo Orozco Fernández

**GRADO ACADÉMICO:** Licenciado en Ciencias de la Comunicación

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	REDACCIÓN CLARA Y PRECISA		TIENE COHERENCIA CON LOS INDICADORES		TIENE COHERENCIA CON LAS DIMENSIONES		TIENE COHERENCIA CON LAS VARIABLES	
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>VARIABLE 1:</b> Toma de decisiones gerenciales	Conocimiento de resultados	Probabilidad de riesgo de ocurrencia	1.- El funcionario identifica oportunamente las probabilidades de riesgo, de ocurrencias de inconvenientes para la toma de decisiones	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
		Probabilidad de incertidumbre	2.- El responsable se da cuenta de posibles falsas informaciones que pueden generar incertidumbre en el entorno laboral.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Nivel de programabilidad	Decisiones programadas	3.- El funcionario toma sus decisiones a través de información obtenida en reuniones programadas con el personal	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
		Decisiones no programadas	4.- La falta de reuniones con el personal genera decisiones no acertadas	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	

Criterios para la toma de decisiones	Normatividad	5.- El funcionario toma decisiones basado en los documentos normativos de la institución	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x		
	Comportamiento del trabajador	6.- Los criterios del funcionario al tomar decisiones se adecuan a los diversos comportamientos de los trabajadores o áreas.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x		
	Comportamiento del mercado	7.- Los criterios del funcionario para la toma de decisiones varían de acuerdo al comportamiento del mercado o situación coyuntural.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x		
Nivel de impacto de las decisiones	Reducción de conflictos	8.- El nivel de impacto en las decisiones del funcionario busca reducir conflictos sin influenciar en sus intereses personales.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x		
	Búsqueda de problemas	9.- El funcionario identifica los problemas y opta por la mejor opción para resolver controversias	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x		
	Cumplimiento de metas	10.- El compromiso en el cumplimiento de las metas y el nivel de impacto de las decisiones tomadas inciden en beneficio de la institución.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x		

		Aprendizaje organizacional	11.- El nivel de impacto de las decisiones tomadas incide en el aprendizaje organizacional de la institución.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
<b>VARIABLE 2:</b> Gestión por resultados	Planeamiento estratégico	La importancia relevante a mediano plazo	12.- El planeamiento estratégico a mediano plazo tiene relevancia en la institución	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
		La innovación como agente participativo central.	13.- Se innova el planeamiento estratégico en la institución tomando en cuenta las estrategias y lineamientos nacionales.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
		Los objetivos priorizados para obtener resultados.	14.- Los objetivos priorizados en el planeamiento estratégico permiten obtener los resultados que demanda la población atendida por la institución.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
		Los valores institucionales.	15.- El plan estratégico institucional cumple con los valores institucionales	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Planeamiento operativo	Involucramiento de profesionales y técnicos.	16.- Se involucra a los profesionales y técnicos en el planeamiento operativo	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
		Programas presupuestales como ejes básicos.	17.- Los programas presupuestales son considerados ejes básicos en el planeamiento operativo	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	

	Cumplimiento a cabalidad de la institución	18.- Los programas presupuestales y proyectos priorizados en el plan operativo permiten cumplir a cabalidad con el rol institucional	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
Presupuesto por resultados	Innovación en los procedimientos	19.- Se innova el proceso de formulación del presupuesto anual	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Criterios sobre el personal que participa	20.- Existen criterios sobre el personal que debe participar en la formulación del presupuesto anual	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Relación con los requerimientos solicitados	21.- La formulación del presupuesto guarda relación con el requerimiento de los productos que se proyecta entregar a la población objetivo.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
Ejecución de la planeación operativa, física y presupuestal	Programación de los proyectos	22.- Se ejecuta los programas presupuestales y de proyectos según la programación	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Innovación de los procedimientos	23.- Se innova los procedimientos en los sistemas administrativos.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
Seguimiento y evaluación	Metodología adecuada	24.- Se innova la metodología de seguimiento y evaluación en la ejecución de los programas presupuestales y de los proyectos.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	

	Documentos orientadores para seguimiento	25.- Existen documentos orientadores para realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de los programas presupuestales y de los proyectos	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Accesibilidad de toda la documentación	26.- Son accesibles los resultados del seguimiento y evaluación para su uso institucional o de otros usuarios.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	
	Publicación de resultados del seguimiento	27.- Los resultados del seguimiento y evaluación son publicados para conocimiento de la institución y de otros usuarios.	1.- Muy en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Muy de acuerdo	x		x		x		x	

Fuente: Elaboración propia

**OBSERVACIONES**

**FECHA DE REVISIÓN 11/06/2021**



**FIRMA DE QUIEN VALIDA EL INSTRUMENTO**

**NOMBRES Y APELLIDOS: PAUL PAUCAR**

**DNI: 25691179**

### FICHA DE VALIDACIÓN – EXPERTO N° 03

**TÍTULO:**

**“La toma de decisiones gerenciales en la gestión por resultados en la Municipalidad de San Isidro 2020”**

**NOMBRE Y APELLIDOS:** Ricardo Alfredo Orozco Fernández

**GRADO ACADÉMICO:** Licenciado en Ciencias de la Comunicación

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA	REDACCIÓN CLARA Y PRECISA		TIENE COHERENCIA CON LOS INDICADORES		TIENE COHERENCIA CON LAS DIMENSIONES		TIENE COHERENCIA CON LAS VARIABLES	
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>VARIABLE 1:</b> Toma de decisiones gerenciales	Identificación del problema	Determinación oportuna de los hechos	1.- El funcionario identifica oportunamente el problema para la toma de decisiones	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Percepción de lo que ocurre alrededor	2.- El responsable se da cuenta del problema suscitado a su alrededor	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Acopio de información	3.- El funcionario cuenta con la información necesaria del problema	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	



		Circunstancias que requieren solución inmediata.	4.- El responsable se da cuenta de los problemas que requiere solución inmediata	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
Generación de soluciones alternativas		Búsqueda de opciones para resolver el problema	5.- Observa la búsqueda de opciones para la resolución de los problemas	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Generación de iniciativas	6.- Se busca iniciativas para la toma de decisiones	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Establecimiento de diversidad de ideas	7.- Se genera el establecimiento de ideas para dar solución al problema	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Ejercicio de la creatividad.	8.- El funcionario desarrolla la creatividad para la toma de decisiones	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	

	Selección de la mejor alternativa.	Elección de la mejor opción	9.- El funcionario elige la mejor opción para resolver controversias	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Solución del problema en mejores condiciones	10.- Se da solución al problema en las mejores condiciones	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Expertiz del decisor	11.- Se observa en el funcionario experiencia en resolver controversias	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
	Evaluación de alternativas	Adecuación de opciones	12.- Se adecuan las opciones para la mejor alternativa en la toma de decisiones	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Mejor solución adoptada	13.- El funcionario asume la responsabilidad de la decisión adoptada	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	

		Toma de decisiones a mediano y largo plazo	14.- En la institución se toman decisiones a mediano y largo plazo	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
Evaluación de la decisión		Proceso de retroalimentación	15.- La institución retroalimenta las decisiones tomadas	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Orientación al decisor	16.- La decisión tomada es evaluada por el funcionario y orienta su accionar	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Replica en otras decisiones	17.- Se replican las buenas decisiones en otras controversias	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Ejecución de la decisión	18.- La decisión tomada se hace efectiva en la institución	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	

		Solución del problema en mejores condiciones	19.- Las decisiones exitosas favorecen a todos los trabajadores	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Traducción de la decisión en acción efectiva	20.- Las decisiones tomadas se ejecutan a la brevedad.	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
<b>VARIABLE 2:</b> Gestión por resultados	Planeamiento estratégico	La importancia relevante a mediano plazo	21.- El planeamiento estratégico a mediano plazo tiene relevancia en la institución	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		La innovación como agente participativo central.	22.- Se innova el planeamiento estratégico en la institución tomando en cuenta las estrategias y lineamientos nacionales.	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Los objetivos priorizados para obtener resultados.	23.- Los objetivos priorizados en el planeamiento estratégico permiten obtener los resultados que demanda la población atendida por la institución.	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	

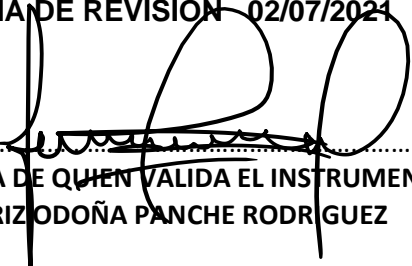
		Los valores institucionales.	24.- El plan estratégico institucional cumple con los valores institucionales	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
Planeamiento operativo		Involucramiento de profesionales y técnicos.	25.- Se involucra a los profesionales y técnicos en el planeamiento operativo	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Programas presupuestales como ejes básicos.	26.- Los programas presupuestales son considerados ejes básicos en el planeamiento operativo	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Cumplimiento a cabalidad de la institución	27.- Los programas presupuestales y proyectos priorizados en el plan operativo permiten cumplir a cabalidad con el rol institucional	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
	Presupuesto por resultados	Innovación en los procedimientos	28.- Se innova el proceso de formulación del presupuesto anual	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	

		Criterios sobre el personal que participa	29.- Existen criterios sobre el personal que debe participar en la formulación del presupuesto anual	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Relación con los requerimientos solicitados	30.- La formulación del presupuesto guarda relación con el requerimiento de los productos que se proyecta entregar a la población objetivo.	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
	Ejecución de la planeación operativa, física y presupuestal	Programación de los proyectos	31.- Se ejecuta los programas presupuestales y proyectos según la programación	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
		Innovación de los procedimientos	32.- Se innova los procedimientos en los sistemas administrativos.	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
	Seguimiento y evaluación	Metodología adecuada	33.- Se innova la metodología de seguimiento y evaluación en la ejecución de los programas presupuestales y de los proyectos.	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	

	Documentos orientadores para seguimiento	34.- Existen documentos orientadores para realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de los programas presupuestales y de los proyectos	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
	Accesibilidad de toda la documentación	35.- Son accesibles los resultados del seguimiento y evaluación para su uso institucional o de otros usuarios.	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	
	Publicación de resultados del seguimiento	36.- Los resultados del seguimiento y evaluación son publicados para conocimiento de la institución y de otros usuarios.	1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo	X		X		X		X	

**OBSERVACIONES**

**FECHA DE REVISIÓN 02/07/2021**

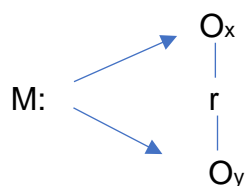


**FIRMA DE QUIEN VALIDA EL INSTRUMENTO  
BEATRIZ ODOÑA PANCHE RODRIGUEZ**

## Anexo N° 7

### Diagrama del Diseño de Investigación

La presente investigación es descriptiva, no experimental, transversal, de diseño correlacional que responde al siguiente diagrama:



#### **Dónde:**

- M : Muestra de estudio
- O1 : Proceso estratégico
- R : Coeficiente de correlación entre la variable x y variable y
- O2 : Cumplimiento de objetivo

## Anexo N° 8

### Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach de la presente investigación Tamaño de muestra n=28

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	28	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	28	100.0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.919	27

Estadísticas de escala			
Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
105.57	127.513	11.292	27



<b>Estadísticas de elemento</b>			
	Media	Desviación estándar	N
IDENTIFICA RIESGOS	3.93	.766	28
FALSAS INFORMACIONES	4.25	.645	28
DECISIÓN POR REUNIONES	3.71	.854	28
DECISIÓN NO ACERTADAS	4.11	.786	28
DOCUMENTOS NORMATIVOS	4.04	.744	28
CRITERIOS BASADOS AL ÁREA	3.54	.922	28
SITUACION COYUNTURAL	3.89	.685	28
REDUCCIÓN DE CONFLICTOS	3.93	.766	28
RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS	3.75	.887	28
CUMPLIMIENTO DE METAS	4.29	.460	28
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	4.11	.567	28
RELEVANCIA DE PLANEAMIENTO	4.11	.497	28
INNOVACIÓN	3.89	.629	28
OBJETIVOS PRIORIZADOS	4.07	.466	28
VALORES INSTITUCIONAL	4.07	.466	28
PARTICIPACIÓN DE PROFESIONALES	3.79	.876	28
PROGRAMAS PRESUPUESTALES	4.21	.738	28
PROYECTOS	4.11	.629	28
PRESUPUESTO ANUAL	3.79	.787	28
CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN	3.64	.826	28
REQUERIMIENTOS	4.18	.670	28
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	3.89	.786	28
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	3.71	.897	28
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	3.75	.844	28
ORIENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	3.68	.819	28
RESULTADO DE SEGUIMIENTO	3.57	.690	28
PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	3.57	.879	28

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
IDENTIFICA RIESGOS	101.64	116.238	.647	.914
FALSAS INFORMACIONES	101.32	125.560	.106	.922
DECISIÓN POR REUNIONES	101.86	115.386	.621	.914
DECISIÓN NO ACERTADAS	101.46	130.925	-.224	.928
DOCUMENTOS NORMATIVOS	101.54	114.851	.759	.912
CRITERIOS BASADOS AL ÁREA	102.04	120.702	.294	.920
SITUACION COYUNTURAL	101.68	121.115	.393	.918
REDUCCIÓN DE CONFLICTOS	101.64	118.238	.521	.916
RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS	101.82	115.115	.610	.914
CUMPLIMIENTO DE METAS	101.29	123.249	.397	.918
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	101.46	120.925	.503	.916
RELEVANCIA DE PLANEAMIENTO	101.46	124.110	.285	.919
INNOVACIÓN	101.68	120.004	.516	.916
OBJETIVOS PRIORIZADOS	101.50	121.963	.518	.916
VALORES INSTITUCIONAL	101.50	122.778	.438	.917
PARTICIPACIÓN DE PROFESIONALES	101.79	115.360	.605	.914
PROGRAMAS PRESUPUESTALES	101.36	121.423	.341	.919
PROYECTOS	101.46	118.851	.603	.915
PRESUPUESTO ANUAL	101.79	114.767	.719	.912
CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN	101.93	116.439	.583	.915
REQUERIMIENTOS	101.39	115.803	.781	.912
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	101.68	113.115	.824	.910
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	101.86	113.386	.698	.912
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	101.82	114.893	.658	.913
ORIENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	101.89	115.655	.635	.914
RESULTADO DE SEGUIMIENTO	102.00	117.037	.670	.913
PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	102.00	114.667	.641	.913

**Estadística Descriptiva de las 27 preguntas de la presente investigación**  
**Tamaño de muestra: n=28**

PARTE 1		IDENTIFICA RIESGOS	FALSAS INFORMACIONES	DECISIÓN POR REUNIONES	DECISIÓN NO ACERTADAS	DOCUMENTOS NORMATIVOS	CRITERIOS BASADOS AL ÁREA	SITUACION COYUNTURAL	REDUCCIÓN DE CONFLICTOS	RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS
N	Válido	28	28	28	28	28	28	28	28	28
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3.93	4.25	3.71	4.11	4.04	3.54	3.89	3.93	3.75
Mediana		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Moda		4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desv. Desviación		0.766	0.645	0.854	0.786	0.744	0.922	0.685	0.766	0.887
Varianza		0.587	0.417	0.730	0.618	0.554	0.851	0.470	0.587	0.787
Rango		3	3	3	3	3	3	3	3	3

