



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Compromiso organizacional para optimizar la gestión por
resultados de la I División de Ejército – Piura 2019**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciado en Administración

AUTOR:

Yauri Solier, Ronald Paz (ORCID: 0000-0002-9095-5307)

ASESOR:

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID: 0000-0001-5815-6559)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

PIURA - PERÚ

2020

Dedicatoria

A Dios quien me da la oportunidad de vivir cada día y a mi familia que son mi motivo para seguir adelante en mi camino.

Agradecimiento

A los trabajadores de la I División de Ejército que me brindaron las facilidades para realizar el presente estudio.

A mis compañeros de clase por su apoyo y cooperación.

A los docentes que impartieron sus conocimientos, las cuales fueron de gran ayuda para esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	i
Índice de contenidos.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de abreviaturas.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II.MARCO TEÓRICO.....	4
III. MÉTODOLOGÍA.....	11
3.1.Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Variables y operacionalización.....	11
3.3. Población(criterios de selección), muestra y unidad de análisis.....	11
3.4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	13
3.5. Procedimiento.....	15
3.6. Métodos de análisis de datos.....	15
3.7. Aspectos éticos.....	15
IV. RESULTADOS.....	16
V. DISCUSIÓN.....	23
VI. CONCLUSIÓN.....	31
VII. RECOMENDACIONES.....	33
VIII. PROPUESTA.....	34
REFERENCIAS.....	53
ANEXOS.....	59

Índice de tablas

Tabla 1:	Cuadro de personal que participa en la gestión por resultados.....	16
Tabla 2:	Compromiso afectivo de los colaboradores de la entidad.....	20
Tabla 3:	Compromiso de continuidad de los colaboradores de la entidad.....	21
Tabla 4:	Compromiso normativo de los colaboradores de la entidad.	22
Tabla 5:	Evaluación de los factores internos.....	36
Tabla 6:	Evaluación de los factores externos.....	36
Tabla 7:	Análisis de la matriz FODA.....	38
Tabla 8:	Matriz de operacionalización de variables.....	23
Tabla 9:	Matriz de consistencia.....	22
Tabla 10:	Matriz de instrumentos.....	22

Índice de abreviaturas

UGEL:	Unidad de Gestión Educativa Local
CLAD:	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
BM:	Banco Mundial
DIRESA:	Dirección Regional de Salud
SINAGERD:	Sistema de Gestión de Riesgos y Desastres

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general: Determinar el compromiso organizacional para optimizar la gestión por resultados de la I División de Ejército – Piura 2019. El método que se empleó fue de tipo aplicada, de diseño no experimental, porque los resultados obtenidos en el presente estudio no fueron manipulados, descriptivo debido a que se desarrolló una descripción general sobre las variables de estudio, es de corte transversal, asimismo, posee un enfoque mixto (cuali cuantitativo). La población y muestra estuvo conformada por 55 trabajadores de la I División de Ejército – Piura. La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta, la observación y la entrevista, asimismo, los instrumentos que se emplearon fueron el cuestionario y la guía de observación dirigido a los colaboradores y la guía de entrevista para los jefes de departamento. Dicho cuestionario fue debidamente validado a través de juicios de expertos cuya confiabilidad fue determinada a través del estadístico de fiabilidad (Alfa de Cronbach: 0,900). Los resultados de la investigación muestran que existe un nivel bajo de compromiso organizacional por parte de los colaboradores debido a ciertos aspectos como la falta de capacitación al personal, incentivos al personal que muestra un excelente desempeño laboral, que ocasiona una inadecuada gestión por resultados en la entidad. Finalmente se concluye que los aspectos antes mencionados ocasionan la insatisfacción del personal y trae consigo la disminución del compromiso organizacional, y por consiguiente no se logra una óptima gestión por resultados en beneficio de la población de Piura.

Palabras clave: Compromiso organizacional, motivación, gestión, resultados y desempeño laboral.

Abstract

The present research had the general objective: To determine the organizational commitment to optimize the management by results of the 1st Army Division - Piura 2019. The method used was applied, of non-experimental design, because the results obtained in the present study were not manipulated, descriptive because a general description of the study variables was developed, is cross-sectional, and also has a mixed approach (qualitative quantitative). The population and sample consisted of 55 workers from the 1st Army Division - Piura. The technique used for data collection was the survey, observation and interview, and the instruments used were the questionnaire and the observation guide for collaborators and the interview guide for department heads. Said questionnaire was duly validated through expert judgments whose reliability was determined through the reliability statistic (Cronbach's Alpha: 0.900). The results of the investigation show that there is a low level of organizational commitment on the part of the collaborators due to certain aspects such as the lack of training of personnel, incentives to personnel that show excellent work performance, which causes inadequate management for results in the entity. Finally, it is concluded that the aforementioned aspects cause staff dissatisfaction and bring about a decrease in organizational commitment, and therefore optimal management by results is not achieved for the benefit of the Piura population.

Key words: Organizational commitment, motivation, management, results and job performance.

I. INTRODUCCIÓN

Neves, *et al.* (2018) señalan que el compromiso organizacional es vital para el crecimiento personal, profesional y organizacional, asimismo es un estado psíquico vinculado a la relación afectiva de los colaboradores con la entidad, la percepción de la obligación moral de permanencia, por lealtad, y el costo/beneficio asociado a la salida.

Cuesta (2016) sostiene que existe una preocupación por parte de las entidades, sobre elevar el compromiso del capital humano. Por ello se debe evaluar dicho compromiso a fin de incluirlo en la gestión del talento humano y conseguir que los colaboradores posean un alto compromiso es decir se sientan motivados para actividades dispuestas por la gerencia.

Madero y Olivas (2016) mencionan que el compromiso organizacional engloba las conductas vinculadas con la necesidad, deber y anhelo de permanecer en un centro laboral. Asimismo, se puede apreciar que el apoyo institucional percibido hace referencia al nivel en que los colaboradores aprecian el compromiso de la entidad con su crecimiento individual profesional.

Chavira y Rivera (2017) afirman que en los últimos años la gestión para resultados ha logrado formar parte de los anhelos del planeamiento nacional, la cual se encuentra enmarcada en la nueva gestión pública como una propuesta institucional, directiva y de gestión que pretende dar opciones de participación a los trabajadores públicos haciendo hincapié en los resultados, en vez de los procesos.

Ramos (2016) presenta impactos en la competitividad y bienestar basada en la gestión para resultados. Logra descubrir que el fortalecimiento de las competencias organizacionales en la gestión por resultados, es primordial y necesario para luego incidir en la competitividad y bienestar en el contexto del estado.

Gestión (2019) menciona que el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1439, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento fomenta la efectividad de las actividades de la cadena de suministros en el ámbito público,

bajo el enfoque de gestión para resultados a fin de que las entidades logren sus objetivos estratégicos y operativos mediante el empleo eficiente de los recursos.

Flores y Gómez (2018) mencionan que el compromiso organizacional engloba tres dimensiones: El componente afectivo que se vincula a la unión emocional que el colaborador siente hacia la entidad, el componente de permanencia que es la decisión del colaborador en no renunciar a la entidad y el componente de normatividad es la sensación de obligación de no dejar la entidad.

García y Flores (2017) señalan que la cultura institucional y el compromiso institucional son temas de interés para el desarrollo de las entidades, asimismo mencionan que la cultura institucional genera consecuencias en el compromiso organizacional de los colaboradores tales como acciones de solidaridad, sinergia y colaboración del capital humano.

Díaz, *et al.* (2018) afirman que el instrumento efectivo de planeación y control que posee el estado es la gestión por resultados que sirve para mostrar y concientizar a las diferentes entidades públicas, acerca de los conceptos de dirección basado en estrategias, para luego dotarlas de procedimientos, métodos, instrumentos y técnicas para el logro de objetivos.

Salvador y Sánchez (2017) mencionan que existe un vínculo positivo entre el compromiso organizacional de los docentes y el liderazgo que poseen los directivos de una red educativa, ya que dicho liderazgo influye en el compromiso de los docentes y ello permite la solidificación de la misión y visión de la entidad, asimismo, permite mejorar la calidad educativa.

La I División de Ejército es una entidad pública cuya sede principal está ubicada en la Av. Bolognesi N° 1000-Piura, participa en acciones cívicas, emergencias sanitarias, acciones preventivas y de emergencia social ante situaciones de riesgos y desastres que afecten a la región Piura. Se aprecia un bajo compromiso organizacional por parte de los trabajadores y una de las principales causas es la inadecuada administración del personal y la falta de capacitación antes que asuman un puesto. De continuar con esta problemática se estaría realizando una pésima gestión por resultados en la entidad y por ende no se estaría

cumpliendo con los objetivos estratégicos institucionales. Por lo tanto, la implementación de estrategias de gestión que incrementen el compromiso organizacional como charlas de sensibilización, capacitaciones, orientaciones, incentivos a los colaboradores para mejorar su desempeño, darían solución a dicho problema con la finalidad de optimizar la gestión por resultados de la entidad.

A continuación, se presenta el problema general y específico de la investigación. Siendo la pregunta general ¿Cómo el compromiso organizacional optimizará la gestión por resultados de la I División de Ejército – Piura 2019? Mientras que los problemas específicos son los siguientes: ¿Qué compromiso afectivo poseen los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019?, ¿Qué compromiso de continuidad muestran los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019?, ¿Cuál es la realidad del compromiso normativo de los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019?, ¿Qué planificación estratégica desarrolla la I División de Ejército- Piura 2019?, ¿Cómo se da el presupuesto por resultados en la I División de Ejército- Piura 2019? y ¿Qué monitoreo y evaluación realiza la I División de Ejército- Piura 2019?.

El presente estudio surge de la necesidad de concientización para las empresas públicas acerca del compromiso organizacional que deben poseer los colaboradores del estado, más aún conociendo que los mismos deben estar motivados, identificados e involucrados con la misión que posee la entidad a fin de realizar una óptima gestión por resultados en beneficio de la población de Piura.

A continuación, se presentan los objetivos de la investigación, siendo el objetivo general: Determinar el compromiso organizacional para optimizar la gestión por resultados de la I División de Ejército – Piura 2019. Mientras que los objetivos específicos son los siguientes: Determinar el compromiso afectivo que poseen los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019, verificar el compromiso de continuidad que muestran los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019, determinar el compromiso normativo de los trabajadores de la I División de Ejército-Piura 2019, determinar la planificación estratégica que desarrolla la I División de Ejército - Piura 2019, establecer el presupuesto por resultados que se da en la I División de Ejército- Piura 2019, verificar el monitoreo y evaluación que realiza la I División de Ejército - Piura 2019.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan los antecedentes a nivel internacional: Gutiérrez y Rico (2019), realizaron un estudio sobre *Compromiso organizacional y nuevas formas de trabajo*, cuyo objetivo fue determinar las características del nivel de compromiso institucional que muestra el colaborador a la entidad que pertenece dependiendo la clase de contrato con el cual haya sido vinculado. La metodología empleada es de diseño no experimental, de tipo descriptivo correlacional y como instrumento se usó el cuestionario. Se concluyó que dicho compromiso está compuesto por tres componentes afectivo, normativo y de continuidad; este último es entendido como satisfacción laboral que se refiere a la sensación positiva que experimenta la persona al sentirse a gusto de trabajar en la empresa.

Ramírez y Mapén (2019) realizaron un estudio sobre *Evaluación del Compromiso Organizacional de Servidores Públicos en México*, cuyo objetivo fue evaluar el compromiso que muestran los servidores públicos del Estado de Tabasco, México, la metodología es de diseño descriptivo, no experimental y como instrumento se usó el cuestionario, concluyen mencionando que las entidades del estado deben implementar estrategias para elevar el compromiso organizacional en sus colaboradores, asimismo se debe realizar constantes capacitaciones al personal para mantenerlos actualizados en sus competencias profesionales.