PARTE 2		CUMPLIMIENTO DE METAS	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	RELEVANCIA DE PLANEAMIENTO	INNOVACIÓN	OBJETIVOS PRIORIZADOS	VALORES INSTITUCIONAL	PARTICIPACIÓN DE PROFESIONALES	PROGRAMAS PRESUPUESTALES	PROYECTOS
N	Válido	28	28	28	28	28	28	28	28	28
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4.29	4.11	4.11	3.89	4.07	4.07	3.79	4.21	4.11
Mediana		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Moda		4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desv. Desviación		0.460	0.567	0.497	0.629	0.466	0.466	0.876	0.738	0.629
Varianza		0.212	0.321	0.247	0.396	0.217	0.217	0.767	0.545	0.396
Rango		1	2	2	3	2	2	3	3	3

PARTE 3		PRESUPUESTO ANUAL	CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN	REQUERIMIENTOS	EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	ORIENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	RESULTADO DE SEGUIMIENTO	PUBLICACIÓN DE RESULTADOS
N	Válido	28	28	28	28	28	28	28	28	28
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3.79	3.64	4.18	3.89	3.71	3.75	3.68	3.57	3.57
Mediana		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Moda		4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desv. Desviación		0.787	0.826	0.670	0.786	0.897	0.844	0.819	0.690	0.879
Varianza		0.619	0.683	0.448	0.618	0.804	0.713	0.671	0.476	0.772
Rango		3	3	3	3	3	3	3	2	3

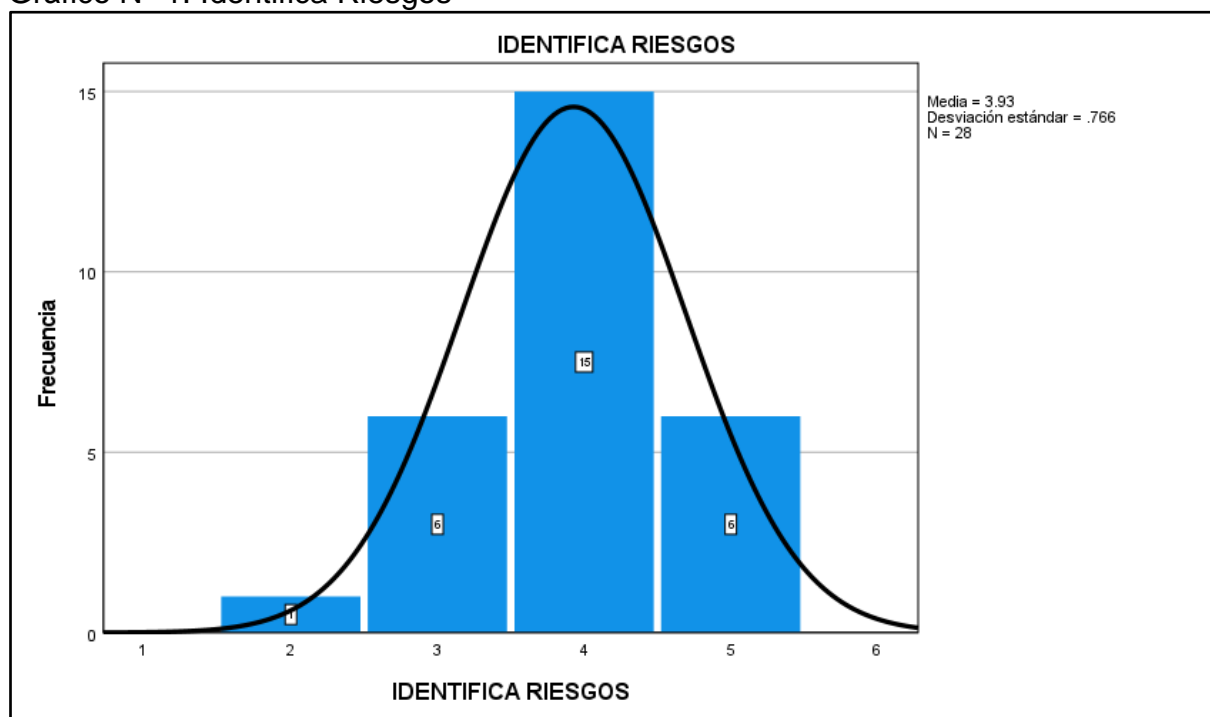
## Tabla de Frecuencias e Histogramas

Estadística descriptiva de las 27 preguntas estructuradas en la presente investigación.

Tabla N° 1: Identifica Riesgos

IDENTIFICA RIESGOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	3.3	3.6	3.6
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	20.0	21.4	25.0
	DE ACUERDO	15	50.0	53.6	78.6
	MUY DE ACUERDO	6	20.0	21.4	100.0
	Total	28	100	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 1: Identifica Riesgos

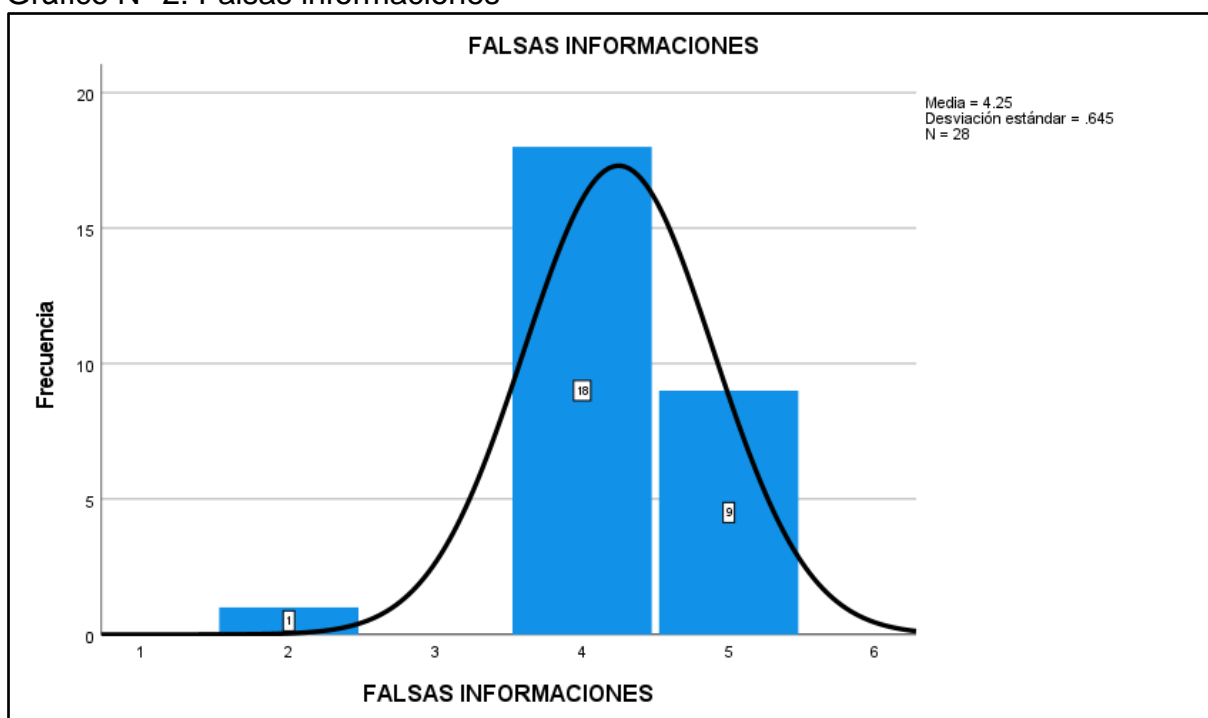


En cuanto a la identificación oportuna de la generación de riesgos o incidencias que permitan una toma de decisiones acertadas un 50% lo considera estar de acuerdo, mientras un 20% opina ni de acuerdo ni en desacuerdo y similar porcentaje del 20% considera este ítem en muy de acuerdo.

Tabla N° 2: Falsas informaciones

FALSAS INFORMACIONES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	3.3	3.6	3.6
	DE ACUERDO	18	60.0	64.3	67.9
	MUY DE ACUERDO	9	30.0	32.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 2: Falsas informaciones

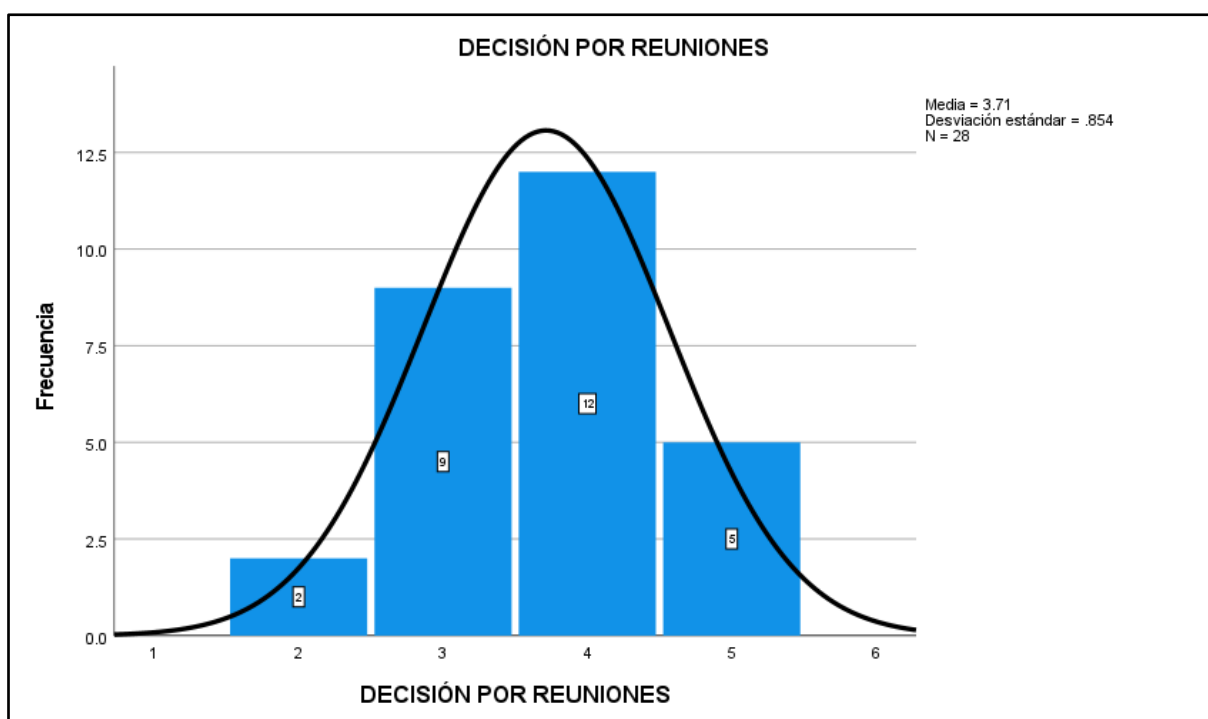


En referencia a la evaluación de las falsas informaciones que debe analizar un funcionario para tomar decisiones y que estas no generen incertidumbres en el entorno laboral un 60% se encuentra de acuerdo, mientras que un 30% se encuentra muy de acuerdo y tan sólo el 3.3% se encuentra en desacuerdo.

Tabla N° 3: Decisión por reuniones

DECISIÓN POR REUNIONES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	2	6.7	7.1	7.1
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	30.0	32.1	39.3
	DE ACUERDO	12	40.0	42.9	82.1
	MUY DE ACUERDO	5	16.7	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 3: Decisión por reuniones

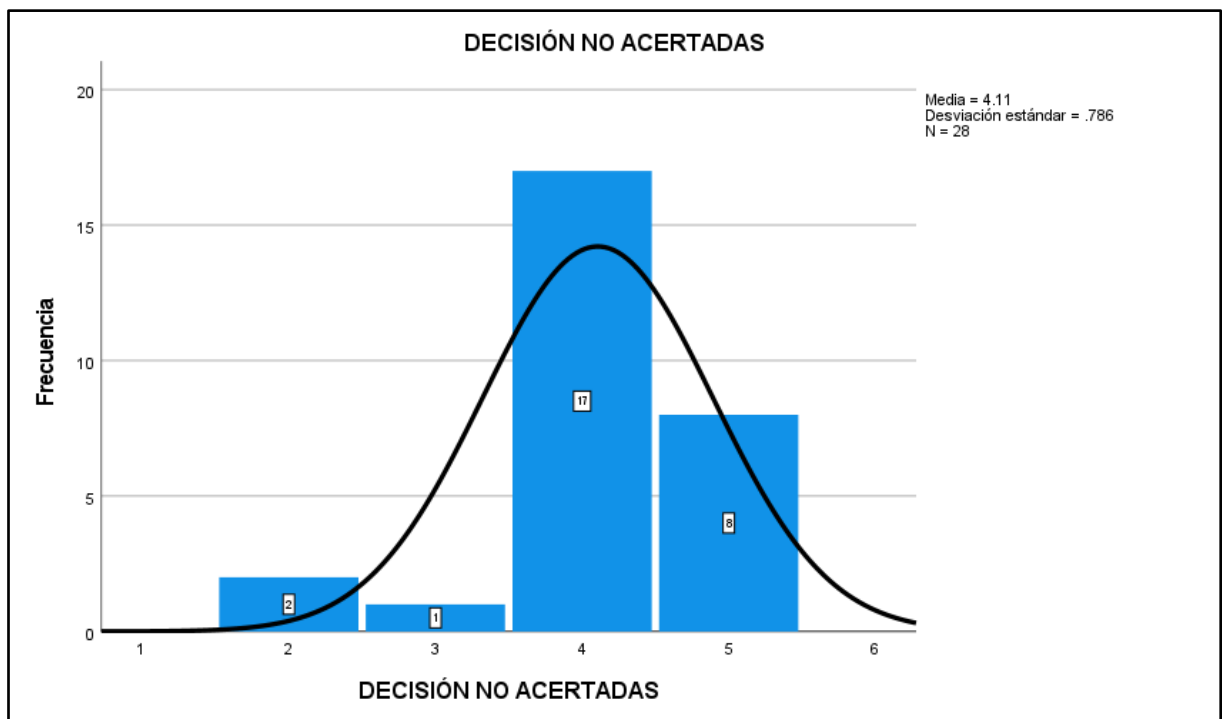


En cuanto a las decisiones que toma un funcionario a través de informaciones que obtiene en reuniones programadas un 40% lo consideró como de acuerdo, mientras el 30% opina ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 16.7% lo considera muy de acuerdo.

Tabla N° 4: Decisión no acertadas

DECISIÓN NO ACERTADAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	2	6.7	7.1	7.1
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	3.3	3.6	10.7
	DE ACUERDO	17	56.7	60.7	71.4
	MUY DE ACUERDO	8	26.7	28.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 4: Decisión no acertadas



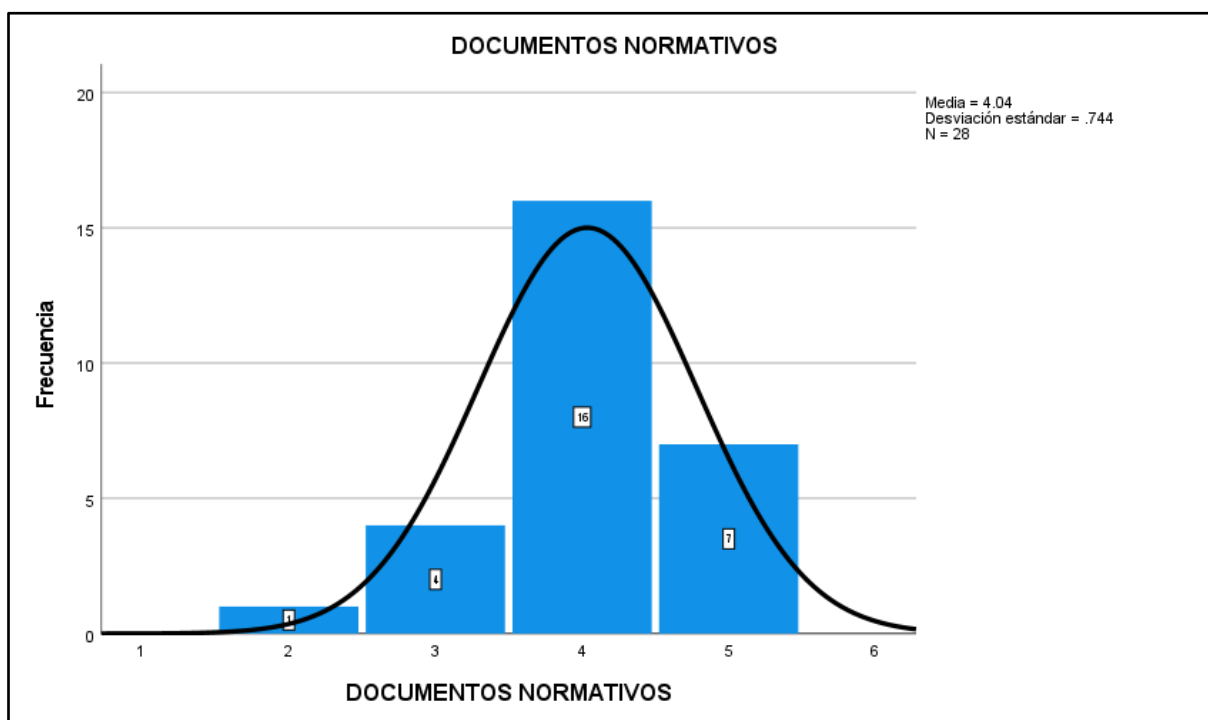
Las decisiones no acertadas que se toman como consecuencia de la falta de reuniones no programadas con el personal son consideradas en un 56.7% como de acuerdo, un 26.7% como muy de acuerdo y un 6.7% en desacuerdo.



Tabla N° 5: Documentos normativos

DOCUMENTOS NORMATIVOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	3.3	3.6	3.6
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	13.3	14.3	17.9
	DE ACUERDO	16	53.3	57.1	75.0
	MUY DE ACUERDO	7	23.3	25.0	100.0
	Total	28	100	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 5: Documentos normativos

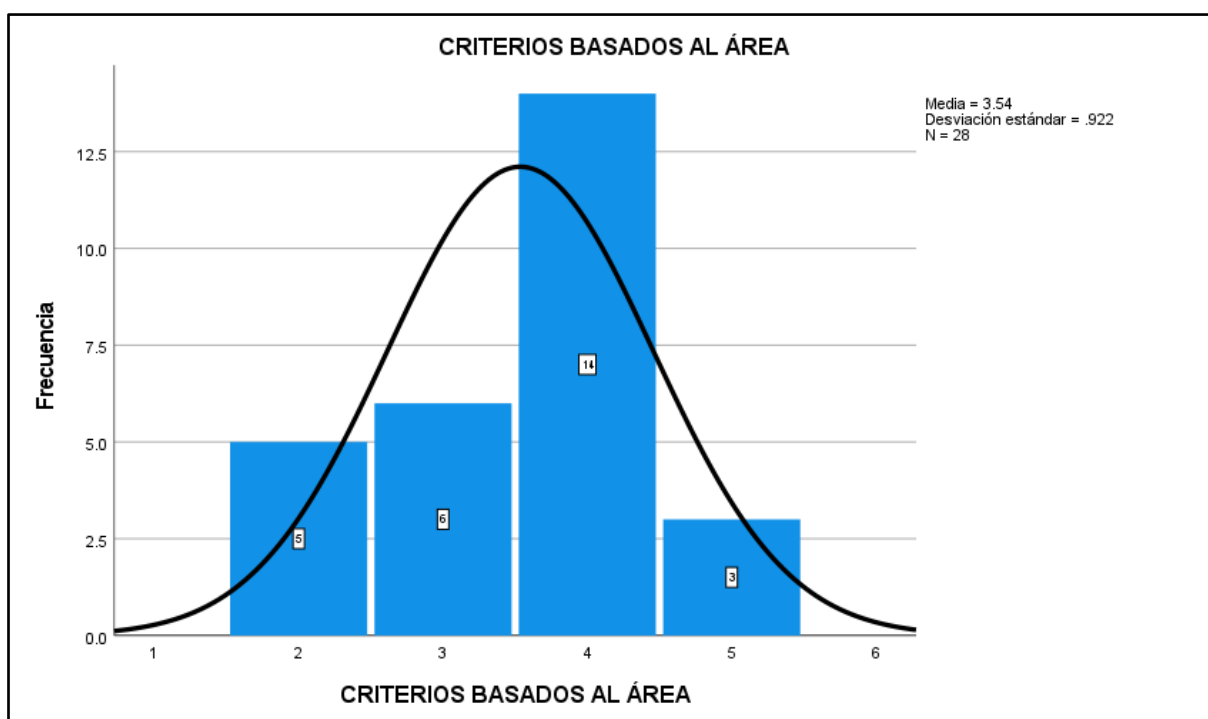


Sobre los documentos normativos de la institución al que los funcionarios deben ceñirse para la toma de decisiones un 53.3% lo consideró estar de acuerdo, mientras el 23.3% estaba muy de acuerdo y un 13.3% lo consideró como ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla N° 6: Criterios basados al área

CRITERIOS BASADOS AL ÁREA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	5	16.7	17.9	17.9
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	20.0	21.4	39.3
	DE ACUERDO	14	46.7	50.0	89.3
	MUY DE ACUERDO	3	10.0	10.7	100.0
	Total	28	100	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 6: Criterios basados al área

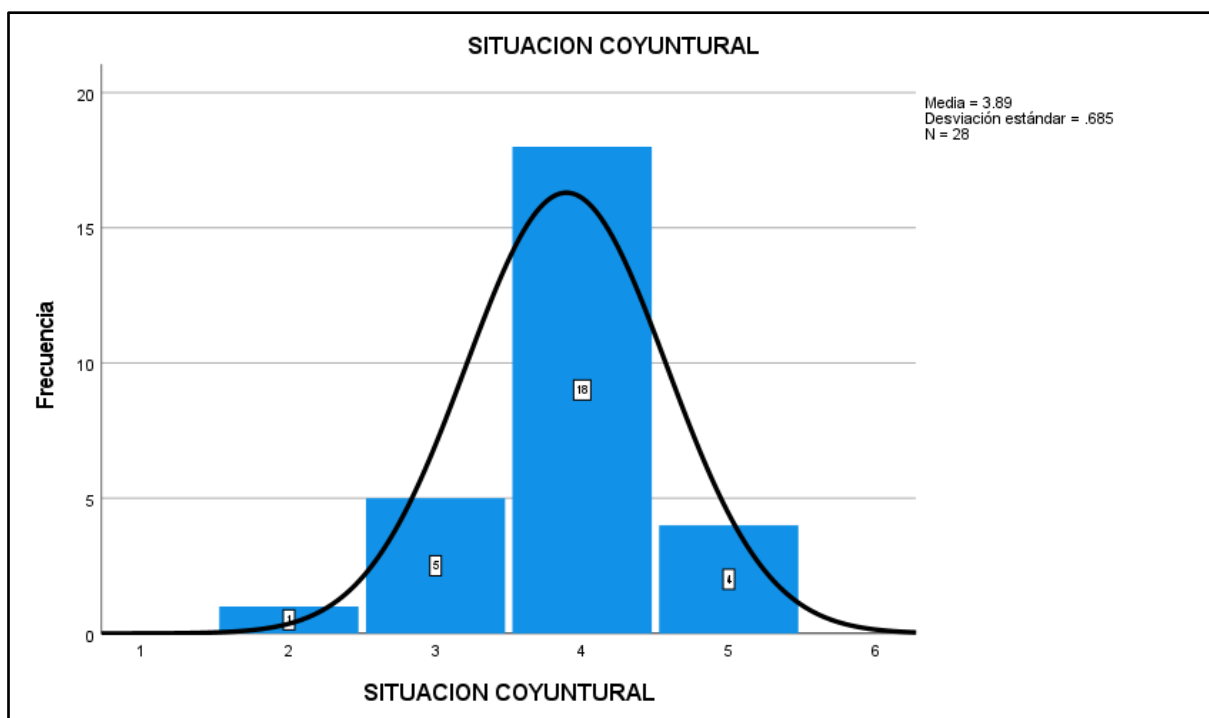


En cuanto a los criterios para la toma de decisiones si se adecuan a los diversos comportamientos de los trabajadores o al área de trabajo un 46.7% lo consideró estar de acuerdo, un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 16.7% lo consideró en desacuerdo.

Tabla N° 7: Situación coyuntural

SITUACION COYUNTURAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	3.3	3.6	3.6
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	16.7	17.9	21.4
	DE ACUERDO	18	60.0	64.3	85.7
	MUY DE ACUERDO	4	13.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 7: Situación coyuntural

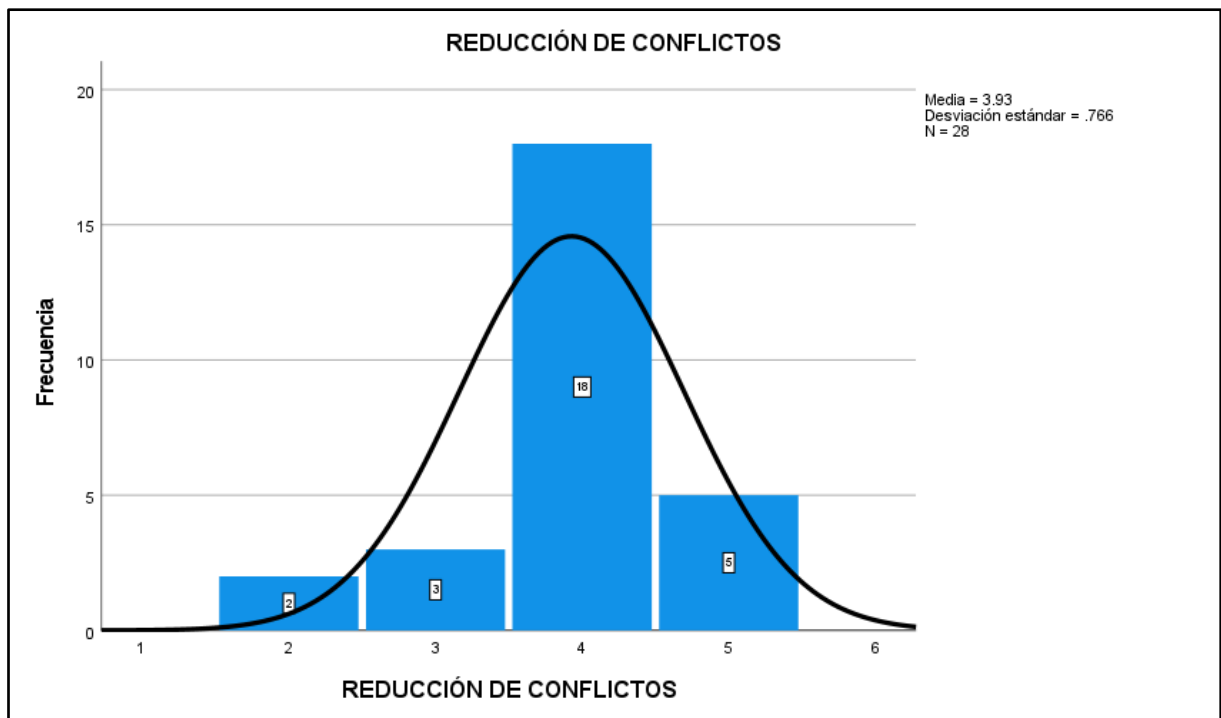


Sobre si los criterios del funcionario para la toma de decisiones varían de acuerdo al comportamiento del mercado o a la situación coyuntural un 60% estuvo de acuerdo con esa opción, mientras que un 16.7% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 13.3% estuvo muy de acuerdo.