Campo (2019) realizó una investigación acerca del *Modelo de Gestión por Resultados para la Dirección Distrital 23D03 La Concordia Salud*, cuyo objetivo fue diseñar un modelo de gestión por resultados como herramienta institucional para el mejoramiento continuo y la generación de valor público de dicha entidad. La metodología empleada fue descriptiva y como instrumento se usó la encuesta. La conclusión fue que para realizar el diseño de un modelo de gestión por resultados debe ajustarse a las necesidades del sector salud y a la vez debe estar basado en los pilares de la gestión.

Hidalgo y Salinas (2019) realizaron una investigación sobre *Propuesta de un modelo de gestión por resultados en la Universidad Técnica Nacional*. Su objetivo fue diseñar un modelo de gestión por resultados para dicha entidad. Con el trabajo

de tipo aplicada, usaron como instrumento el cuestionario. Concluyen afirmando que existen aspectos débiles en la planificación por la falta de difusión del Plan Estratégico a la comunidad universitaria no tiene conocimiento de ellos, ya que la gestión por resultados debe ser participativa para llevar a cabo una adecuada implementación de la misma.

Romero (2017), realizó una investigación sobre *Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales*, cuyo objetivo fue determinar la influencia del nombramiento y el contrato ocasional en el compromiso de los colaboradores hacia la institución, la metodología empleada fue descriptiva y como instrumento se usó la encuesta, concluye mencionando que la mayoría de colaboradores no abandona la entidad por el temor a perder el trabajo y/o la estabilidad laboral que poseen.

A continuación, se presentan los antecedentes a nivel nacional: Tapullima (2019) realizó un estudio sobre *Gestión pública por resultados y desempeño Laboral en los Docentes de la Institución Educativa N° 270 de Chirapa, Lamas, 2018*, cuyo objetivo fue determinar la influencia de la gestión para resultados en el rendimiento laboral de los docentes de dicha institución, la metodología que usó fue no experimental de corte transversal y correlacional, se usó como instrumento el cuestionario. Concluyó que el bajo nivel de desempeño laboral por parte de los docentes se debe a que no desarrollan una adecuada planificación de las actividades que deben realizar para lograr las metas asignadas.

Reátegui (2019) en su investigación *Desempeño laboral y gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2019*, el objetivo fue establecer el vínculo entre el desempeño de los colaboradores y la gestión para resultados de la entidad, la metodología fue de tipo aplicada-correlacional, utilizando el instrumento del cuestionario. Concluye mencionando que la gestión por resultados se ve afectado debido a que las actividades que corresponden al presupuesto por resultados no se realizan eficientemente, ya que los requerimientos no se presentan a tiempo y la gerencia no realiza la planificación orientada a cumplir las metas propuestas por la entidad.

Saldaña y Cornejo (2017) se ha ocupado de la *Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución. La metodología usada es descriptiva, correlacional y como instrumento se empleó el cuestionario, concluyen mencionando que el compromiso normativo de los colaboradores tiene su inicio en la formación de la lealtad durante las etapas del desarrollo humano de la niñez, la adolescencia, la juventud y en sus primeras experiencias laborales.

Quispe (2017) en su investigación *Gestión por resultados y la calidad del gasto en la UGEL N° 08 de Cañete, 2017*, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la gestión por resultados y la calidad del gasto en dicha entidad. La metodología empleada fue descriptiva y como instrumento se usó el cuestionario, concluyó afirmando que existe una relación directa entre la ejecución del presupuesto por resultados y la calidad de gasto en el ámbito educativo.

Bustamante, *et al.* (2016) realizaron un estudio sobre *Compromiso organizacional e intención de rotación laboral en el sector cementero de la Región Arequipa*, cuyo objetivo fue identificar la relación existente entre el compromiso organizacional que afecta la rotación de colaboradores de una empresa cementera, la metodología empleada fue descriptiva-correlacional y como instrumento usó el cuestionario. Concluyó mencionando que existe una relación inversa entre el compromiso normativo y la intención de rotación del personal, ya que si los colaboradores sienten la satisfacción de sus necesidades se genera el incremento del lazo emocional y la lealtad hacia la entidad.

A continuación, se presentan los antecedentes a nivel local: Córdova (2018) en su investigación *Motivación laboral y compromiso organizacional en los trabajadores del CETICOS Paita*, tuvo como objetivo establecer el vínculo existente entre el compromiso institucional y la motivación laboral en los colaboradores de la entidad. El estudio es descriptivo-correlacional, los instrumentos empleados fueron: la escala de motivación laboral y de compromiso organizacional. Concluyó afirmando que el compromiso afectivo tiene una relación directa con la motivación

de logro es decir que a medida que los colaboradores tengan mayor realización personal se sentirán más identificados con la entidad.

Abanto (2017) en su investigación *El compromiso organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud pública de Sullana*, tuvo como objetivo determinar la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. La metodología utilizada es de tipo descriptiva, se usó como instrumento el cuestionario, concluyó mencionando que el compromiso normativo posee una relación significativa con la satisfacción laboral, ya sea por las condiciones de trabajo, la remuneración y por los beneficios laborales que la entidad otorga al colaborador.

Hurtado (2017) se ocupó del estudio *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura*. El objetivo fue la identificación del factor que motiva a los colaboradores a permanecer por un periodo prolongado en una entidad. El tipo de investigación es no experimental transeccional correlacional y el instrumento usado fue el cuestionario, concluyó que el compromiso de continuidad se ve afectado por los años de servicio que ha brindado el colaborador a la entidad, debido a los aumentos salariales que perciben con el paso de los años.

Namay (2016) en su investigación *Mecanismos de control interno administrativo de las instituciones educativas de educación básica regular estatales de la ciudad de Piura y su impacto en los resultados de gestión en el año 2015*, cuyo objetivo fue determinar los mecanismos de control interno administrativo en dichas instituciones, la metodología empleada fue no experimental, descriptivo y el instrumento usado fue el cuestionario, concluyó manifestando que las acciones de monitoreo y control que realizan las entidades encargadas, permiten ofrecer un adecuado servicio educativo así como las actividades a realizar para el cumplimiento de objetivos de la institución.

Yarlequé (2016) en su investigación *Los mecanismos de control interno en la ejecución presupuestal y su impacto en los resultados de gestión de los Gobiernos Regionales del Perú*, tuvo como objetivo determinar los métodos de control interno en la ejecución del presupuesto y el impacto que genera en la gestión

por resultados del Gobierno Regional de Piura, empleó la metodología no experimental, descriptiva y los instrumentos fueron fichas bibliográficas – cuestionario. Concluyó que la calidad del gasto público en los municipios del país destinados a elevar el nivel de vida de la ciudadanía se optimiza mediante una adecuada gestión del presupuesto por resultados.

Con el fin de sustentar las variables de estudio se presenta las teorías relacionadas: El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (2019) afirma que la gestión por resultados es un enfoque de gestión del sector público cuya función es apoyar a las organizaciones públicas, en la dirección integrada y efectiva de sus procedimientos para crear valor público, a fin de optimizarlo, siendo uno de sus principios el monitoreo y la evaluación de los resultados, lo cual es importante para el proceso de toma de decisiones.

Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (2019) afirma que el compromiso organizacional se aprecia en la dedicación, el esfuerzo y entusiasmo que muestran los colaboradores de una entidad ya que un trabajador comprometido es un individuo que está totalmente involucrado con la institución, llega a estar feliz en el trabajo y realiza sus actividades sin percatarse de las horas.

Soler (2019) afirma que el sentido de pertenencia describe el compromiso e identificación que los colaboradores sienten hacia la entidad, el lugar de trabajo, asimismo menciona que aquel colaborador que se siente parte de un entorno colabora con su equipo de trabajo, hace las cosas correctamente y habla de forma positiva sobre su entidad, de su jefe y sus compañeros en cambio un colaborador que no se identifica con lo que hace, no generará óptimos resultados ya que difícilmente empleará todo su esfuerzo y dedicación.

Báez, *et al.* (2018) mencionan que el compromiso hacia la organización es el lazo o el estado psíquico que une a la organización y el colaborador. Asimismo plantean las dimensiones del compromiso institucional las cuales son: a) Compromiso afectivo; que es la unión emocional que los empleados sienten hacia la organización que se caracteriza por la identificación que posee el colaborador con la entidad y el sentido de pertenencia hacia ella, b) Compromiso de continuidad, se basa en la inversión que el colaborador realiza en la institución

a lo largo de su estancia en ella y que le permite tener ciertos beneficios; asimismo se sustenta en los costos asociados a dejar la institución. c) Compromiso normativo; es el sentimiento de obligación de permanencia en la institución.

Plan Estratégico Institucional del Ejército del Perú (2016) menciona que las acciones estratégicas institucionales son un conjunto de actividades ordenadas que contribuyen al logro de objetivos estratégicos de la entidad e involucra la utilización de recursos, asimismo reflejan los bienes y servicios que deben ser provistos a las dependencias del Ejército del Perú o a las personas que sirven en él, de manera que permita alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Estas acciones estratégicas representan en la cadena de valor, productos que el instituto debe conseguir o proveer y promueven el cambio para la mejora al interior de la institución y en la provisión de servicios en beneficio de la población.

Torres (2016) menciona que los lineamientos estratégicos es la clave para obtener resultados positivos, ya que constituyen los elementos del más alto nivel de la estrategia de una entidad y su finalidad es alinear el accionar de los colaboradores hacia un mismo horizonte y una visión compartida, asimismo dichos lineamientos están conformados por la misión, visión principios y valores de la entidad

Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2016) afirma que la nueva gestión pública posee una variante que es la gestión por resultados, la cual fue diseñada por los Organismos Internacionales (CLAD, BID, BM) quienes la definen como un entorno conceptual cuyo rol es permitir a las entidades del estado la conducción efectiva e integrada de su proceso de creación de valor, con el objetivo de optimizar dicho proceso garantizando la máxima eficiencia, eficacia y efectividad de su desarrollo, el logro de metas de gobierno y la continua mejora de sus entidades, finalmente se puede concluir que “gestionar” equivale a crear valor público en beneficio de la población.

Ministerio de Economía y Finanzas (2019) afirman que el presupuesto por resultados es un instrumento de gestión pública que permite asignar recursos presupuestales a bienes, servicios y resultados en beneficio de la población, y para

lograr ello es necesario que las entidades del sector público estén comprometidas con esa finalidad.

Auteri (2015) afirma que la lealtad es el carácter de una persona que expresa un sentimiento de respeto y fidelidad hacia otro ser humano, hacia un compromiso; una persona que posee un sentido de comunidad, que profesa principios morales. Asimismo, la lealtad como valor es una virtud que se desenvuelve en nuestra conciencia, en el compromiso de defender y de ser fieles a lo que creemos y en quien creemos. Consiste en la obediencia de las normas de fidelidad, honor, gratitud y respeto.

Baena (2015) afirma que la planificación prospectiva estratégica, significa saber hacia dónde nos dirigimos y a la vez se caracteriza por tomar en cuenta los cambios de todo orden y su dinámica en los parámetros centrales de cada sistema complejo. En ella se determina primero el futuro deseado de forma creativa y libre de restricciones; el pasado y el presente no se consideran como restricciones sino hasta un segundo momento. Con la imagen del futuro deseado se exploran los futuros posibles para seleccionar el más satisfactorio.