Tabla N° 8: Reducción de conflictos

REDUCCIÓN DE CONFLICTOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	2	6.7	7.1	7.1
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	10.0	10.7	17.9
	DE ACUERDO	18	60.0	64.3	82.1
	MUY DE ACUERDO	5	16.7	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	100.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 8: Reducción de conflictos

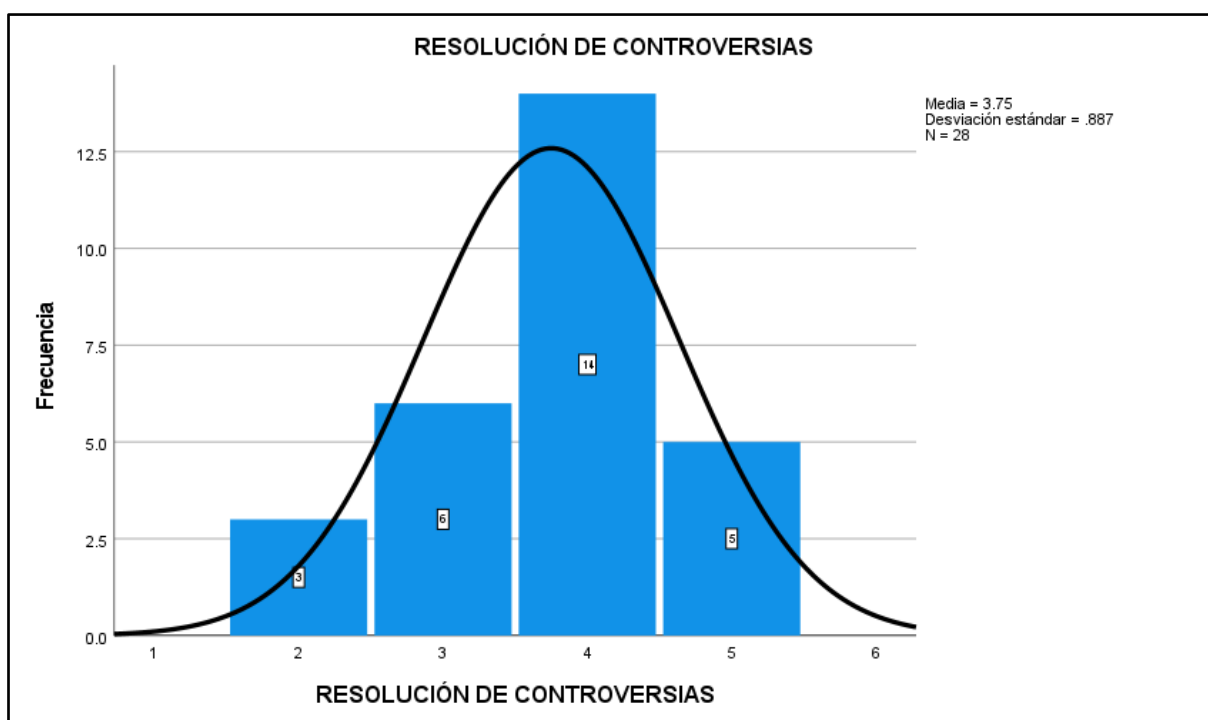


Sobre si el nivel de impacto en las decisiones del funcionario busca reducir conflictos sin influenciar en sus intereses personales el 60% respondió estar de acuerdo, mientras un 16.7% lo consideró muy de acuerdo y un 10% como ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla N° 9: Resolución de controversias

RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	3	10.0	10.7	10.7
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	20.0	21.4	32.1
	DE ACUERDO	14	46.7	50.0	82.1
	MUY DE ACUERDO	5	16.7	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 9: Resolución de controversias

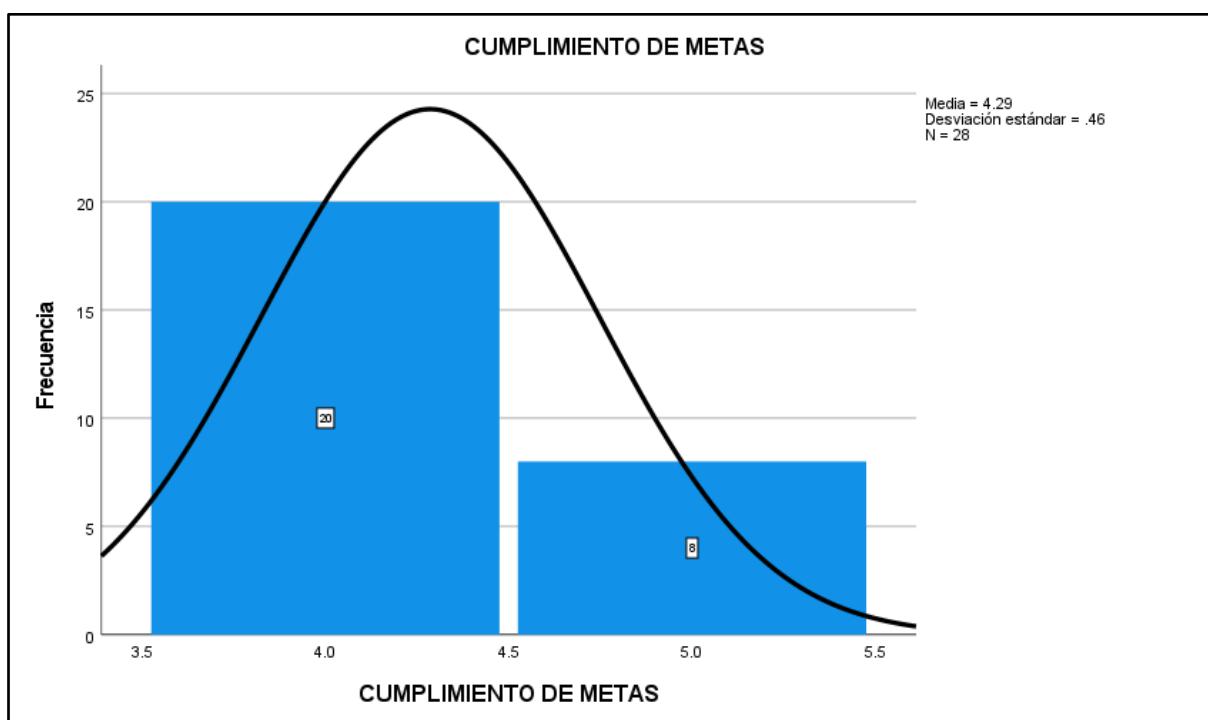


A la consulta si el funcionario identifica los problemas y opta por la mejor opción para resolver las controversias presentadas el 46.7% lo considera como de acuerdo, un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 16.7% como muy de acuerdo.

Tabla N° 10: Cumplimiento de metas

CUMPLIMIENTO DE METAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	20	66.7	71.4	71.4
	MUY DE ACUERDO	8	26.7	28.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 10: Cumplimiento de metas

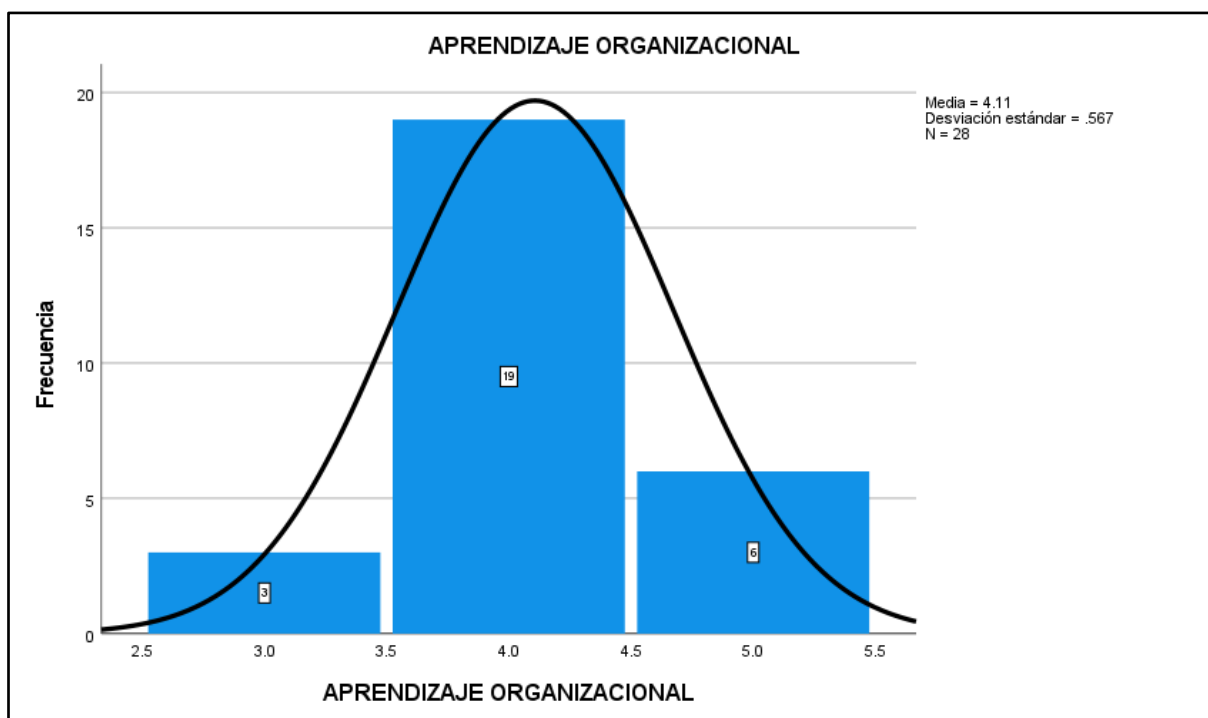


El compromiso en el cumplimiento de las metas y el nivel de impacto de las decisiones tomadas inciden en beneficio de la institución es percibido por los colaboradores en un 60% como de acuerdo, un 16.7% muy de acuerdo y un 10% lo consideró como ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla N° 11: Aprendizaje organizacional

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	10.0	10.7	10.7
	DE ACUERDO	19	63.3	67.9	78.6
	MUY DE ACUERDO	6	20.0	21.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 11: Aprendizaje organizacional

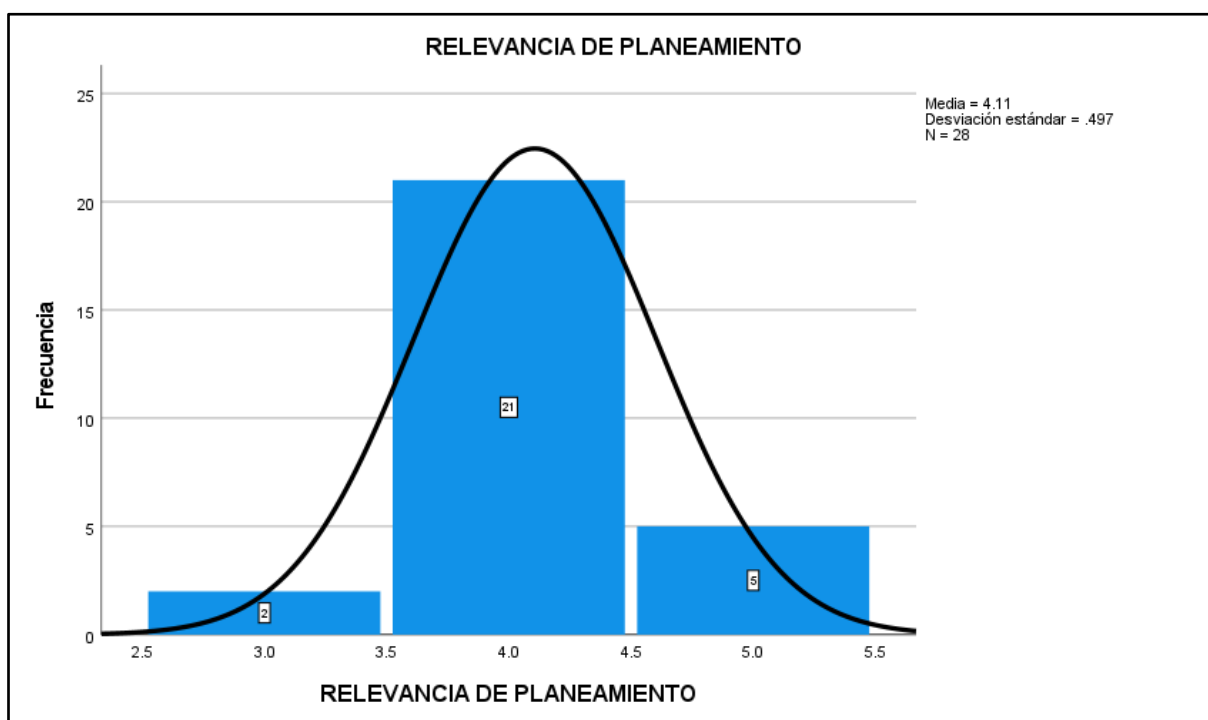


En cuanto al nivel de impacto de las decisiones tomadas y su incidencia en el aprendizaje de la organización un 63.3% respondió estar de acuerdo, mientras un 20% lo considera muy de acuerdo y el 10% como ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla N° 12: Relevancia de Planeamiento

RELEVANCIA DE PLANEAMIENTO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	6.7	7.1	7.1
	DE ACUERDO	21	70.0	75.0	82.1
	MUY DE ACUERDO	5	16.7	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 12: Relevancia de Planeamiento



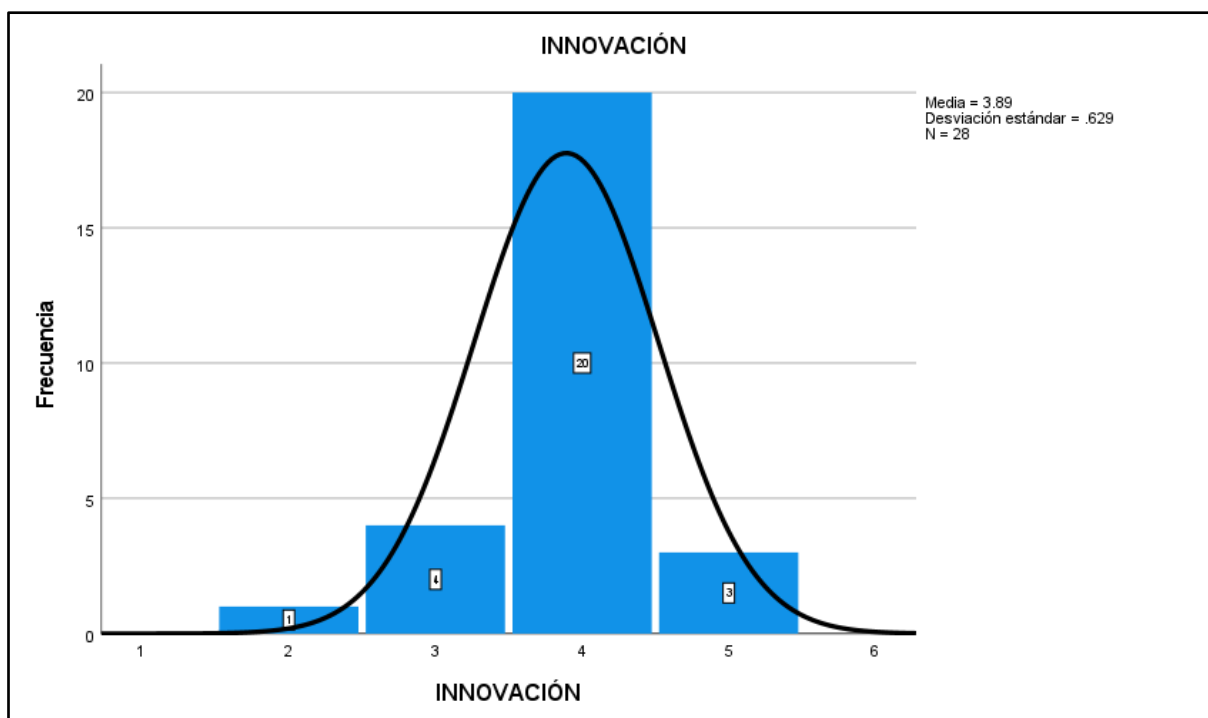
En cuanto a la relevancia del planeamiento estratégico a mediano plazo un 70% está de acuerdo con un 16.7 muy de acuerdo y un 6.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo.