Esquivias (2014) afirma que el trabajo es uno de los instrumentos más poderosos de realización personal para el varón y la mujer, asimismo la realización personal indica el cumplimiento del objetivo personal, la plenitud de sus capacidades como ser humano y hacer realidad sus posibilidades como persona. De igual forma tiene que ver con el hallazgo del sentido de su existencia, de forma que su sistema emocional considere con satisfacción su vida, para todo ello el trabajo es imprescindible al hombre.

Dávila y Jiménez (2014) afirman que existe una vinculación psicológica entre la organización y los colaboradores, para ello es necesario estudiar los diferentes tipos de compromiso organizacional y uno de ellos es el compromiso de continuidad que debe ser analizado en dos facetas por un lado, la necesidad de continuar en base a los costes asociados a dejar la organización y por otro lado, la necesidad de continuar debido a la falta de alternativas de empleo disponibles que perciben los colaboradores al momento de intentar dejar la institución a la cual pertenecen.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Hernández, *et al.* (2014) el tipo de investigación es aplicada debido a que se desarrollaron estrategias de mejora, asimismo el diseño es no experimental, porque los resultados obtenidos en el presente estudio no fueron manipulados, es de corte transversal ya que la recolección de datos se dará en un periodo de tiempo, es descriptivo debido a que se desarrolló una descripción general sobre las variables de estudio en la I División de Ejército, principalmente a través de la observación directa en el trabajo realizado por colaboradores de dicha entidad, la investigación muestra un enfoque mixto (cuali cuantitativo) debido a que se emplearon los instrumentos de los dos tipos de estudio para recopilar información.

3.2. Operacionalización de variables

3.2.1. Compromiso Organizacional

Baez, *et al.* (2018) Es el lazo o relación entre la organización y el colaborador, asimismo es un estado psíquico que se relaciona con el vínculo entre un colaborador y la entidad, donde las perspectivas de ambas partes son muy propias.

3.2.2. Gestión por Resultados

Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2016) define la Gestión por resultados como un marco conceptual cuyo fin es facilitar que las entidades del estado posean la dirección efectiva e integrada de sus procesos de creación de valor, con la finalidad de optimizar dicha gestión asegurando la máxima eficiencia, eficacia y efectividad de su desempeño, el logro de objetivos del estado y el mejoramiento de sus entidades.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

Hernández, *et al.* (2014) definen a la población como el conjunto de individuos que abarca ciertas características similares o guardan una relación, siendo imprescindible para realizar la recolección de datos.

La presente investigación cuenta con una población de 55 trabajadores pertenecientes a la Primera División de Ejército en el año 2019.

Tabla 1

Cuadro de personal que participa en la gestión por resultados

N°	Personal	Cantidad
1	Jefes de departamento	5
2	Colaboradores (oficiales, técnicos y suboficiales)	50
	Total	55

Elaboración propia

Para la presente investigación se consideró al personal que labora en los 5 departamentos que intervienen directamente en la gestión por resultados de la I División de Ejército las cuales son: Logística, Abastecimiento, Tesorería, Presupuesto y el Área de almacén.

3.3.2. Criterios de selección

Criterios de inclusión

Trabajadores mujeres y varones de distintos niveles jerárquicos que laboran en departamentos que participan directamente en la gestión por resultados de la I División de Ejército.

Criterios de exclusión

No se tomaron en cuenta, debido a que es una muestra censal.

3.3.3. Muestra

La presente investigación posee una población finita y conocida, sin embargo, esta población es reducida, demostrando que la población es igual a la muestra, por ello se tomó a la muestra como la muestra censal que corresponde a 55 trabajadores.

3.3.4. Unidad de análisis

Colaboradores que participan directamente en la gestión por resultados de la I División de Ejército.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Encuesta

En el desarrollo de la investigación se empleó la encuesta como técnica de recopilación de datos, de tipo cuantitativa, la cual consta de una gama de preguntas que fueron aplicados a los colaboradores de la entidad respecto a la variable de compromiso organizacional, con el fin de sustentar la problemática que incide en la entidad.

Entrevista

Es una técnica secundaria de soporte, que se enfoca a una gama de preguntas que fueron aplicados a los Jefes de Departamento de la entidad, en función a la variable gestión por resultados, con el fin de sustentar el estudio desde una perspectiva jerárquica.

Observación

Es una técnica de recopilación de datos que es de suma importancia, ya que permitió apreciar el fenómeno de estudio de una manera más cuidadosa, en función a la variable compromiso organizacional que fue aplicado a los colaboradores de la entidad, con el fin de recopilar información necesaria y analizarla.

3.4.2. Instrumentos

Cuestionario

Es un instrumento de tipo cuantitativo que se trata una gama de preguntas acerca de las variables de investigación, que contó con 12 preguntas para la variable compromiso organizacional, las mismas que fueron aplicadas a los colaboradores de la I División de Ejército con el fin de obtener información para definir la problemática de estudio.

Guía de entrevista

Es un instrumento basado en preguntas específicas dirigidas a los Jefes de departamento de la I División de Ejército, que constó de 8 ítems en función a la variable gestión por resultados, que mediante un dialogo o relación efectiva, se logrará obtener información necesaria para reflejar la problemática de la investigación.

Guía de observación

Es un instrumento cualitativo basado en observar de forma directa los fenómenos de estudio respecto a la variable compromiso organizacional, la misma que fueron dirigidas a los colaboradores de la I División de Ejército. Con este instrumento se apreciaron hechos, acontecimientos y acciones con el fin de conseguir datos e información más concreta de la problemática de estudio.

De otra parte para la validación del cuestionario Hernández, *et al.* (2014), indican que es necesario la validez del contenido en función a los instrumentos de recopilación de datos, en tanto a ello se usaron el cuestionario, la guía de observación y la guía de entrevista los cuales fueron valorados mediante una serie de fichas documentarias, así mismo fueron evaluados por tres jueces expertos, con el fin de determinar si los ítems guardan coherencia y consistencia respecto a las dimensiones de las variables compromiso organizacional y gestión por resultados, asimismo el dictamen de desaprobación o aprobación es esencial para su aplicación y la determinación de los datos necesarios que sustentaran los objetivos de estudio.

Finalmente, respecto a la confiabilidad Hernández, *et al.* (2014), señalan que es necesario la confiabilidad del instrumento ya que comprende una secuencia de procesos necesarios para determinar la fiabilidad del cuestionario, siendo este el instrumento principal y de tipo cuantitativa, que mediante la aplicación de una simulación al grupo de individuos que poseen las mismas características, para ser procesado mediante el uso del software SPSS. V25., a fin de determinar el grado de confiabilidad o Alfa de Cronbach, cuyo índice de confiabilidad fue de 0.900 lo cual permitió revelar si el instrumento cumple con las condiciones de consistencia técnicas para ser aplicado posteriormente.

3.5. Procedimiento

El procedimiento de la aplicación de los instrumentos, se realizó a través de la metodología correlacionada, mediante la aplicación de un cuestionario y una guía de observación dirigidos a los colaboradores y una guía de entrevista dirigido a los jefes de departamento de la I División de Ejército - Piura, con el propósito de medir las variables; compromiso organizacional y gestión por resultados, siendo fundamental para sustentar la problemática del estudio.

3.6. Métodos de análisis de datos

El análisis de datos obtenidos en la presente investigación, se realizó en función al tipo de instrumento utilizado. El análisis de resultados incluyó elementos de la estadística descriptiva como promedios y porcentajes. Para el instrumento cuantitativo (cuestionario) dirigido a los colaboradores de la I División de Ejército fueron presentados mediante cuadros, el mismo que se elaboraron a través de programas como Excel y SPSS. V25 de tal manera que puedan ser entendidos con mayor facilidad. Para el análisis de datos de los resultados obtenidos por instrumentos cualitativos (guía de entrevista y guía de observación), en este caso el análisis de la información se realizó de manera literal considerando que el objetivo principal es determinar el compromiso organizacional para optimizar la gestión por resultados de la I División de Ejército – Piura.

3.7. Aspectos éticos

La investigación comprendió principalmente una gama de principios éticos fundamentales durante el desarrollo y recolección de datos confidenciales, en las cuales se respetaron las opiniones y se sometieron a confidencialidad y anonimato de la información recogida, así mismo evitando ciertas discrepancias e incomodidad que incidan en la población del estudio, cumpliendo con la responsabilidad ética y la veracidad de los hechos tal como sucedan, asimismo se cumplió con las citas de las fuentes primarias y secundarias en cumplimiento de las normas vigentes al momento del desarrollo del estudio y manteniendo la coherencia y consistencia.

IV. RESULTADOS

4.1. Informe del cuestionario

4.1.1. Determinar el compromiso afectivo que poseen los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019

Tabla 2.

Compromiso afectivo de los colaboradores de la entidad

Compromiso afectivo	Ítem	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Realización personal	1	8	16%	32	64%	7	14%	2	4%	1	2%
	2	7	14%	24	48%	7	14%	9	18%	3	6%
Sentido de pertenencia	1	18	36%	23	46%	5	10%	1	2%	3	6%
	2	13	26%	30	60%	2	4%	2	4%	3	6%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Se aprecia que el 56% de los colaboradores poseen una elevada realización personal y que la entidad realiza capacitaciones para impulsar dicha realización mientras que un 4% de los colaboradores que están en desacuerdo con ello. Asimismo, se aprecia que un promedio de 53% de los colaboradores están de acuerdo que poseen un gran sentido de pertenencia y se sienten identificados con la entidad y hay un promedio de 3% que se encuentran en desacuerdo con ello.

Es necesario que la entidad brinde a sus colaboradores los materiales, herramientas y las capacitaciones necesarias para que potencien sus habilidades individuales que permitan mejorar su desempeño laboral, ya que está demostrado que el trabajo es uno de los elementos más poderosos para la realización personal de un individuo, asimismo dicha realización indica el logro del objetivo personal que hace que el colaborador se sienta contento, identificado afectivamente y posea un sentido de pertenencia con su equipo de trabajo y con la institución.

4.1.2. Verificar el compromiso de continuidad que muestran los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019

Tabla 3.

Compromiso de continuidad de los colaboradores de la entidad

Compromiso de continuidad	Ítem	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Inversión realizada	1	14	28%	26	52%	6	12%	2	4%	2	4%
Necesidades	1	2	4%	28	56%	7	14%	9	18%	4	8%
	2	4	8%	19	38%	10	20%	11	22%	6	12%
Falta de alternativas	1	7	14%	18	36%	12	24%	10	20%	3	6%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Se aprecia que el 52% de los colaboradores no abandonan la entidad para no perder la inversión realizada que hicieron durante su estancia en ella, mientras que el 4% están en desacuerdo con ello. Asimismo, se aprecia que hay un promedio de 47% de los colaboradores manifiestan que la remuneración que otorga la entidad y el proceso de ascensos satisfacen sus necesidades mientras que un promedio de 20% están en desacuerdo con ello. De igual forma se puede observar que hay un 36% de los colaboradores que están de acuerdo que no abandonan la entidad por la falta de alternativas de trabajo mientras que el 20% está en desacuerdo con ello.

La entidad debería mejorar en cuanto a la modalidad del proceso de ascensos, ya que dicho proceso debe ser transparente y con igualdad de oportunidades en vista que hay una considerable cantidad de colaboradores que se sienten descontento con dicho proceso que se lleva a cabo en la entidad, asimismo se aprecia que la mayoría de colaboradores afirman que no abandonan la entidad debido a que no tienen otra alternativa de seguir laborando en la entidad por el tipo de profesión que poseen, sin embargo se debe mejorar ello a fin de permitir la continuidad de los colaboradores en la entidad.