Tabla N° 13: Innovación

INNOVACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	3.3	3.6	3.6
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	13.3	14.3	17.9
	DE ACUERDO	20	66.7	71.4	89.3
	MUY DE ACUERDO	3	10.0	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 13: Innovación

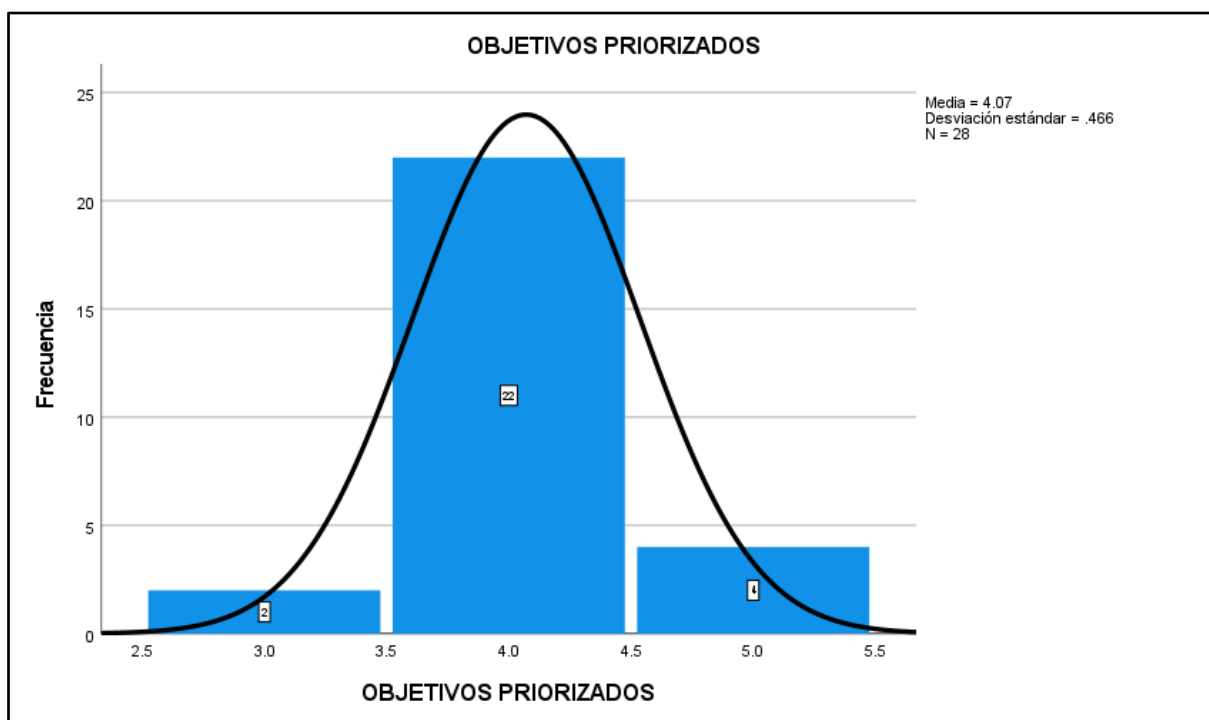


A la innovación en el planeamiento estratégico en la institución tomando en cuenta las estrategias y lineamientos nacionales un 66.7% lo considera como de acuerdo, mientras un 13.3% lo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% como muy de acuerdo.

Tabla N° 14: Objetivos priorizados

OBJETIVOS PRIORIZADOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	6.7	7.1	7.1
	DE ACUERDO	22	73.3	78.6	85.7
	MUY DE ACUERDO	4	13.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 14: Objetivos priorizados

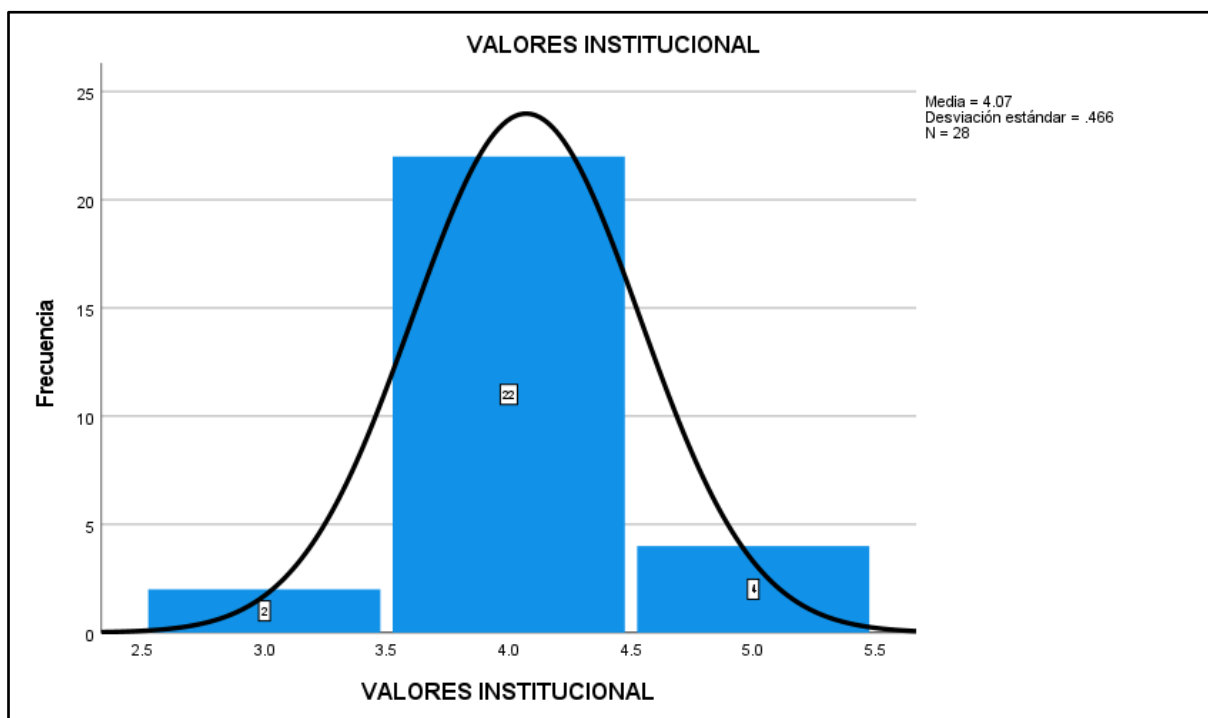


A la pregunta si los objetivos priorizados en el planeamiento estratégico permiten obtener los resultados que demanda la población atendida por la institución los colaboradores respondieron que un 73.3% está de acuerdo, mientras un 13.3% lo considera muy de acuerdo y el 6.7% como ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla N° 15: Valores institucionales

VALORES INSTITUCIONALES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	6.7	7.1	7.1
	DE ACUERDO	22	73.3	78.6	85.7
	MUY DE ACUERDO	4	13.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 15: Valores institucionales

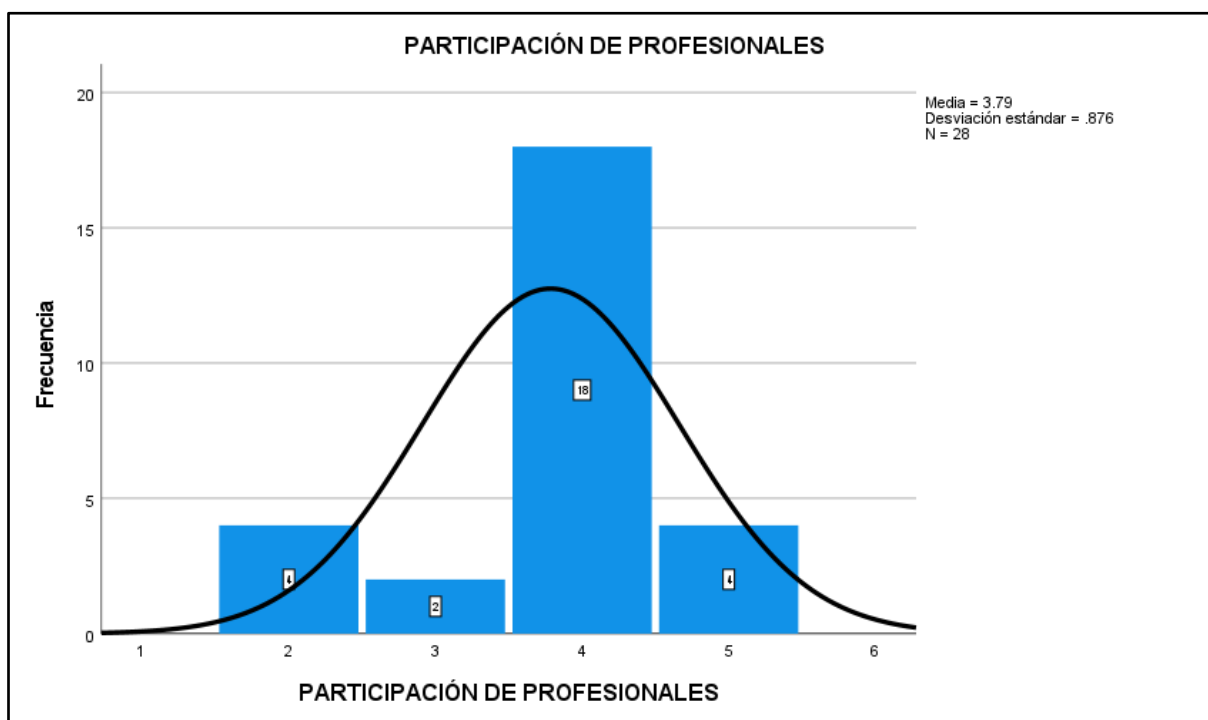


A la pregunta si el plan estratégico institucional cumple con los valores institucionales los colaboradores consideraron como un 73.3% como de acuerdo, mientras un 13.3% muy de acuerdo y el 6.7% como ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla N° 16: Participación de profesionales

PARTICIPACIÓN DE PROFESIONALES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	4	13.3	14.3	14.3
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	6.7	7.1	21.4
	DE ACUERDO	18	60.0	64.3	85.7
	MUY DE ACUERDO	4	13.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 16: Participación de profesionales

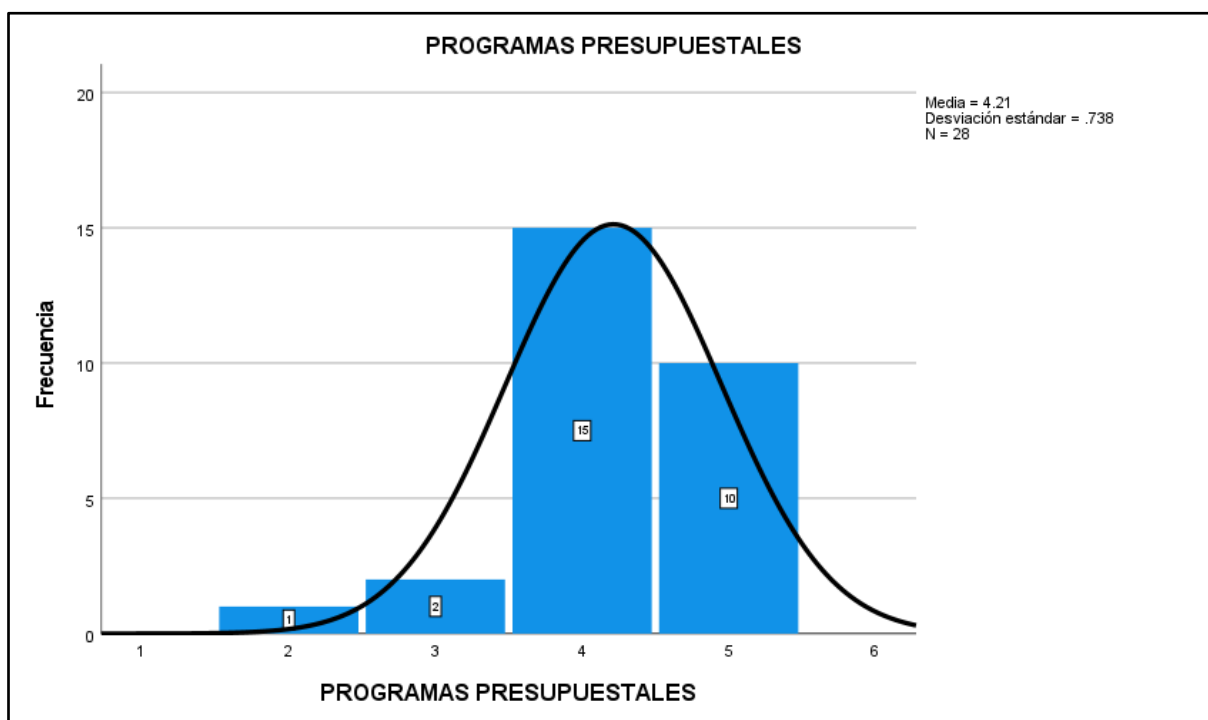


La participación de profesionales y técnicos en la toma de decisiones gerenciales para la gestión por resultados son percibidos en un 60% como de acuerdo, mientras un 13.3% lo considera muy de acuerdo y un 13.3% lo considera en desacuerdo.

Tabla N° 17: Programas presupuestales

PROGRAMAS PRESUPUESTALES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	3.3	3.6	3.6
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	6.7	7.1	10.7
	DE ACUERDO	15	50.0	53.6	64.3
	MUY DE ACUERDO	10	33.3	35.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 17: Programas presupuestales

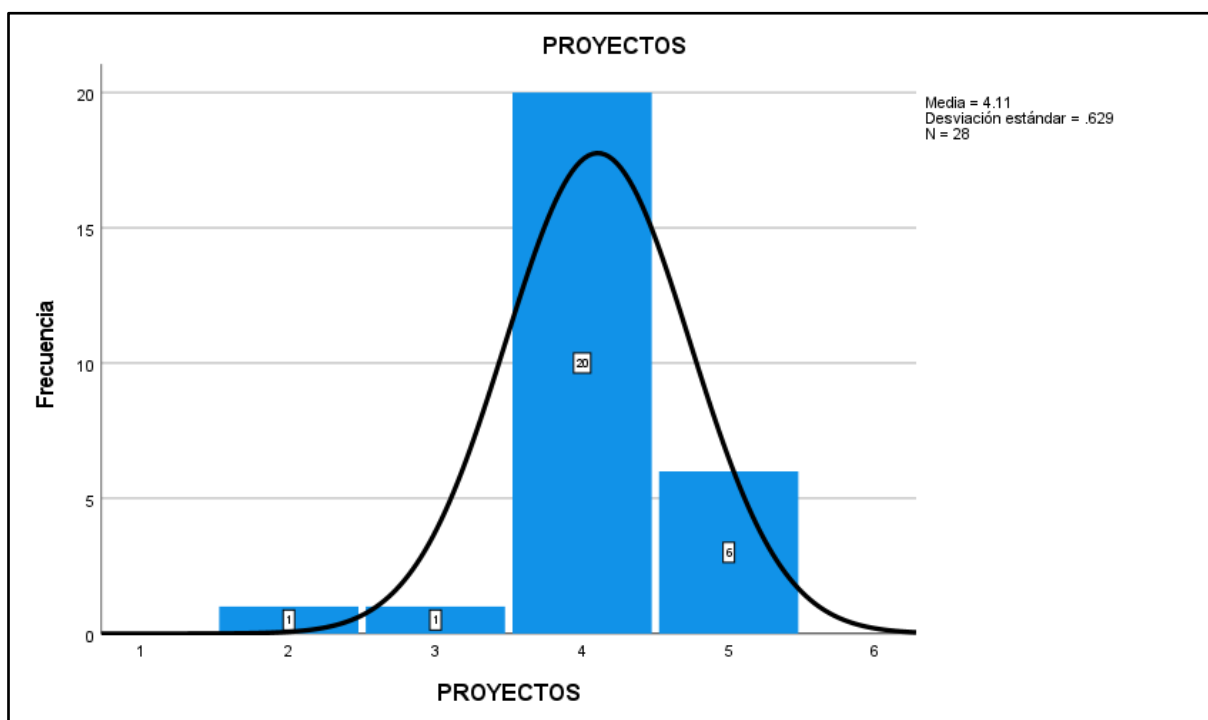


A la pregunta sobre los programas presupuestales que son considerados ejes básicos en el planeamiento operativo un 50% lo consideró de acuerdo, mientras un 33.3% lo considera muy de acuerdo y un 6.7% lo consideró ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla N° 18: Proyectos

PROYECTOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	3.3	3.6	3.6
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	3.3	3.6	7.1
	DE ACUERDO	20	66.7	71.4	78.6
	MUY DE ACUERDO	6	20.0	21.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 18: Proyectos

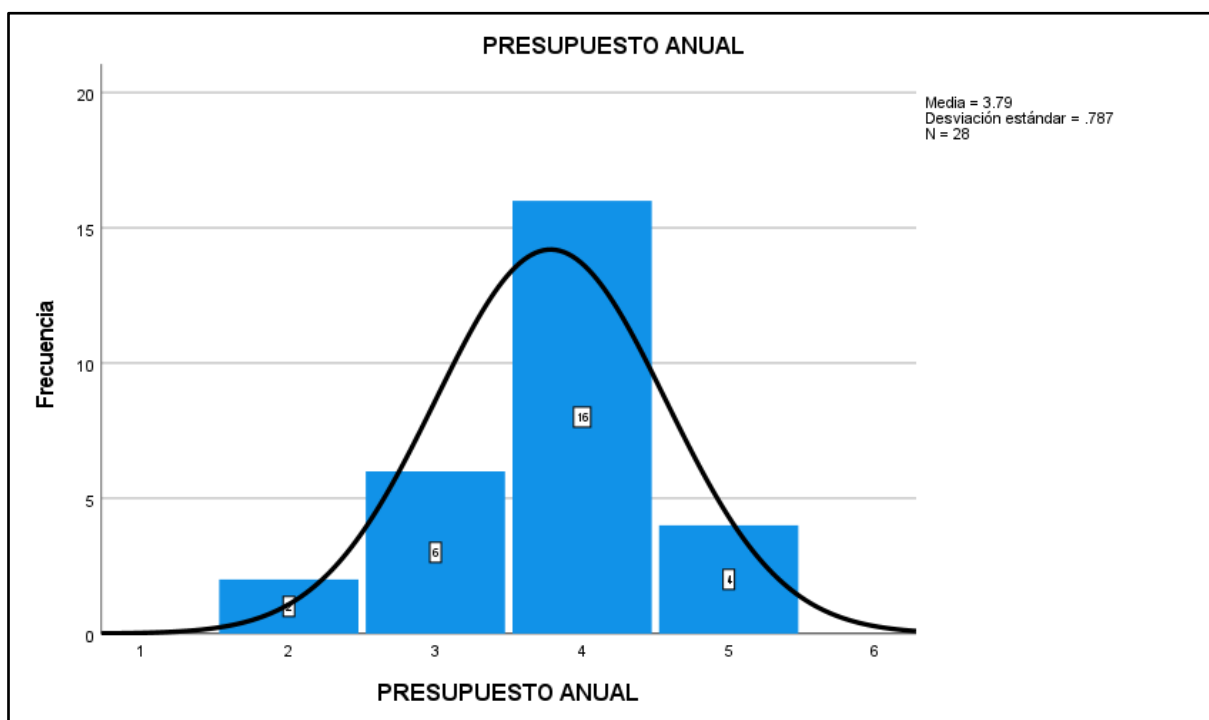


A la pregunta sobre si los programas presupuestales y proyectos priorizados en el plan operativo permiten cumplir a cabalidad con el rol institucional un 66.7% estuvo de acuerdo mientras un 20% muy de acuerdo y un 3.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla N° 19: Presupuesto anual

PRESUPUESTO ANUAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	2	6.7	7.1	7.1
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	20.0	21.4	28.6
	DE ACUERDO	16	53.3	57.1	85.7
	MUY DE ACUERDO	4	13.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 19: Presupuesto anual

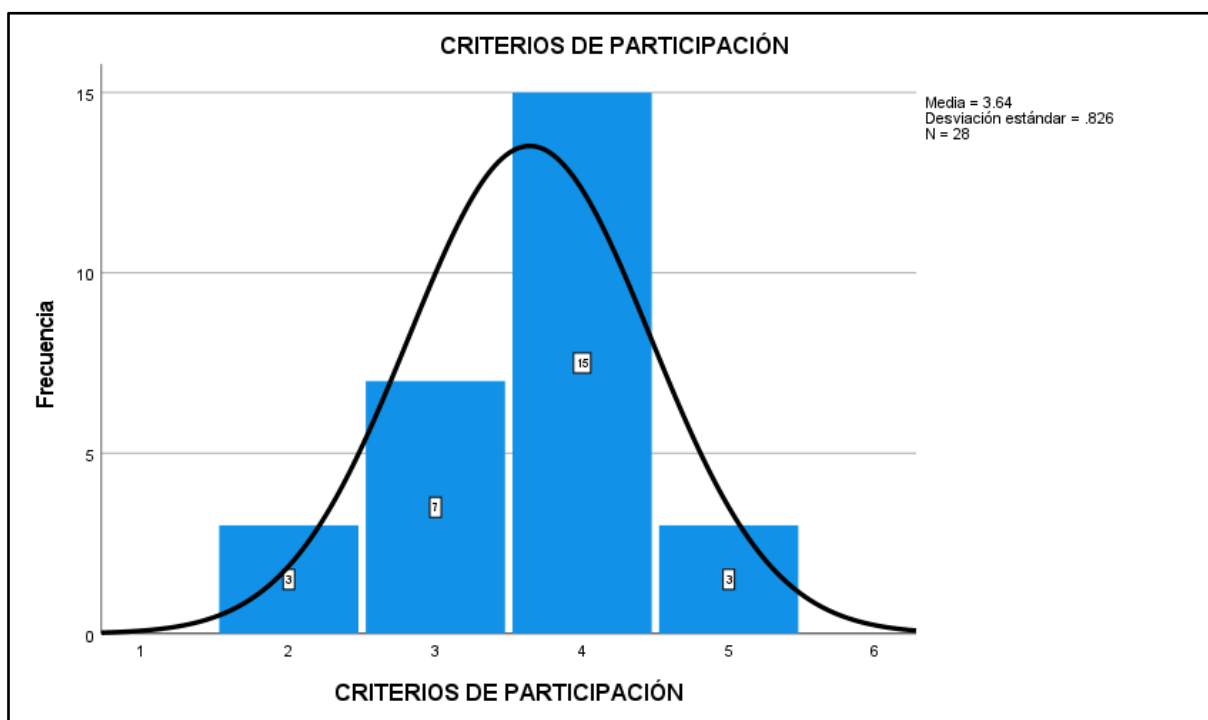


A la pregunta si se innova en el proceso de formulación del presupuesto anual un 53.3% estuvo de acuerdo mientras un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 13.3% lo considera muy de acuerdo.

Tabla N° 20: Criterios de participación

CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	3	10.0	10.7	10.7
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	23.3	25.0	35.7
	DE ACUERDO	15	50.0	53.6	89.3
	MUY DE ACUERDO	3	10.0	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 20: Criterios de participación



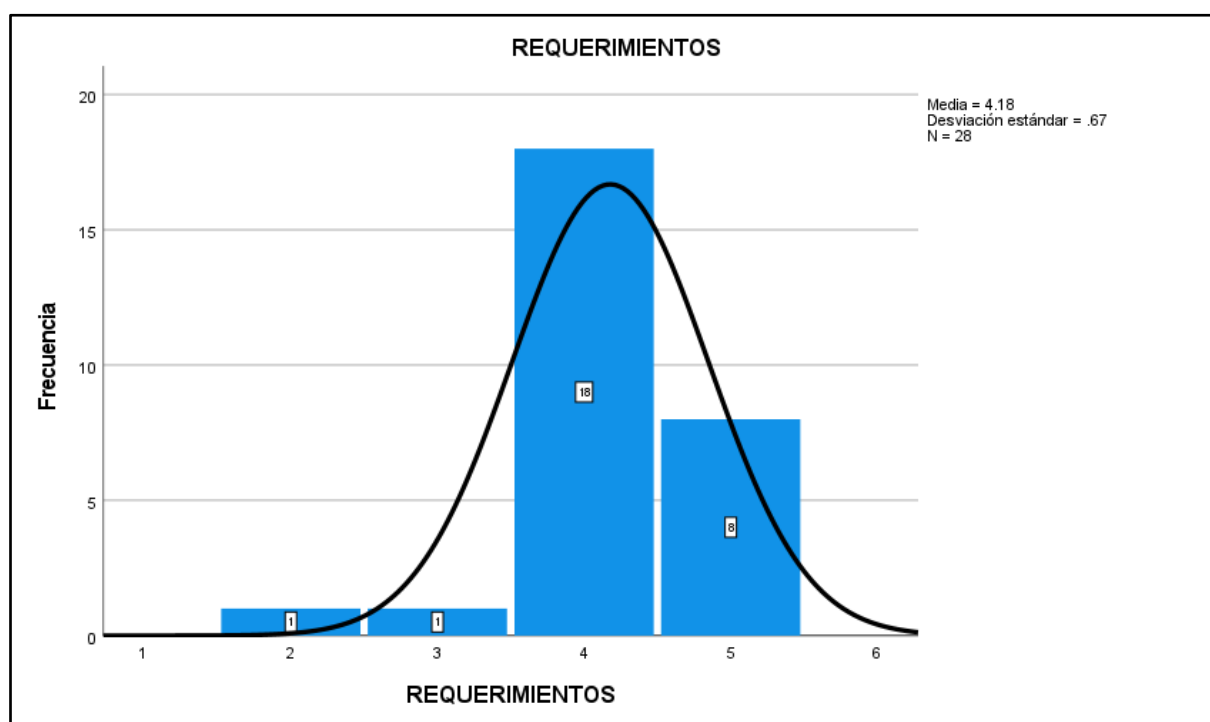
A la pregunta de si existen criterios sobre el personal que debe participar en la formulación del presupuesto anual un 50% estuvo de acuerdo mientras que un 23.3% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 10% lo considera muy de acuerdo, así como similar porcentaje 10% lo considera en desacuerdo.



Tabla N° 21: Requerimientos

REQUERIMIENTOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	1	3.3	3.6	3.6
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	3.3	3.6	7.1
	DE ACUERDO	18	60.0	64.3	71.4
	MUY DE ACUERDO	8	26.7	28.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 21: Requerimientos

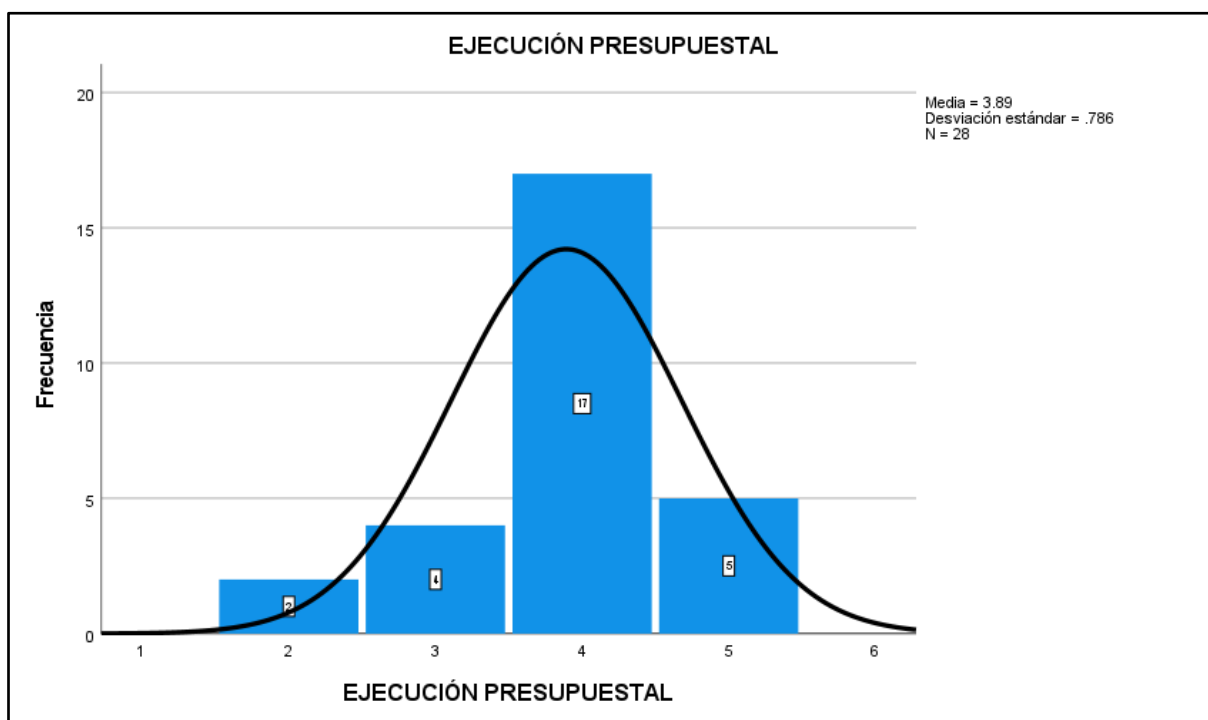


Sobre si la formulación del presupuesto guarda relación con el requerimiento de los productos que se proyectan entregar a la población objetivo un 60% estuvo de acuerdo mientras que un 26.7% respondió muy de acuerdo y un 3.3% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla N° 22: Ejecución presupuestal

EJECUCIÓN PRESUPUESTAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	2	6.7	7.1	7.1
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	13.3	14.3	21.4
	DE ACUERDO	17	56.7	60.7	82.1
	MUY DE ACUERDO	5	16.7	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 22: Ejecución presupuestal