4.1.3. Determinar el compromiso normativo de los trabajadores de la I División de Ejército-Piura 2019

Tabla 4.

Compromiso normativo de los colaboradores de la entidad

Compromiso normativo	Ítem	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Indeciso		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Lealtad	1	17	34%	28	56%	1	2%	1	2%	3	6%
	2	14	28%	28	56%	5	10%	1	2%	2	4%
Cumplimiento de normas	1	14	28%	24	48%	9	18%	1	2%	2	4%
	2	13	26%	24	48%	7	14%	3	6%	3	6%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores

Se aprecia que existe un promedio de 56% de los colaboradores son leales a sus superiores debido a que la entidad inculca constantemente dicho valor en su personal, mientras que un promedio de 2% están en desacuerdo con ello. Asimismo, se aprecia que hay un promedio de 48% de los colaboradores están de acuerdo que la entidad realiza una excelente difusión de las normas y disposiciones para su posterior cumplimiento y un promedio de 4% que están en desacuerdo con ello.

El compromiso normativo en la entidad se lleva acabo de la mejor manera gracias a la formación castrense que reciben los colaboradores al momento de ingresar a los centros de formación, asimismo se aprecia que la entidad en la mayoría de casos difunde oportunamente las normas al personal lo cual es importante para que los colaboradores puedan cumplir con los objetivos de la entidad.

4.2. Informe de la guía de observación

Respecto al objetivo específico N° 1, determinar el compromiso afectivo que poseen los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019, se aprecia que el compromiso afectivo por parte de los colaboradores de la División de Ejército es deficiente debido a que solo algunos colaboradores poseen una elevada realización personal durante la ejecución de sus funciones ya que muchos de ellos no recibieron la capacitación respectiva para asumir el puesto al cual fueron asignados, asimismo se observa que el beneficio de alimentación que brinda la institución constituye un factor para que los colaboradores se sientan identificados con la entidad y ello contribuye a que el colaborador posea un sentido de pertenencia con la institución.

Si bien es cierto el compromiso afectivo es el vínculo por el cual el colaborador se siente identificado con la entidad, ya sea por los beneficios que le otorga como la remuneración percibida, la alimentación diaria, los ascensos correspondientes, entre otros, sin embargo; la institución debería enfocarse en mejorar ciertos aspectos como el incremento de capacitaciones al personal para que puedan desenvolverse adecuadamente en su puesto asignado y se obtenga un buen rendimiento por parte de ellos.

Respecto al objetivo específico N° 2, verificar el compromiso de continuidad que muestran los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019, se aprecia que la estabilidad laboral que ofrece el Ejército del Perú a sus colaboradores permite la continuidad de sus colaboradores sin embargo se observa una falta de motivación en el personal y una insatisfacción por parte de ellos debido a las pocas oportunidades de crecimiento profesional que otorga la entidad.

En cuanto al compromiso de continuidad la entidad debe brindar mayores oportunidades de desarrollo profesional a sus colaboradores, ya que en la mayoría de casos se observa que por la dedicación constante al puesto que ocupan y por los horarios rígidos que deben de cumplir, las cuales son exigencias propias de la carrera militar hacen que muchos de ellos no logren desarrollarse aún más profesionalmente y eso genera que en algún momento el colaborador se sienta

totalmente insatisfecho con su trabajo y decida posteriormente abandonar la entidad.

En cuanto al objetivo específico N° 3, determinar el compromiso normativo de los trabajadores de la I División de Ejército-Piura, se observa que los colaboradores cumplen las normas y disposiciones impartidas por la entidad esto debido que se da una excelente difusión de las mismas, asimismo se aprecia una elevada interiorización del valor de la lealtad hacia la entidad y a los superiores.

Respecto al compromiso normativo, se aprecia que las actividades para mejorar dicho compromiso en los colaboradores, se lleva acabo de la mejor manera en la entidad, en vista que los colaboradores en su mayoría cumplen con las normas y disposiciones a fin de realizar sus funciones correctamente y evitar que se vean envueltos en sanciones posteriores, asimismo se aprecia que los colaboradores practican correctamente el valor de la lealtad a sus superiores y hacia la entidad gracias a la formación castrense que recibieron en los centros de formación de la entidad.

4.3. Informe de la guía de entrevista

En cuanto al objetivo específico N° 4, determinar la planificación estratégica que desarrolla la I División de Ejército - Piura 2019, se observa que la mayoría de colaboradores no tienen conocimiento respecto a dicha planificación estratégica, asimismo se requiere de mayor capacitación acerca de los lineamientos estratégicos para cumplir con los objetivos y metas de la entidad.

Se aprecia que la mayoría de los jefes de departamento realizan la planificación prospectiva para llevar a cabo la ejecución de las actividades propias a su departamento. Sin embargo, es necesario que la entidad realice una mayor capacitación al personal acerca de las acciones estratégicas que se encuentran detalladas en el Plan Operativo Institucional las cuales están orientadas hacia el logro de objetivos en beneficio de la población.

Respecto al objetivo específico N° 5, establecer el presupuesto por resultados que se da en la I División de Ejército- Piura 2019, se aprecia que el presupuesto por resultados se lleva a cabo de manera eficiente en la entidad, ya que en los últimos años se ha logrado obtener resultados favorables en cuanto a la ejecución del presupuesto asignado para cumplir los objetivos estratégicos en beneficio de la población, asimismo no se otorga ningún tipo de incentivos al personal que obtiene mejores resultados en la ejecución de sus funciones.

Si bien es cierto que la entidad logra ejecutar casi la totalidad de su presupuesto asignado, gracias a la constante verificación por parte los órganos de control de la entidad, sin embargo; se debería incluir alguna forma de incentivos en el presupuesto de la institución a fin de premiar al personal que muestre un buen desempeño laboral en la ejecución de sus funciones ya que es de suma importancia valorar y reconocer al personal que obtenga mejores resultados afín de incrementar la motivación de dicho personal y generar mayor competitividad en los trabajadores, y con ello realizar una óptima gestión por resultados en la entidad.

Respecto al objetivo específico N° 6, verificar el monitoreo y evaluación que realiza la I División de Ejército - Piura 2019, se aprecia que la entidad realiza los procesos para la ejecución presupuestal de manera adecuada y en las fechas programadas, ya que existe un buen avance en dicha ejecución presupuestal,

particularmente en el presupuesto asignado para el funcionamiento de las dependencias de la I División de Ejército

Si bien es cierto que la entidad posee una excelente ejecución presupuestal en la mayoría de partidas presupuestales gracias a ejecución del monitoreo y evaluación constante que realiza en la institución por parte de los órganos de control, lo cual permite obtener buenos resultados en el logro de objetivos y metas propuestos por la entidad, sin embargo existen ciertas brechas que se tienen que mejorar como los trámites burocráticos para la transferencia de fondos por parte de la Oficina de Presupuesto del Ejército para que las dependencias de la I División de Ejército puedan cumplir con efectividad su misión asignada y con ello se logre una adecuada gestión por resultados en beneficio de la población de Piura.

Respecto al objetivo general, determinar el compromiso organizacional para optimizar la gestión por resultados de la I División de Ejército- Piura 2019, se aprecia que existen ciertos aspectos que disminuyen el nivel de compromiso organizacional en la entidad como son la falta de capacitación al personal, las pocas oportunidades que ofrece la entidad para el crecimiento profesional de los colaboradores, la insatisfacción del personal en la modalidad del proceso de ascensos y a la vez generan una deficiente gestión por resultados durante la ejecución presupuestal en la I División de Ejército ya que se dan retrasos en la transferencia de fondos y la asignación presupuestal para satisfacer las necesidades del personal y el cumplimiento de metas de la entidad.

Es necesario brindar a los colaboradores las capacitaciones correspondientes, oportunidades de crecimiento profesional y mejorar la modalidad del proceso de ascensos a fin de que logren su realización personal y se mejore el compromiso organizacional en la entidad logrando de esa forma una óptima gestión por resultados que permita una oportuna asignación presupuestal para la adquisición de bienes y servicios que deben ser provistos a las dependencias de la I División de Ejército que contribuyen con el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la entidad.

V. DISCUSIÓN

En la presente investigación se realizó una discusión considerando los resultados que se obtuvieron de los instrumentos, los cuales son el cuestionario y la guía de observación las que fueron aplicados a los colaboradores con la finalidad de determinar el compromiso organizacional de los mismos y la guía de entrevista que fue aplicada a los jefes de departamento que participan directamente en la gestión por resultados de la I División de Ejército con el propósito de determinar la gestión por resultados de la entidad. Estos resultados fueron confrontados empleando las teorías de los expertos en la materia y se tomaron los fundamentos de los antecedentes descritos anteriormente.

Respecto al *primer objetivo específico*, determinar el compromiso afectivo que poseen los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019, Báez, *et al.* (2018) sostienen que el compromiso afectivo se caracteriza por la identificación que posee el colaborador con la entidad y el sentido de pertenencia hacia ella. Asimismo, Soler (2019), afirma que el sentido de pertenencia describe el compromiso e identificación que los colaboradores tienen con la entidad y el lugar de trabajo. Dentro de los resultados obtenidos concuerda con lo que mencionan los autores en lo referente al sentido de pertenencia y la identificación del colaborador con la entidad que caracterizan al compromiso afectivo ya que un promedio 53% de los colaboradores están de acuerdo que poseen un gran sentido de pertenencia hacia la entidad y se sienten identificados con la institución, mientras que un promedio de 3% están en desacuerdo con ello.

Se aprecia que el sentido de pertenencia y la identificación del colaborador son los aspectos que permiten determinar el nivel de compromiso afectivo de los colaboradores hacia la entidad, sin embargo; se debe tener en cuenta los factores y/o beneficios que influyen en el colaborador para que posea dicho compromiso a fin realizar actividades y estrategias que permitan elevar el compromiso afectivo de los colaboradores.

Los resultados antes descritos no coinciden con la investigación de Córdova (2018), quien concluye que el compromiso afectivo tiene una relación directa con la motivación de logro es decir que a medida que los colaboradores tengan mayor

realización personal se sentirán más identificados con la entidad. De igual forma para cumplir con este objetivo se empleó una guía de observación dirigido a los colaboradores de la entidad, en la cual se apreció que la mayoría no posee una realización personal en la ejecución de sus funciones por la falta de capacitación por parte de la entidad, respecto a ello coincide con lo mencionado por Esquivas (2014), al afirmar que el trabajo es uno de los instrumentos más poderosos de realización personal para el ser humano ya que ello indica el cumplimiento del objetivo personal y la plenitud de sus capacidades. Asimismo, dichos resultados coinciden con la investigación de Ramírez y Mapén (2019), quienes concluyen mencionando que las entidades públicas deben realizar constantes capacitaciones al personal para mantenerlos actualizados en sus competencias profesionales.

La motivación constante a los colaboradores es de vital importancia para mejorar su rendimiento, sin embargo, también es importante realizar la capacitación correspondiente al colaborador para la correcta ejecución de sus funciones asignadas, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos por la entidad y a la vez permitir la realización del colaborador en el ámbito laboral.

En cuanto al *segundo objetivo específico*, verificar el compromiso de continuidad que muestran los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019, Dávila y Jiménez (2014) afirman que el compromiso de continuidad debe ser analizado en base a los costos asociados a dejar la organización y la necesidad de continuar en la entidad por la falta de alternativas de trabajo. En consecuencia, los resultados concuerdan con lo mencionado por los autores, ya que el 52% de los colaboradores no abandonan la entidad para no perder la inversión realizada durante su estancia en la entidad, mientras que hay un 4% que están en desacuerdo con ello, asimismo el 36% de los colaboradores están de acuerdo que no abandonan la entidad por la falta de alternativas mientras que un 20% manifiesta lo contrario. Dichos resultados no coinciden con la investigación de Gutiérrez y Rico (2019), quienes concluyeron que el compromiso de continuidad es entendido como satisfacción laboral por sentirse a gusto de trabajar en la entidad.

El compromiso de continuidad de los colaboradores muchas veces se ve influenciado por los costos asociados al dejar la entidad y por la falta de alternativas de trabajo ya que de no encontrar un trabajo y el estar desempleado por un periodo

de tiempo genera en la persona una sensación de incertidumbre y miedo a no poder satisfacer sus necesidades económicas.

Para cumplir con este objetivo también se realizó una guía de observación a los colaboradores de la entidad, en la cual se apreció que la estabilidad laboral que ofrece el Ejército del Perú a sus colaboradores permite la continuidad de sus colaboradores. Dichos resultados coinciden con la investigación de Romero (2017), quien concluye mencionando que la mayoría de colaboradores no abandona la entidad por el temor a perder el trabajo y/o la estabilidad laboral que poseen. Al respecto no coincide con la investigación de Hurtado (2017), que concluyó que el compromiso de continuidad se ve afectado por los años de servicio que ha brindado el colaborador a la entidad, debido a los aumentos salariales que perciben con el paso de los años.

Tomando en cuenta la estabilidad laboral como instrumento que ofrece la entidad para lograr la continuidad de sus colaboradores, es favorable para cualquier colaborador sin embargo también es importante el aumento salarial a los colaboradores que logren resultados favorables en beneficio de la entidad, a fin de incrementar la motivación y el compromiso de continuidad que poseen.

En cuanto al *tercer objetivo específico*, determinar el compromiso normativo de los trabajadores de la I División de Ejército-Piura 2019, Auteri (2015), menciona que la lealtad es una virtud que consiste en la obediencia de las normas de fidelidad, honor, gratitud y respeto. Respecto a los resultados obtenidos coincide con lo mencionado por el autor en lo referente a la lealtad ya que se aprecia que existe un promedio de 56% de los colaboradores son leales a sus superiores debido a que la entidad inculca constantemente dicho valor en su personal, mientras que un promedio de 2% están en desacuerdo con ello. Dichos resultados no coinciden con la investigación de Bustamante *et al.* (2016) quienes concluyen mencionando que existe una relación inversa entre el compromiso normativo y la intención de rotación del personal, ya que si los colaboradores sienten la satisfacción de sus necesidades se genera el incremento del lazo emocional y la lealtad hacia la entidad.

La lealtad hacia la organización es una virtud que se manifiesta en las cosas en que el colaborador sacrifica o renuncia por el bien de la institución, por ello toda

entidad, aparte de interiorizar e inculcar dicha virtud en sus colaboradores debe ganarse la lealtad de los mismos, ya que la lealtad va más allá del cumplimiento de las normas y disposiciones que la entidad exige, sin embargo, la rotación del personal y la satisfacción de los colaboradores son factores muy importantes para incrementar la lealtad hacia la organización.

Para cumplir con este objetivo también se ha empleado una guía de observación dirigida a los colaboradores de la entidad en la cual se apreció que dicho compromiso se lleva a cabo de la mejor manera ya que los colaboradores en su mayoría cumplen con las normas y practican correctamente el valor de la lealtad a sus superiores y hacia la entidad gracias a la formación castrense que recibieron en los centros de formación de la entidad. Dichos resultados no coinciden con la investigación de Saldaña y Cornejo (2017), quienes concluyen mencionando que el compromiso normativo de los colaboradores tiene su inicio en la formación de la lealtad durante las primeras etapas del desarrollo y en las primeras experiencias laborales. Asimismo, no coinciden con la investigación de Amado (2017), quien concluye mencionando que el compromiso normativo posee una relación significativa con la satisfacción laboral.

Es importante que la entidad inculque el valor de la lealtad en los colaboradores, ya que favorece a mejorar el compromiso normativo por parte de los colaboradores, asimismo en toda organización es fundamental que los colaboradores cumplan las normas a fin de lograr los objetivos de la entidad, sin embargo, se debe interiorizar en los colaboradores la importancia de dicho cumplimiento mas no infundir el miedo en los colaboradores amenazando con sanciones en el caso de no cumplir dichas normas.

Respecto al *cuarto objetivo específico*, determinar la planificación estratégica que desarrolla la I División de Ejército - Piura 2019, Baena (2015), afirma que la planificación prospectiva estratégica, significa saber hacia dónde nos dirigimos, asimismo en ella se determina primero el futuro deseado de forma creativa y libre de restricciones. En consecuencia, los resultados coinciden con lo afirmado por el autor ya que se aprecia que la mayoría de los jefes de departamento realizan la planificación prospectiva para llevar a cabo la ejecución de las actividades propias a su departamento, sin embargo, es necesario que la entidad

realice una mayor capacitación al personal acerca de las acciones estratégicas planteadas por la entidad. Dichos resultados coinciden con la investigación de Tapullima (2019), quien concluye que el bajo nivel de desempeño laboral por parte de los docentes se debe a que no desarrollan una adecuada planificación de las actividades que deben realizar para lograr las metas asignadas. Asimismo, no coinciden con la investigación de Hurtado y Salinas (2019), quienes afirman que la gestión por resultados debe ser participativa y los planes estratégicos deben ser difundidos para realizar una adecuada implementación de la gestión por resultados.

Para lograr las metas trazadas por una entidad es indispensable realizar una planificación estratégica de las actividades que se deben desarrollar para cumplir con la misión y visión de la entidad, sin embargo, hay conceptos, objetivos estratégicos, lineamientos y acciones estratégicas que se deben difundir mediante capacitaciones a los colaboradores de la entidad, para que puedan tener conocimiento de las metas que espera alcanzar la entidad en el corto, mediano y largo plazo.

En cuanto al *quinto objetivo específico*, establecer el presupuesto por resultados que se da en la I División de Ejército- Piura 2019, el Ministerio de Economía y Finanzas (2019) menciona que el presupuesto por resultados es un instrumento de gestión pública que permite asignar recursos presupuestales a bienes, servicios y resultados en beneficio de la población. En cuanto a los resultados, coinciden con lo señalado por dicho ministerio ya que se aprecia que la entidad ha logrado obtener resultados favorables en la ejecución del presupuesto asignado para cumplir los objetivos estratégicos en beneficio de la población. Dichos resultados coinciden con la investigación de Yarlequé (2016), al concluir que la calidad del gasto público destinados a elevar el nivel de vida de la ciudadanía se optimiza mediante una adecuada gestión del presupuesto por resultados. También coinciden con la investigación de Reátegui (2019) quien concluye que se debe realizar la planificación de las actividades del presupuesto por resultados para cumplir con las metas propuestas por la entidad.

Si bien es cierto la ejecución del presupuesto por resultados es esencial para el logro de los objetivos de una entidad lo cual permite realizar una adecuada gestión por resultados, sin embargo, para lograr una adecuada ejecución del

presupuesto se necesita un trabajo coordinado y se requiere la capacitación correspondiente a los colaboradores acerca de los métodos y los procedimientos que se deben seguir para lograr la adecuada ejecución del presupuesto público, a fin de generar valor público en beneficio de la población.

Asimismo, dichos resultados coinciden con la investigación de Quispe (2017), quien concluye afirmando que existe una relación directa entre la ejecución del presupuesto por resultados y la calidad de gasto en la entidad. De igual forma coinciden con la investigación de Campo (2018) quien concluye que la gestión por resultados se fundamenta en base a los pilares de gestión como el presupuesto por resultados orientado al cumplimiento de acciones y objetivos estratégicos de la institución.

Para realizar una adecuada ejecución de presupuesto por resultados que requiere la entidad es necesario que los colaboradores sepan de la normativa vigente referente al presupuesto del sector público con la finalidad de aprovechar al máximo los recursos asignados a la entidad para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que benefician a la población.

En cuanto al *sexto objetivo específico*, verificar el monitoreo y evaluación que realiza la I División de Ejército - Piura 2019, el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (2019) afirma que la gestión por resultados es un enfoque de gestión que facilita a las organizaciones públicas, la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo y uno de los principios de dicho enfoque es el monitoreo y la evaluación de los resultados, lo cual es importante para la toma de decisiones. En cuanto a los resultados coinciden con lo que menciona dicho organismo ya que se aprecia que la entidad posee una excelente ejecución presupuestal en la mayoría de partidas presupuestales, gracias al monitoreo y evaluación realizado por los órganos de control de la entidad. Dichos resultados coinciden con la investigación de Namay (2016), quien concluye manifestando que las acciones de monitoreo y control que realizan las entidades encargadas, permiten ofrecer un adecuado servicio a la población, así como el cumplimiento de objetivos de la institución.

En cuanto a las actividades que deben realizar las entidades para materializar el logro de objetivos es el monitoreo y evaluación constante por parte de los órganos de control de la entidad con la finalidad de saber el avance mensual, trimestral y anual de la ejecución del presupuesto asignado que conlleve a lograr una óptima gestión por resultados en la institución.

Con referencia al *objetivo general*, determinar el compromiso organizacional para optimizar la gestión por resultados de la I División de Ejército- Piura 2019, se toman en cuenta los aportes teóricos de organismos reconocidos para ambas variables. Respecto a la variable independiente, compromiso organizacional, se considera la teoría de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (2019), la cual afirma que el compromiso organizacional se ve reflejado en la dedicación, el esfuerzo y entusiasmo que muestran los colaboradores de una entidad ya que un trabajador comprometido se siente feliz en el trabajo y realiza sus actividades sin percatarse de las horas.

Dentro de los resultados obtenidos contradicen lo mencionado por dicho organismo ya que, debido a ciertos aspectos como la falta de capacitación al personal, las pocas oportunidades que ofrece la entidad para el crecimiento profesional, la insatisfacción del personal en la modalidad del proceso de ascensos genera la reducción del compromiso organizacional y solo algunos se sientan contentos de trabajar en la institución. Al evaluar este panorama, se considera que la entidad no se preocupa en elevar el compromiso organizacional. De continuar con estos errores la entidad no logrará obtener el máximo aporte por parte de los colaboradores para lograr sus objetivos estratégicos. En consecuencia, no realizará una óptima gestión por resultados en beneficio de la población.

Concerniente a la variable dependiente, gestión por resultados, se ha considerado la teoría del Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2016), el cual afirma que la gestión por resultados es un enfoque de gestión que permite a las entidades del estado crear valor público en beneficio de la población. Los resultados obtenidos contradicen a lo mencionado por dicho organismo en vista que se aprecia una deficiente gestión por resultados por los retrasos que se dan en la transferencia de fondos y la asignación presupuestal para el cumplimiento de objetivos estratégicos de la entidad.

Al analizar esta situación, se considera que la entidad no realiza acciones y estrategias para mejorar la gestión por resultados. De no realizar dichas estrategias la entidad puede correr el riesgo recaer en faltas administrativas por contravenir la normativa vigente de abastecimiento y presupuesto del sector público. En consecuencia, no se estaría realizando una adecuada gestión pública y a la vez no se brindaría el apoyo oportuno que requiere la población de Piura, ante situaciones de emergencias sanitarias y desastres naturales.