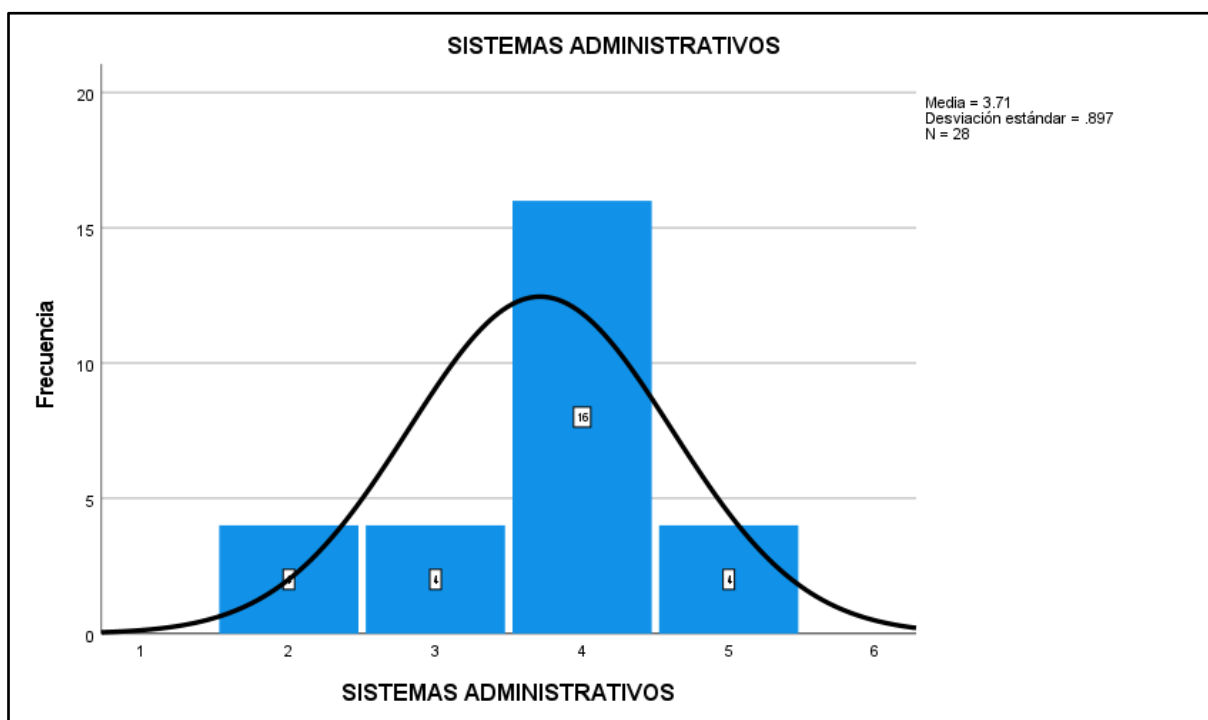


A la pregunta si se ejecutan los programas presupuestales y de proyectos según programación un 56.7% estuvo de acuerdo mientras que un 16.7% respondió muy de acuerdo mientras que un 13.3% lo consideró como ni de acuerdo ni en desacuerdo,

Tabla N° 23: Sistemas Administrativos

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	4	13.3	14.3	14.3
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	13.3	14.3	28.6
	DE ACUERDO	16	53.3	57.1	85.7
	MUY DE ACUERDO	4	13.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 23: Sistemas Administrativos

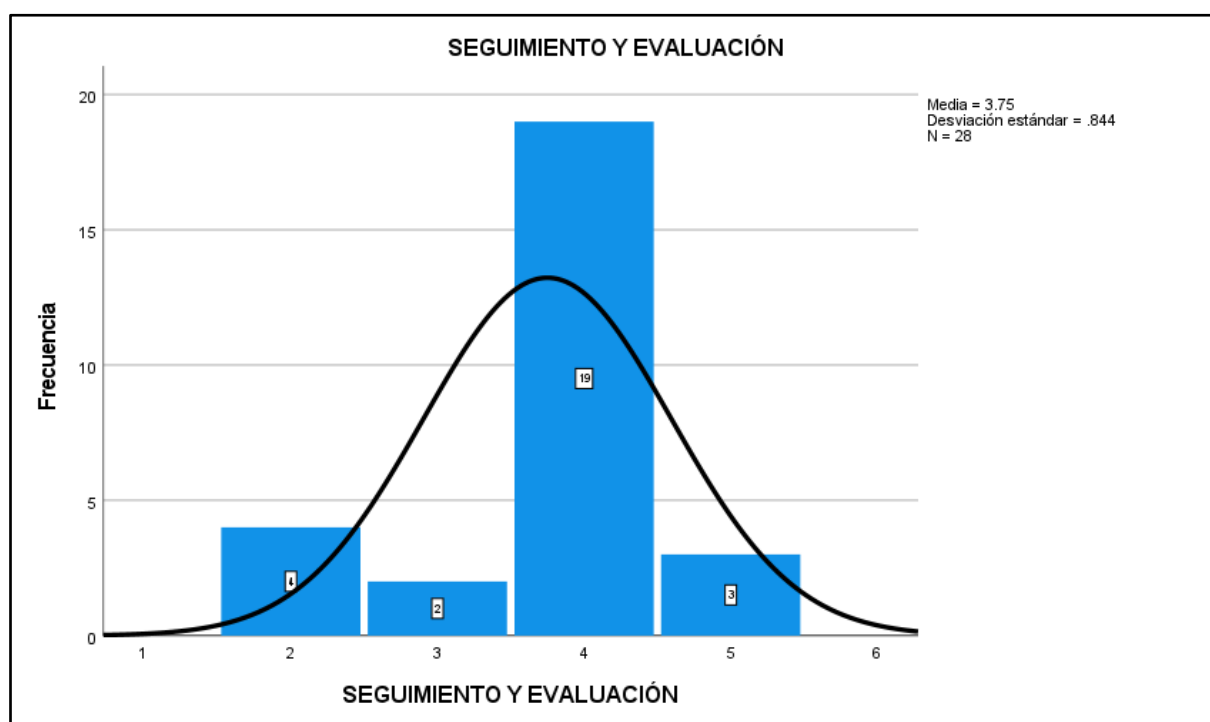


A la pregunta si se innovan los procedimientos en los sistemas administrativos un 53.3% estuvo de acuerdo mientras que el 13.3 % es considerado en similar porcentaje en las respuestas de muy de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo.

Tabla N° 24: Seguimiento y evaluación

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	4	13.3	14.3	14.3
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	6.7	7.1	21.4
	DE ACUERDO	19	63.3	67.9	89.3
	MUY DE ACUERDO	3	10.0	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 24: Seguimiento y evaluación

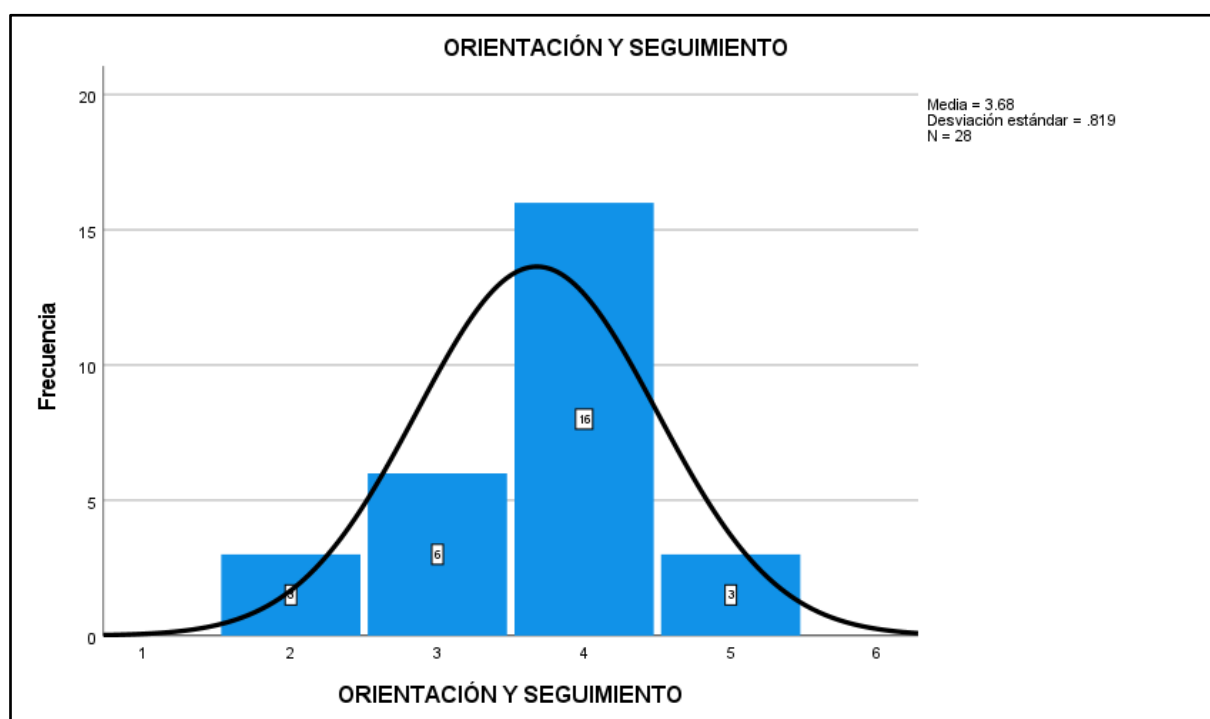


La innovación en la metodología de seguimiento y evaluación en la ejecución de los programas presupuestales y de proyectos los trabajadores estuvieron en un 63.3% de acuerdo, un 10% respondió muy de acuerdo y un 13.3% en desacuerdo.

Tabla N° 25: Orientación y seguimiento

ORIENTACIÓN Y SEGUIMIENTO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	3	10.0	10.7	10.7
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	20.0	21.4	32.1
	DE ACUERDO	16	53.3	57.1	89.3
	MUY DE ACUERDO	3	10.0	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 25: Orientación y seguimiento

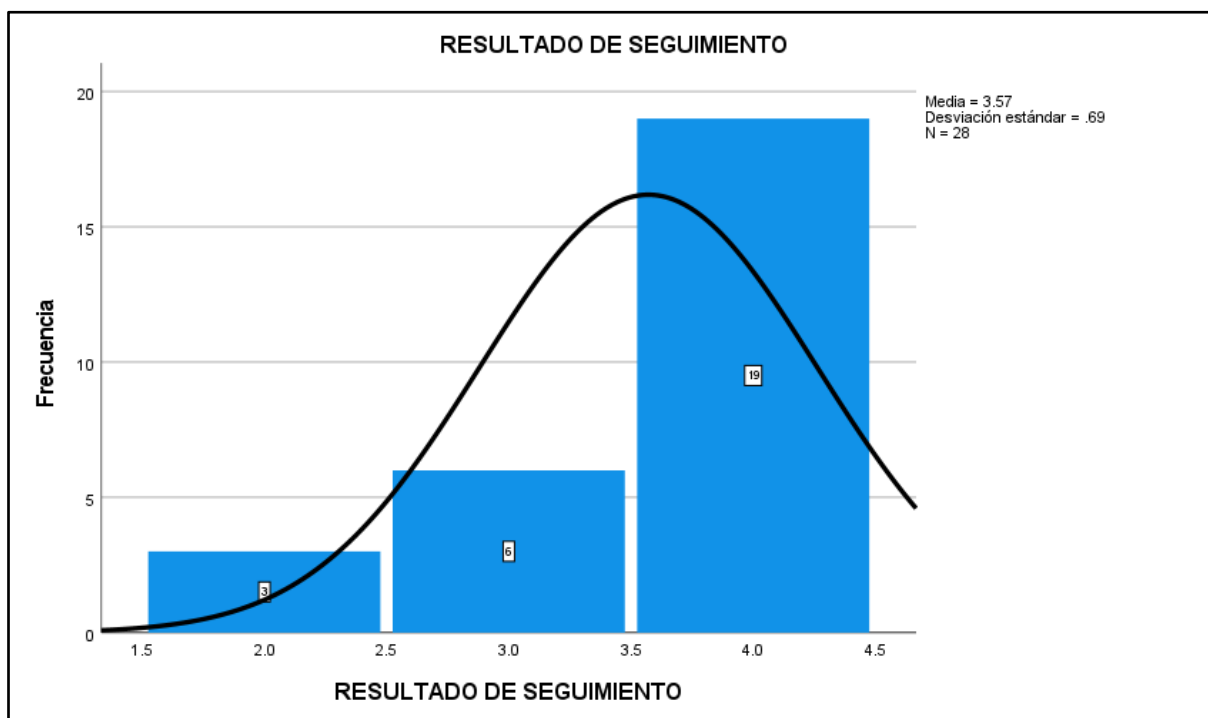


A la pregunta sobre la existencia de documentos orientadores para realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de los programas presupuestales y de los proyectos un 53.3% estuvo de acuerdo, un 20% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 10% lo considero muy de acuerdo y similar porcentaje de 10% estuvo en desacuerdo.

Tabla N° 26: Resultado de seguimiento

RESULTADO DE SEGUIMIENTO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	3	10.0	10.7	10.7
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	20.0	21.4	32.1
	DE ACUERDO	19	63.3	67.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 26: Resultado de seguimiento

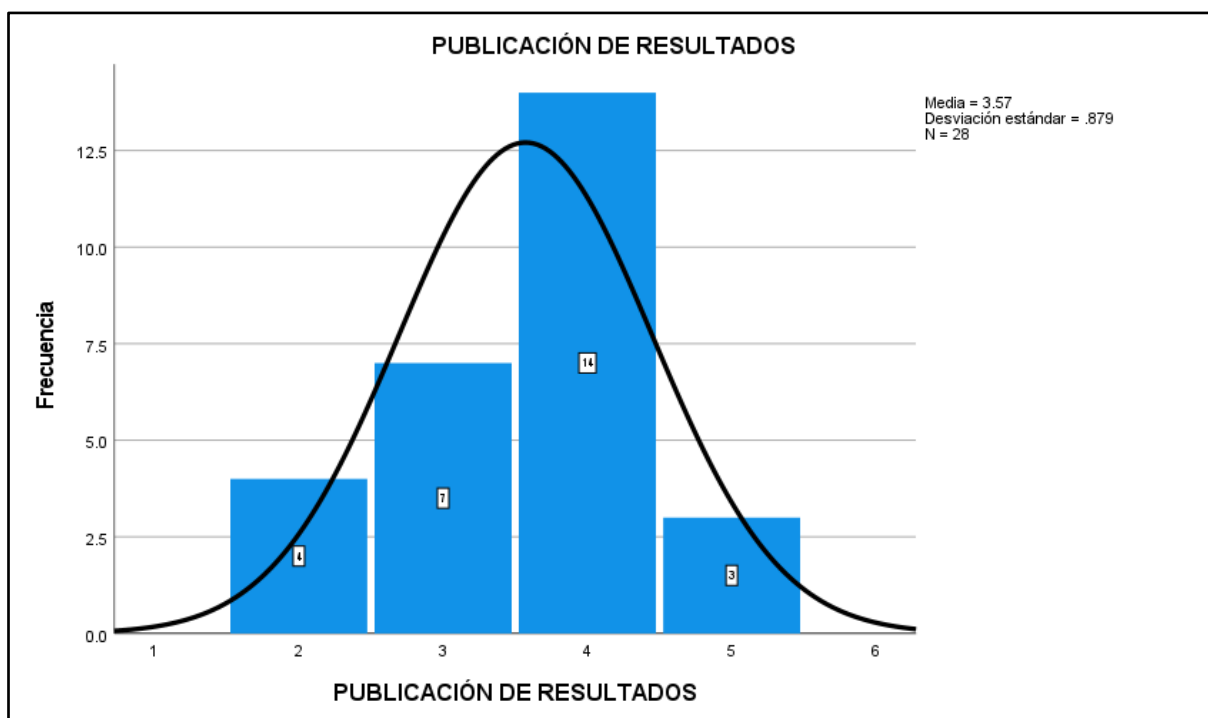


En cuanto a la accesibilidad de los resultados del seguimiento y evaluación para su uso institucional o de otros usuarios un 63.3% respondió estar de acuerdo mientras un 20% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 10% desacuerdo.