VI. CONCLUSIONES

1. Los colaboradores de la entidad poseen un compromiso afectivo deficiente, lo que significa que la institución no le da la debida importancia al talento humano y trae consigo la insatisfacción de los colaboradores que muestran un bajo desempeño laboral.
2. La estabilidad laboral que ofrece la entidad permite la continuidad de los colaboradores, sin embargo, existe insatisfacción en el personal por las pocas oportunidades de crecimiento profesional que ofrece la entidad, debido a la labor sacrificada que realizan, la cual no es reconocida y a la vez por las normas rígidas en cuanto al cumplimiento de los horarios de trabajo.
3. El compromiso normativo se lleva adecuadamente en la entidad debido a que la entidad inculca a sus colaboradores el valor de la lealtad ya que sacrifican muchas cosas por el bien de la institución, asimismo, realiza una adecuada difusión de las normas y disposiciones para su posterior cumplimiento.
4. La planificación estratégica que se desarrolla en la entidad es deficiente ya que no se está cumpliendo con capacitar al personal sobre las acciones y lineamientos estratégicos planteadas por la entidad, ocasionando con ello que los colaboradores no se involucren en la generación de resultados a favor de la población.
5. El presupuesto por resultados de la entidad, se desarrolla de forma eficiente, ya que se ha obtenido resultados favorables en cuanto a su ejecución, sin embargo, existen retrasos en la asignación presupuestal por los trámites burocráticos que se dan en la entidad.
6. La ejecución constante de las actividades de monitoreo y evaluación por parte de los órganos de control de la entidad, permiten realizar una excelente ejecución presupuestal en la mayoría de partidas presupuestales, y ello contribuye al logro de objetivos propuestos por la entidad.
7. La falta de capacitación al personal, las pocas oportunidades que ofrece la entidad para el crecimiento profesional, la insatisfacción del personal en la modalidad del proceso de ascensos, genera la reducción del compromiso

organizacional de la entidad y por consiguiente ocasiona que se realice una deficiente gestión por resultados en beneficio de la población de Piura.

VII. RECOMENDACIONES

1. La entidad debe realizar convenios con universidades de prestigio que puedan brindar capacitaciones en gestión pública a los colaboradores con la finalidad de mejorar su desempeño laboral y con ello permitir su realización personal e incrementen el compromiso afectivo de la entidad.
2. La institución debe ofrecer mayores oportunidades de crecimiento profesional a sus colaboradores, otorgando las facilidades correspondientes a fin de que incrementen sus conocimientos en cuanto a su especialidad, lo cual será de gran provecho para mejorar la gestión por resultados de la entidad.
3. Se debe seguir inculcando el valor de la lealtad en los colaboradores para mantener el compromiso normativo y a la vez se requiere mayor difusión de las normas y disposiciones planteados por la entidad, para ello se requiere la creación de páginas web accesibles para todos los integrantes de la institución.
4. La entidad debe capacitar al personal en cuanto a los objetivos estratégicos planteados por la entidad en beneficio de la población, para que tengan en cuenta todo ello al momento de realizar la planificación de sus actividades.
5. Se debe dar a conocer a los colaboradores acerca de los procedimientos que conciernen al presupuesto por resultados, mediante capacitaciones al personal, para realizar una adecuada ejecución del gasto y evitar los retrasos en la asignación presupuestal.
6. Se debe incrementar las acciones de monitoreo y evaluación de la gestión por resultados que se lleva a cabo en la entidad mediante inspecciones inopinadas, para encontrar mayores deficiencias y se puedan mejorar la gestión por resultados de la entidad.
7. Finalmente, la entidad debe mejorar el proceso de ascensos, realizar capacitaciones al personal y brindar la oportunidad a sus colaboradores para que puedan crecer profesionalmente a fin de incrementar el compromiso organizacional y lograr una adecuada gestión por resultados mediante programas de capacitación, facilidades, incentivos al personal que genere resultados creativos e innovadores a favor de la entidad.

VIII. PROPUESTA

Estrategias para elevar el compromiso organizacional de las dependencias de la I División de Ejército.

1. Introducción

En la actualidad la mayoría de entidades poseen una preocupación en cuanto a la mejora del compromiso hacia la entidad por parte de los colaboradores, ante ello es necesario realizar diseños, formas y métodos para elevar el compromiso organizacional, en el caso de la I División de Ejército- Piura, específicamente en las áreas involucradas en el abastecimiento de bienes, se puede apreciar que existe un bajo nivel de compromiso organizacional. Si continúa esta problemática se estaría ejecutando una pésima gestión por resultados en la entidad y por consiguiente no se estaría cumpliendo con los objetivos estratégicos institucionales.

Por lo tanto, la implementación de estrategias de gestión que incrementen el compromiso organizacional como charlas de sensibilización, capacitaciones, orientaciones, incentivos a los colaboradores para mejorar su desempeño, darían solución a dicho problema con la finalidad de optimizar la gestión por resultados de la entidad y realizar una conducción efectiva e integrada del proceso de creación de valor en beneficio de la población de Piura , garantizando la máxima eficiencia, eficacia y efectividad de su desarrollo, el logro de metas de gobierno y la continua mejora de la institución.

Es necesario que la entidad brinde a sus colaboradores los instrumentos y materiales necesarios para potenciar sus habilidades individuales, mejorar su rendimiento y desempeño laboral. Asimismo, la entidad debe reconocer el trabajo sacrificado que realizan algunos colaboradores que generan resultados creativos e innovadores para resolver los problemas de la entidad con la finalidad de motivar al personal y se incremente el compromiso organizacional.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar estrategias que permitan incrementar el compromiso organizacional de los colaboradores de la I División de Ejército.

2.2. Objetivos específicos:

- a) Contribuir con el crecimiento profesional de los colaboradores con mayor desempeño laboral.
- b) Implementar programas de capacitación al personal en gestión pública.
- c) Preparar al personal calificado para afrontar situaciones de riesgos y desastres que afecten a la población.
- d) Incentivar al personal generador de resultados creativos e innovadores que resuelvan problemas de la entidad.

3. Justificación

El desarrollo de la propuesta surge de la necesidad y la preocupación por mejorar el compromiso organizacional de los colaboradores de la I División de Ejército con la finalidad de lograr una óptima gestión por resultados, asimismo para poder brindar un mejor apoyo oportuno a la Región Piura ante situaciones de emergencias sanitarias, riesgos y desastres naturales que afecten a la población.

Debido a la falta de estrategias para mejorar el bajo compromiso organizacional por parte de los colaboradores, como la falta de capacitación al personal, la falta de incentivos a los colaboradores que logren mejores resultados, la entidad no logra desarrollar una adecuada gestión pública y existen retrasos en la asignación presupuestal para cumplir con la misión asignada.

4. Análisis de la matriz de evaluación de los factores

Luego de establecer los objetivos de la propuesta es necesario realizar los factores que intervienen en el estudio respecto a las dependencias de la I División de Ejército.

Tabla 5.*Evaluación de factores internos*

FACTORES INTERNOS(EFI)		PESO (0-1)	CALIF. (0-4)	VALOR POND
Fortalezas	Colaboradores con amplia interiorización de la disciplina	0.1	3	0.30
	Personal con buen desempeño laboral	0.3	3	0.90
	Capacidad y calificación del personal existente	0.2	2	0.40
Debilidades	Falta de reconocimiento al personal que obtiene resultados creativos e innovadores.	0.1	3	0.30
	Falta de capacitación al personal	0.2	3	0.60
	Inadecuada administración del personal	0.1	3	0.30
		1		2.8

Elaboración propia

La evaluación de los factores internos muestra que las fortalezas son superiores a las debilidades, siendo evaluada con una ponderación de 1.6 y las amenazas con una ponderación de 1.2, mostrando una totalidad de ponderación de 2.8, demostrando que la entidad debe realizar estrategias que permitan convertir dichas debilidades en fortalezas.

Tabla 6.*Evaluación de factores externos*

FACTORES EXTERNOS(EFE)		PESO (0-1)	CALIF. (0-4)	VALOR POND
Oportunidades	Alianzas estratégicas con entidades castrenses nacionales y extranjeras.	0.10	4	0.40

	Excelentes relaciones con universidades de prestigio.	0.20	1	0.20
	Políticas de modernización de la Gestión Pública.	0.20	4	0.80
Amenazas	Emergencias sanitarias	0.1	3	0.30
	Deserción de personal por Insatisfacción laboral	0.1	2	0.20
	Desastres Naturales.	0.1	2	0.20
		1		3.20

Elaboración propia

La evaluación de los factores externos muestra que las oportunidades son superiores a las amenazas, siendo calificada en una ponderación de 1.4 y las amenazas con una ponderación de 0.7, mostrando una totalidad de ponderación de 2.1, demostrando que la entidad debe realizar estrategias que permitan convertir dichas amenazas en oportunidades.

5. Análisis FODA (Factores internos y factores externos)

Tabla 7.

Análisis de la matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA	<p>F1: Personal con amplia interiorización de la disciplina.</p> <p>F2: Personal con buen desempeño laboral</p> <p>F3: Capacidad y calificación del personal existente.</p>	<p>D1: Falta de reconocimiento al personal que obtiene resultados creativos e innovadores.</p> <p>D2: La falta de capacitación al personal</p> <p>D3: Inadecuada administración del personal</p>
Oportunidades	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
<p>O1: Alianzas estratégicas con entidades castrenses nacionales y extranjeros</p> <p>O2: Excelentes relaciones con universidades de prestigio.</p>	<p>Reconocimiento al personal con mayor desempeño laboral mediante la otorgación de becas de estudios en universidades de prestigio. (F2, O1,02)</p>	<p>Empoderamiento del personal a través de capacitaciones sobre gestión pública en universidades de prestigio (O2, O3, D2)</p>

O3: Políticas de modernización de la Gestión Pública

Amenazas	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
A1: Emergencias sanitarias	Preparación y entrenamiento del personal calificado para afrontar emergencias sanitarias y desastres naturales.	Motivación al personal generador de resultados creativos e innovadores para resolver los problemas de la entidad
A2: Deserción de personal por Insatisfacción laboral		
A3: Desastres Naturales.	(A1, A3, F3)	(A2, D1)

Elaboración propia

6. Descripción de las estrategias

Mediante al análisis FODA se identifican 4 principales estrategias que permitirán mejorar el compromiso organizacional de los colaboradores de la I división de Ejército.

6.1. Estrategia FO; Reconocimiento al personal con mayor desempeño laboral mediante la otorgación de becas de estudios en universidades de prestigio.

a) Descripción de la estrategia

La presente estrategia está basada en reconocer al personal con mayor desempeño laboral, mediante la otorgación de una beca de estudios en universidades de prestigio con el fin de contribuir a su crecimiento profesional y con ello se logre incrementar el compromiso y la competitividad entre los colaboradores.

b) Tácticas

- Aprovechamiento de alianzas estratégicas
- Aprovechamiento de excelentes relaciones con universidades de prestigio
- Mejora de las capacidades y conocimientos de los colaboradores

c) Programa estratégico

- El presente programa consiste en aprovechar las excelentes relaciones con universidades de prestigio, entidades castrenses nacionales y extranjeras, para otorgar becas de estudio en dichas entidades, al personal con mayor desempeño laboral, para ello se realizará una rigurosa evaluación y selección del personal que haya obtenido un excelente desempeño durante su estancia en la entidad, asimismo se realizará una directiva que señale los aspectos a evaluar los cuales serán establecidos estratégicamente por el Comando de Educación y Doctrina del Ejército y estará a cargo del Jefe de Educación y Doctrina del Ejército, dicho programa se desarrollará en los meses de agosto a octubre del 2020.

Cuadro 1:*Cronograma de actividades para el otorgamiento de becas al personal*

Periodos Actividades	Agosto				Setiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Evaluación de capacidades del personal												
2. Verificación de los informes de desempeño anual												
3. Verificación de los informes de disciplina												
4. Evaluación del manejo del idioma inglés												
5. Otorgamiento de becas de estudio al personal que logre acceder a la beca de estudios												

Elaboración propia

d) Presupuesto**Cuadro 2:***Materiales requeridos para la evaluación escrita*

Partida	Cantidad	P.U.	Costo Total
1. Hojas	2 millares	12.50	S/ 25.00
2. Lapiceros	4 docenas	6.00	S/ 24.00
TOTAL			S/ 49.00

Elaboración propia

Cuadro 3:*Cofebreack para los participantes*

Partida	Cantidad	P.U.	Costo Total
1. Néctar Pulp	2 paquetes	20.00	S/ 40.00

2. Galletas soda	5 paquetes	3.00	S/ 15.00
TOTAL			S/ 55.00

Elaboración propia

Cuadro 4:

Entrega de tarjetas presentes a los rectores de las universidades

Partida	Cantidad	P.U.	Costo Total
1. Tarjetas de invitación a los rectores de las universidades para que participen eventos importantes de la entidad	10 unidades	10.00	S/ 100.00
2. Tarjetas de agradecimiento a los rectores.	10 unidades	10.00	S/ 100.00
3. Entrega de presentes a los rectores.	10 artículos	80.00	S/800.00
TOTAL			S/ 1000.00

Elaboración propia

- **Presupuesto Total Utilizado; S/ 1,104.00**

e) Viabilidad

- La implementación de la estrategia de reconocer al personal que obtenga un excelente desempeño y se encuentre calificado para poder acceder a una beca de estudios en universidades de prestigio, cuenta con la participación de 55 colaboradores de la entidad, asimismo es viable debido a que los recursos tanto financieros, materiales y humanos que se requieren son mínimos ya que solo se requerirá de la dedicación de tiempo para realizar la invitación a los rectores de las universidades de prestigio a eventos importantes que se realicen en la entidad con el fin de estrechar lazos de amistad con dichos personajes y se logre la adquisición de becas de estudio para el personal de la entidad.

f) Mecanismos de control

- Número de alianzas estratégicas
- Número de relaciones con universidades de prestigio
- Nivel de capacidades y conocimientos de los colaboradores.

6.2. Estrategia DO; Empoderamiento del personal a través de capacitaciones sobre gestión pública en universidades de prestigio

a) Descripción de la estrategia

La presente estrategia está basada en empoderar al personal mediante capacitaciones en la modernización de la gestión pública con la finalidad de incrementar sus conocimientos acerca de los objetivos estratégicos de la entidad, lo cual permitirá mejorar el rendimiento de los colaboradores y a la vez optimizar la gestión por resultados de la entidad.

b) Tácticas

- Incrementar capacitaciones en gestión pública.
- Incrementar capacitaciones sobre los sistemas administrativos del estado
- Optimizar el presupuesto asignado para la capacitación del personal

c) Programa estratégico

- El presente programa consiste en optimizar el presupuesto asignado para la capacitación del personal mediante el aprovechamiento de convenios con universidades de prestigio, con la finalidad de poder brindar la capacitación del personal en temas de modernización de la gestión pública y los sistemas administrativos del estado, lo cual se desarrollará en los meses de agosto a octubre del 2020, para ello se confeccionará una directiva que señale el plan de estudios que se espera alcanzar y serán establecidos estratégicamente por el Comando de Educación y Doctrina del Ejército y estará a cargo del Jefe de Educación y Doctrina del Ejército.

Cuadro 5:

Cronograma de actividades para realizar las capacitaciones al personal

Actividades	Agosto				Setiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Evaluación de entrada acerca de la gestión pública												
2. Capacitaciones al personal en los sistemas administrativos del estado.												
3. Capacitaciones en la modernización de la gestión pública												
4. Otorgamiento de diplomas al personal que recibió las capacitaciones												
5. Verificación de las mejoras en el desempeño laboral del personal capacitado												

Elaboración propia

d) Presupuesto

Cuadro 6:

Materiales requeridos para la instrucción

Partida	Cantidad	P.U.	Costo Total
1. Hojas	6 millares	12.50	S/ 75.00
2. Lapiceros	4 docenas	6.00	S/ 24.00
3. Cuadernos	55 unidades	6.00	S/ 330.00
4. Resaltadores	4 docenas	1.00	S/ 40.00
5. Folletos informativos sobre temas a desarrollar en la capacitación	550 unidades	3.00	S/.1650.00

TOTAL	S/ 2,119.00
--------------	--------------------

Elaboración propia

Cuadro 7:

Cofebreack para los descansos durante la instrucción del personal

Partida	Cantidad	P.U.	Costo Total
1. Néctar Pulp	55 paquetes	20.00	S/ 1100.00
2. Galletas soda	60 paquetes	3.00	S/ 180.00
TOTAL			S/ 1,280.00

Elaboración propia

Cuadro 8:

Pagos a la universidad donde se brinda la capacitación al personal

Partida	Cantidad de cursos	N° de horas de clase	Costo por hora de clase	Costo total
1. Pagos por clases otorgadas por la universidad	6	200	50.00	S/60,000.00
TOTAL				S/60,000.00

Elaboración propia

- **Presupuesto Total Utilizado; S/ 63,399.00**

e) Viabilidad

- La implementación de la estrategia de empoderar al personal a través de capacitaciones en universidades de prestigio, cuenta con la participación de 55 colaboradores, asimismo es viable debido a que los recursos tanto financieros, materiales y humanos que se requieren no tienen un costo elevado ya que la mayor cantidad de horas de capacitación se realizarán de forma virtual, además de ello será de gran provecho para la entidad ya que se logrará mejorar el desempeño de los colaboradores y con ello se contribuirá a la realización personal de los mismos.

f) Mecanismos de control

- Nivel de conocimientos en gestión pública.
- Nivel de conocimientos en los sistemas administrativos del estado
- Nivel de capacitación del personal

6.3. Estrategia FA; Preparación y entrenamiento del personal calificado para afrontar emergencias sanitarias y desastres naturales

a) Descripción de la estrategia

La presente estrategia está basada en preparar y entrenar al personal calificado de la entidad para afrontar emergencias sanitarias y desastres naturales que pongan en peligro la vida de la población de Piura, lo cual permitirá consolidar las medidas preventivas para el excelente cumplimiento de uno de los objetivos estratégicos de la entidad, que es la participación en la gestión de riesgos y desastres.

b) Tácticas

- Incrementar la capacitación del personal calificado para afrontar emergencias sanitarias.
- Incrementar la capacitación del personal calificado para afrontar desastres naturales
- Mejorar la preparación del personal calificado en la gestión de riesgos y desastres.

c) Programa estratégico

- El presente programa consiste en incrementar la capacitación del personal calificado para afrontar situaciones de emergencias sanitarias y desastres naturales mediante el apoyo de instituciones como la DIRESA-Piura y entidades integrantes del Sistema Nacional de Gestión de riesgos y desastres, dicha capacitación se desarrollará en los meses de octubre y noviembre del 2020 y serán conducidos estratégicamente por el Comando Operacional del Norte y estará a cargo del Jefe de Departamento de Instrucción y entrenamiento de la I División de Ejército.

Cuadro 9:*Cronograma de actividades para la instrucción y entrenamiento del personal.*

Periodos Actividades	Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Coordinaciones con el SINAGERD para el entrenamiento del personal								
2. Coordinaciones con defensa civil para la otorgación del material necesario para la instrucción.								
3. Instrucción y entrenamiento en emergencias sanitarias a cargo de la DIRESA Piura								
4. Instrucción y entrenamiento sobre Desastres naturales								
5. Otorgamiento de premios y diplomas al personal que participó en la instrucción y entrenamiento.								

Elaboración propia

d) Presupuesto**Cuadro 10:***Materiales requeridos para la instrucción*

Partida	Cantidad	P.U.	Costo Total
1. Hojas	4 millares	12.50	S/ 50.00
2. Lapiceros	4 docenas	6.00	S/ 24.00
3. Cuadernos	30 unidades	6.00	S/ 120.00
TOTAL			S/ 174.00

Elaboración propia

Cuadro 11:*Cofebreack para los descansos durante la instrucción del personal*

Partida	Cantidad	P.U.	Costo Total
1. Néctar Pulp	5 paquetes	20.00	S/ 100.00
2. Galletas soda	20 paquetes	3.00	S/ 60.00
TOTAL			S/ 160.00

Elaboración propia

Cuadro 12:*Entrega de diplomas y premios a los participantes*

Partida	Cantidad	P.U.	Costo Total
1. Diplomas al personal que participó de la instrucción.	30 unidades	5.00	S/ 150.00
2. Premios para el personal que logro el mejor desempeño durante la instrucción.	1 unidades	200.00	S/ 200.00
TOTAL			S/ 350.00

Elaboración propia

- **Presupuesto Total Utilizado; S/ 684.00**

e) Viabilidad

- La implementación de la estrategia de preparar y entrenar al personal calificado para afrontar emergencias sanitarias y desastres naturales, cuenta con la participación de 30 colaboradores, asimismo es viable porque los recursos tanto financieros, materiales y humanos que se requieren no tienen un costo elevado ya que parte de la instrucción serán otorgadas por entidades como la DIRESA Piura y el SINAGERD, además de ello será de gran provecho para la entidad ya que se podrá contar con personal entrenado y preparado para afrontar situaciones de riesgos y desastres que afecten a la Población de Piura

f) Mecanismos de control

- Nivel de capacitación del personal calificado en emergencias sanitarias.
- Nivel de capacitación del personal calificado en desastres naturales.
- Nivel de preparación del personal en gestión de riesgos y desastres.

6.4. Estrategia DA; Motivación al personal generador de resultados creativos e innovadores para resolver los problemas de la entidad

a) Descripción de la estrategia

La presente estrategia está basada en la motivación al personal generador de resultados creativos e innovadores que estén a su alcance para resolver los problemas de la entidad, mediante la otorgación de premios e incentivos a dicho personal y con ello incrementar el compromiso organizacional de la institución.

b) Tácticas

- Desarrollar el espíritu de innovación y creatividad en los colaboradores
- Generar la competitividad en los colaboradores.
- Otorgar premios e incentivos al personal generador de resultados innovadores.

c) Programa estratégico

- El presente programa consiste en desarrollar el espíritu de innovación y creatividad en los colaboradores y a la vez incentivar al personal generador de resultados creativos e innovadores que permitan resolver problemas de la entidad, para ello se realizará la evaluación y selección de los tres mejores resultados creativos y los ganadores obtendrán como premio un diploma con puntaje en el proceso de ascenso, viajes de bienestar, 10 días de vacaciones adicionales para que puedan disfrutar con sus familias, dicho programa se desarrollará en los meses de noviembre y diciembre del 2020, será conducido por el Departamento de Bienestar de la I División de Ejército y estará a cargo del Jefe de Departamento de Bienestar.