Tabla N° 27: Publicación de resultados

PUBLICACIÓN DE RESULTADOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	4	13.3	14.3	14.3
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	23.3	25.0	39.3
	DE ACUERDO	14	46.7	50.0	89.3
	MUY DE ACUERDO	3	10.0	10.7	100.0
	Total	28	100	100.0	
Perdidos	Sistema	0	.0		
Total		28	100.0		

Gráfico N° 27: Publicación de resultados



A la pregunta si los resultados del seguimiento y evaluación son publicados para conocimiento de la institución y de otros usuarios un 46.7% respondió estar de acuerdo, mientras un 23.3% lo considera ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 13.3% en desacuerdo.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SOBRE LA TOMA DE DECISIONES EN LA GESTIÓN POR RESULTADOS

- H0: La toma de decisiones no se relaciona con la gestión por resultados  
H1: La toma de decisiones se relaciona con la gestión por resultados

La Inferencia estadística determinó una asociación media entre la toma de decisiones y la gestión por resultados de un 49.6%, asimismo se encontró una significación media estadística entre las variables investigadas en el presente estudio.

Tabla N° 28: Correlaciones de V1 y V2

<b>Correlaciones de V1 y V2</b>			
		TOMA DE DECISIONES	GESTION POR RESULTADOS
TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	1	.496**
	Sig. (bilateral)		.005
	N	28	28
GESTION POR RESULTADOS	Correlación de Pearson	.496**	1
	Sig. (bilateral)	.005	
	N	28	28

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



**PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1**  
**CONOCIMIENTO DE RESULTADOS Y GESTIÓN POR RESULTADOS**

H0: El conocimiento de resultados no se relaciona con la gestión por resultados

H1: El conocimiento de resultados se relaciona con la gestión por resultados

En la Inferencia estadística se determinó una baja relación entre el conocimiento de resultados y la gestión por resultados del 33.7% asimismo no se encontró una asociación estadística de significación entre las variables investigadas.

Tabla N° 29: Correlación de Variable 2 (V2) con Dimensión 1 de Variable 1 (D1V1)

<b>Correlaciones V2 y D1V1</b>			
		GESTION POR RESULTADOS	CONOCIMIENTO DE RESULTADOS
GESTION POR RESULTADOS	Correlación de Pearson	1	.337
	Sig. (bilateral)		.068
	N	28	28
CONOCIMIENTO DE RESULTADOS	Correlación de Pearson	.337	1
	Sig. (bilateral)	.068	
	N	28	28

**PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2**  
**NIVEL DE PROGRAMABILIDAD Y GESTIÓN POR RESULTADOS**

H0: El nivel de programabilidad no se relaciona con la gestión por resultados

H1: El nivel de programabilidad se relaciona con la gestión por resultados

En la Inferencia estadística se determinó una baja relación entre el nivel de programabilidad y la gestión por resultados del 21.2% asimismo no se encontró una asociación estadística entre las variables investigadas.

Tabla N° 30: Correlación de Variable 2 (V2) con Dimensión 2 de Variable 1 (D2V1)

<b>Correlaciones V2 y D2V1</b>			
		GESTION POR RESULTADOS	NIVEL DE PROGRAMABILIDAD
GESTION POR RESULTADOS	Correlación de Pearson	1	.212
	Sig. (bilateral)		.260
	N	28	28
NIVEL DE PROGRAMABILIDAD	Correlación de Pearson	.212	1
	Sig. (bilateral)	.260	
	N	28	28

**PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3**  
**CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y LA GESTIÓN POR RESULTADOS**

- H0: Los criterios para la toma de decisiones no se relaciona con la gestión por resultados
- H1: Los criterios para la toma de decisiones se relaciona con la gestión por resultados

En la Inferencia estadística se determinó una media moderada relación entre los criterios para la toma de decisiones y la gestión por resultados del 48.9% asimismo se encontró una alta significación estadística entre las variables investigadas.

Tabla N° 31: Correlación de Variable 2 (V2) con Dimensión 3 de Variable 1 (D3V1)

<b>Correlaciones V2 y D3V1</b>			
		GESTION POR RESULTADOS	CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES
GESTION POR RESULTADOS	Correlación de Pearson	1	.489**
	Sig. (bilateral)		.006
	N	28	28
CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	Correlación de Pearson	.489**	1
	Sig. (bilateral)	.006	
	N	28	28

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

**PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4**  
**NIVEL DE IMPACTO DE LAS DECISIONES Y LA GESTIÓN POR RESULTADOS**

H0: El nivel de impacto de las decisiones no se relaciona con la gestión por resultados

H1: El nivel de impacto de las decisiones se relaciona con la gestión por resultados

En la Inferencia estadística se determinó una media moderada relación entre el nivel de impacto de las decisiones y la gestión por resultados del 43.4% asimismo se encontró una asociación estadística entre las variables investigadas.

Tabla N° 32: Correlación de Variable 2 (V2) con Dimensión 4 de Variable 1 (D4V1)

<b>Correlaciones V2 y D4V1</b>			
		GESTION POR RESULTADOS	NIVEL DE IMPACTO DE LAS DECISIONES
GESTION POR RESULTADOS	Correlación de Pearson	1	.434*
	Sig. (bilateral)		.017
	N	28	28
NIVEL DE IMPACTO DE LAS DECISIONES	Correlación de Pearson	.434*	1
	Sig. (bilateral)	.017	
	N	28	28

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

## Anexo N° 9



Sección 1 de 4

### "La Toma de Decisiones Gerenciales en la Gestión por Resultados"

La presente encuesta se realiza al personal administrativo de la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgo de Desastres como parte de un trabajo de investigación para optar el grado de Magister en Gestión Pública, por lo que la información es anónima y confidencial. Se agradece su participación y honestidad al emitir sus respuestas.

Sección 2 de 4

### La Toma de Decisiones Gerenciales

la toma de decisiones puede definirse como el proceso de análisis por el que se realiza una elección entre diversas alternativas disponibles para resolver diferentes situaciones o contextos de la vida, en donde se presente un problema actual o potencial.

1.- ¿El funcionario identifica oportunamente las probabilidades de riesgo, de ocurrencias de inconvenientes para la toma de decisiones? \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

2.- ¿El responsable se da cuenta de posibles falsas informaciones que pueden generar incertidumbre en el entorno laboral. ? \* \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

3.- ¿El funcionario toma sus decisiones a través de información obtenida en reuniones programadas con el personal.? \* \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

4.- ¿La falta de reuniones con el personal genera decisiones no acertadas. ? \* \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

5.- ¿El funcionario toma decisiones basado en los documentos normativos de la institución? \* \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

6.- ¿Los criterios del funcionario al tomar decisiones se adecuan a los diversos comportamientos de los trabajadores o áreas. ?

\* \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

7.- Los criterios del funcionario para la toma de decisiones varían de acuerdo al comportamiento del mercado o situación coyuntural

\* \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

8.- ¿El nivel de impacto en las decisiones del funcionario busca reducir conflictos sin influenciar en sus intereses personales ?

\* \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

9.- El funcionario identifica los problemas y opta por la mejor opción para resolver controversias \* \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

10.- El compromiso en el cumplimiento de las metas y el nivel de impacto de las decisiones tomadas inciden en beneficio de la institución. \* \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

11.- El nivel de impacto de las decisiones tomadas incide en el aprendizaje organizacional de la institución \* \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo



## Gestión por Resultados



La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado.

12.- El planeamiento estratégico a mediano plazo tiene relevancia en la institución \*

\*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

13.- Se innova el planeamiento estratégico en la institución tomando en cuenta las estrategias y lineamientos nacionales.

\*

\*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

14.- Los objetivos priorizados en el planeamiento estratégico permiten obtener los resultados que demanda la población atendida por la institución.

\*

\*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

15.- El plan estratégico institucional cumple con los valores institucionales \*

\*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

16.- Se involucra a los profesionales y técnicos en el planeamiento operativo \*

\*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

17.- Los programas presupuestales son considerados ejes básicos en el planeamiento operativo

\*

\*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

18.- Los programas presupuestales y proyectos priorizados en el plan operativo permiten cumplir a cabalidad con el rol institucional

\*

\*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

19.- Se innova el proceso de formulación del presupuesto anual \*

\*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

20.- Existen criterios sobre el personal que debe participar en la formulación del presupuesto anual

\*

\*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

21.- La formulación del presupuesto guarda relación con el requerimiento de los productos que se proyecta entregar a la población objetivo. \*

\*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

22.- Se ejecuta los programas presupuestales y de proyectos según la programación \*

\*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

23.- Se innova los procedimientos en los sistemas administrativos \*

\*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

24.- Se innova la metodología de seguimiento y evaluación en la ejecución de los programas presupuestales y de los proyectos.

\*

\*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

25.- Existen documentos orientadores para realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de los programas presupuestales y de los proyectos

\*

\*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

26.- Son accesibles los resultados del seguimiento y evaluación para su uso institucional o de otros usuarios. \* \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

27.- Los resultados del seguimiento y evaluación son publicados para conocimiento de la institución y de otros usuarios \* \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 4 de 4

**SE AGRADECE SU PARTICIPACIÓN** ✕ ⋮

Esta encuesta es anónima y confidencial

Fuente: Elaboración propia

## Anexo N° 10

$$n = \frac{(Z)^2 * N * p * q}{(N - 1) E^2 + (Z)^2 * p * q}$$

### Reemplazando la fórmula

$$n = \frac{(1.96)^2 * 30 * 0.5 * 0.5}{(30-1)0.5^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

### Dónde:

n= Tamaño de muestra = 28

N= Tamaño de población = 30

Z= Valor de la variable normal estándar = 1.96

p= Prevalencia favorable de la variable de estudio = 0.5

q= Prevalencia no favorable de la variable de estudio = 0.5

E= Error de precisión = 0.05

Nivel de confiabilidad = 95%

## Anexo N° 11

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Proporcionalidad</b>	<b>Tamaño de muestra</b>
Gerencia	3	0.10	3
Administrativos	27	0.90	25
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>28</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 12

Valorización de encuestas según escala Likert : Variable 1 Toma de Decisiones

	V1 TOMA DE DECISIONES										
	Conocimiento de resultados		Nivel de Programabilidad		Criterios para la toma de decisiones			Nivel de Impacto de las decisiones			
	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4	Preg. 5	Preg. 6	Preg. 7	Preg. 8	Preg. 9	Preg. 10	Preg. 11
Encuestado 1	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
Encuestado 2	4	5	3	5	4	2	5	4	5	5	4
Encuestado 3	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4
Encuestado 4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
Encuestado 5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4
Encuestado 6	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5
Encuestado 7	2	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4
Encuestado 8	5	4	4	2	5	5	4	5	5	5	5
Encuestado 9	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
Encuestado 10	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
Encuestado 11	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
Encuestado 12	3	2	3	4	4	2	2	4	4	4	3
Encuestado 13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Encuestado 15	4	5	4	5	5	3	3	5	5	5	4
Encuestado 16	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
Encuestado 17	5	5	5	2	5	2	4	5	5	5	5
Encuestado 18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 19	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Encuestado 20	5	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4
Encuestado 21	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5
Encuestado 22	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
Encuestado 23	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
Encuestado 24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
Encuestado 25	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4
Encuestado 26	3	5	3	5	3	3	3	2	2	4	4
Encuestado 27	3	5	3	5	3	3	3	2	2	4	4
Encuestado 28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

	V2 GESTIÓN POR RESULTADOS															
	Planeamiento Estratégico				Planeamiento Operativo			Presupuesto por Resultados			Ejec. de la Planeac. operativa, física y presup.		Seguimiento y Evaluación			
	Preg 12	Preg 13	Preg 14	Preg 15	Preg 16	Preg 17	Preg 18	Preg 19	Preg 20	Preg 21	Preg 22	Preg 23	Preg 24	Preg 25	Preg 26	Preg 27
Encuestado 1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 2	5	3	3	3	3	5	5	4	5	4	4	2	2	2	2	2
Encuestado 3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
Encuestado 5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 7	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2
Encuestado 8	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	5
Encuestado 9	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5
Encuestado 10	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
Encuestado 11	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
Encuestado 12	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
Encuestado 13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 14	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	2	3	3	3
Encuestado 15	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
Encuestado 16	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Encuestado 17	5	5	5	4	2	5	4	3	2	5	4	5	4	5	4	2
Encuestado 18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 19	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
Encuestado 21	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3
Encuestado 22	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
Encuestado 23	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3
Encuestado 24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
Encuestado 25	4	4	4	4	2	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3
Encuestado 26	4	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Encuestado 27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Encuestado 28	4	4	4	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4



## Valorización de encuestas según escala Likert: Variable 2 Gestión por Resultados

Correlación de Variables					
V1	V2	V2 - V1D1	V2-V1D2	V2-V1D3	V2-V1D4
39	66	8	7	11	13
46	54	9	8	11	18
40	64	8	6	10	16
42	60	8	8	10	16
43	65	7	9	11	16
45	64	8	7	13	17
36	46	6	6	10	14
49	74	9	6	14	20
51	73	9	9	14	19
48	73	9	9	14	16
46	66	8	9	12	17
35	57	5	7	8	15
44	64	8	8	12	16
55	54	10	10	15	20
48	67	9	9	11	19
36	50	8	6	9	13
48	64	10	7	11	20
44	64	8	8	12	16
45	65	8	8	13	16
42	67	9	8	10	15
47	69	10	9	12	16
41	61	7	7	12	15
41	57	7	7	12	15
45	65	8	8	12	17
45	57	9	9	12	15
37	39	8	8	9	12
37	64	8	8	9	12
44	68	8	8	12	16

Elaboración propia

- V1 : Variable 1 Toma de Decisiones  
V2 : Variable 2 Gestión por Resultados  
V1D1 : Variable 1 Dimensión 1 Conocimiento de Resultados  
V1D2 : Variable 1 Dimensión 2 Nivel de Programabilidad  
V1D3 : Variable 1 Dimensión 3 Criterios para la toma de decisión  
V1D4 : Variable 1 Dimensión 4 Nivel de Impacto de las decisiones