Cuadro 13:*Cronograma de actividades para la selección y entrega de premios.*

Actividades	Periodos				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Evaluación y selección de resultados creativos e innovadores												
2. Identificación del personal generador de resultados creativos e innovadores												
3. Entrega de premios al colaborador que ocupa el primer lugar en generar resultados creativos en favor de la entidad												
4. Entrega de premios a los colaboradores que ocupan el segundo y tercer lugar en generar resultados creativos en favor de la entidad												

Elaboración propia

d) Presupuesto**Cuadro 14:***Materiales requeridos para la instrucción*

Partida	Cantidad	P.U.	Costo Total
1. Fichas de evaluación de desempeño laboral	100	10.00	S/1000.00
TOTAL			S/ 1,000.00

Elaboración propia

Cuadro 15:*Entrega de diplomas y premios a los participantes*

Partida	Cantidad	P.U.	Costo Total

1. Diplomas de reconocimiento con puntaje adicional en el proceso de ascenso.	3 unidades	5.00	S/ 15.00
2. Trofeo al primer puesto	1 unidad	100.00	S/ 100.00
3. Vacaciones adicionales por 10 días y alojamientos pagados para los tres colaboradores y sus familias	12 personas	300.00	S/ 3,600.00
TOTAL			S/ 3,715.00

Elaboración propia

- **Presupuesto Total Utilizado; S/ 3,715.00**

e) Viabilidad

- La implementación de la estrategia de motivación al personal generador de resultados creativos e innovadores para resolver problemas en la entidad, cuenta con la participación de 100 colaboradores, asimismo es viable porque los recursos tanto financieros, materiales y humanos que se requieren no poseen un costo elevado, ya que las vacaciones que se otorgará al personal ganador y sus familias, serán en los bungalós del Círculo Militar del Perú, ubicados en diferentes partes del país además de ello servirá para motivar a los demás colaboradores en la generación de resultados creativos e innovadores en favor de la entidad.

f) Mecanismos de control

- Nivel de innovación y creatividad de los colaboradores.
- Nivel de competitividad en los colaboradores.
- Nivel de incentivos para el personal generador de resultados creativos.

Cuadro 16:*Resumen de las estrategias y costos*

RESUMEN		
Estrategias a implementar		Costo
Estrategia FO	Reconocimiento al personal con mayor desempeño laboral mediante la otorgación de becas de estudios en universidades de prestigio	S/ 1,104.00
Estrategia DO	Empoderamiento del personal a través de capacitaciones sobre gestión pública en universidades de prestigio	S/ 63,399.00
Estrategia FA	Preparación y entrenamiento del personal calificado para afrontar emergencias sanitarias y desastres naturales	S/ 684.00
Estrategia DA	Motivación al personal generador de resultados creativos e innovadores para resolver los problemas de la entidad	S/ 3,715.00
COSTO TOTAL		S/ 68,902.00

Elaboración propia

7. Evaluación costo y efectividad

Para determinar la efectividad de las estrategias se requiere determinar los costos que involucra la realización de las mismas, mostrando un costo total de S/ 68,902.00 para su implementación, siendo el principal responsable el jefe del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, asimismo de los funcionarios responsables de la asignación presupuestal para la ejecución de dichas estrategias, las cuales permitirán elevar el compromiso organizacional de la I División de Ejército, mediante la capacitación, instrucción, entrenamiento y motivación al personal que genere resultados positivos para resolver los problemas de la entidad, logrando con ello un alto nivel de beneficio y efectividad para la entidad durante el segundo semestre del año 2020.

REFERENCIAS

- Abanto, S. (2017) *El compromiso organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud pública de Sullana*.
http://200.62.226.186/bitstream/upaorep/2881/1/RE_PSICO_SUSAN.ABANTO_COMPROMISO.ORGANIZACIONAL_DATOS.PDF
- Auteri, S. (2015) *El valor de la palabra la lealtad*.
<https://www.diariodecultura.com.ar/columnas/el-valor-de-la-palabra-la-lealtad/>
- Baez, R. Zayas, P. Velázquez, R. y Lao, Y. (2018) *Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas*.
https://www.researchgate.net/publication/329949593_Modelo_conceptual_del_compromiso_organizacional_en_empresas_cubanas_Conceptual_model_of_organizational_commitment_in_Cuban_enterprises
- Baena, G (2015) *Planeación prospectiva estratégica*
https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf
- Bustamante, J. Fernández, M. Moscoso, J. Vera, J. (2016) *Compromiso organizacional e intención de rotación laboral en el sector cementero de la Región Arequipa*
[file:///C:/Users/HP/Downloads/BUSTAMANTE_FERNANDEZ_COMPROMISO_CEMENTERO%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/BUSTAMANTE_FERNANDEZ_COMPROMISO_CEMENTERO%20(1).pdf)
- Campo, Y. (2019) *Modelo de Gestión por Resultados para la Dirección Distrital 23D03 La Concordia Salud*.
<http://157.100.241.244/bitstream/47000/2085/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-3378.242-2019-024.pdf>
- Chavira, J. y Rivera, D. (2017) *Evaluación del Desempeño de los Recursos Federales del Ramo 33, destinados a los Municipios del Río, Sonora*.
<https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/35>
- Córdova, K. (2018) *Motivación laboral y compromiso organizacional en los trabajadores del CETICOS Paita*.
<http://repositorio.unp.edu.pe/handle/UNP/1426>
- Cuesta, A. (2016) *Compromiso y gestión humana en la empresa*.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v15n2/v15n2a23.pdf>

Dávila, C. y Jiménez, G. (2014) *Sentido de pertenencia y compromiso organizacional*.

https://www.researchgate.net/publication/270157927_Sentido_de_pertenencia_y_compromiso_organizacional_prediccion_del_bienestar

Díaz, J. Núñez, L. y Cáceres, K. (2018) *Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional*.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071081X2018000200010&script=sci_arttext&lng=pt

Díaz, C. (2018) *El compromiso laboral de los colaboradores de una financiera de la región Piura en el año 2018*.

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27008/diaz_vc.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Esquivias, A. (2014) *El trabajo como elemento de realización personal*

<https://antoniovillalobos.wordpress.com/2014/08/18/el-trabajo-como-elemento-de-realizacion-personal/>

Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (2019) *Engagement o Compromiso con la organización*.

<http://fidagh.org/joomlafidagh/noticias/103-articulo1/240-el-engagement-o-compromiso-con-la-organizacion>

Flores, J. y Gómez, I. (2018) *Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de Lima, Perú*.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612018000100001

García, M. y Flores, E. (2017) *Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Arequipa - Perú*.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682017000200007&script=sci_abstract

Gestión (2019) *Reglamentan sistema para gestionar bienes y servicios para el sector público.*

<https://gestion.pe/economia/reglamentan-sistema-gestionar-bienes-servicios-sector-publico-nndc-273129-noticia/>

Gutiérrez, L. y Rico, D. (2019) *Compromiso organizacional y nuevas formas de trabajo.*

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18584/2019lauragutiérrez.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Hurtado, P. y Salinas, A. (2019) *Propuesta de un modelo de gestión por resultados en la Universidad Técnica Nacional*

<file:///C:/Users/HP/Downloads/TFIA%2003102019%20vf.pdf>

Hurtado, M. (2017) *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura.*

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE_291.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.*

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas (2016) *La Gestión Pública por Resultados. Concepto y elementos.*

<https://hegel.edu.pe/la-gestion-publica-resultados-concepto-elementos/>

Madero, S. y Olivas, M. (2016) *Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral.*

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316000024>

Makon, M. (2016) *Políticas presupuestarias y gestión por resultados en américa latina y el caribe.*

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/gestion_por_resultados_y_presupuesto_mmakon.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2019) *Presupuesto por resultados*.
<https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/ique-es-ppr#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20Presupuesto%20por,que%20estos%20puedan%20ser%20medibles>.

Namay, M. (2016) *Mecanismos de control interno administrativo de las instituciones educativas de educación básica regular estatales de la ciudad de Piura y su impacto en los resultados de gestión en el año 2015*.

http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1136/CONTROL_INTERNO_ADMINISTRATIVO_RESULTADOS_DE_GESTION_NAMAY_ESPINOZA_MARISOL_MANUCA.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Neves, T. Graveto, J. Rodrigues, V. Maroco, J. y Perreira, P. (2018) *Compromiso organizacional, cualidades psicométricas e invarianza del cuestionario de Meyer y Allen para enfermeros portugueses*.

http://www.scielo.br/pdf/rlae/v26/es_0104-1169-rlae-26-e3021.pdf

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (2019) *Gestión por resultados en la contratación pública*.
https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Materiales/Gest_por_resul1.pdf

Orozco, G. (2017) *Gestión presupuestaria de una entidad descentralizada de fiscalización del sector público de Guatemala, basado en un presupuesto de gastos por resultados*.

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5821.pdf

Plan estratégico institucional del Ejército del Perú (2016) *Plan estratégico institucional 2017-2019*

<http://www.ejercito.mil.pe/images/Transparencia/02-Planeamiento-y-Organizacion/2018/B.-PLANES-Y-POLITICAS/2-plan-estrategico-institucional-2017-19.pdf>

- Quispe, V. (2017) *Gestión por resultados y la calidad del gasto en la UGEL N° 08 de Cañete*, 2017.
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23577/Quispe_OVH.pdf?sequence=1 &isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23577/Quispe_OVH.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramírez, V. y Mapén, F. (2019) *Evaluación del Compromiso Organizacional de Servidores Públicos en México*.
https://www.researchgate.net/publication/334594113_Evaluacion_del_Compromiso_Organizacional_de_Servidores_Publicos_en_Mexico
- Ramos, J. (2016) *Gestión por resultados en México, 2013-2014. Algunos impactos en Baja California*.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612016000200064
- Reátegui, D. (2019) *Desempeño laboral y gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de San Martín, 2019*
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40766/Re%c3%a1tegui_DDM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Romero, P. (2017) *Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales*.
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5568/1/T2254-MDTH-Romero-Compromiso.pdf>
- Saldaña, C. y Cornejo F. (2017) *Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016*.
https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/738/Christian_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Salvador, E. y Sánchez, J. (2017) *Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional* Docente.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572018000100011

- Soler, R. (2019) *Importancia del sentido de pertenencia en una empresa*.
<http://www.rosasolerangles.com/la-importancia-del-sentido-de-pertenencia-en-una-empresa/>
- Tapullima, L. (2019) *Gestión pública por resultados y desempeño Laboral en los Docentes de la Institución Educativa N° 270 de Chirapa, Lamas, 2018*.
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33262/Tapullima_SLN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Torres, G. (2016) *Lineamientos estratégicos para conseguir resultados*
<https://bsc-global.org/como-desarrollar-lineamientos-estrategicos-inspiradores/>
- Yarlequé, R. (2016) *Los mecanismos de control interno en la ejecución presupuestal y su impacto en los resultados de gestión de los Gobiernos Regionales del Perú*.
<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/4597>

ANEXOS

Anexo 3. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 8.

Matriz de operacionalización de variables.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Baez, Zayas, Velázquez y Lao (2018) Es el lazo o relación entre la organización y el colaborador, asimismo es un estado psíquico que se relaciona con el vínculo entre un colaborador y la entidad, donde las perspectivas de ambas partes son muy propias.	Compromiso afectivo	Se medirá el compromiso afectivo que poseen los trabajadores de la I División de Ejército, mediante los indicadores de realización personal y pertenencia, a través del cuestionario y la ficha de observación	Realización personal Sentido de Pertenencia	Ordinal-nominal
		Compromiso de continuidad	Se medirá el compromiso de continuidad que poseen los trabajadores de la I División de Ejército, mediante los indicadores de inversión realizada, necesidades y falta de alternativas, a través del cuestionario y la ficha de observación	Inversión realizada Necesidades Falta de alternativas	Ordinal-Nominal
		Compromiso normativo	Se medirá el compromiso normativo que poseen los trabajadores de la I División de Ejército, mediante los indicadores de lealtad y cumplimiento de las normas, a través del cuestionario y la ficha de observación	Lealtad Cumplimiento de las normas	Ordinal-Nominal

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
GESTIÓN POR RESULTADOS	INCISPP (2016) define la Gestión por resultados como un marco conceptual cuyo fin es facilitar que las entidades del estado posean la dirección efectiva e integrada de sus procesos de creación de valor, con la finalidad de optimizar dicha gestión asegurando la máxima eficiencia, eficacia y efectividad de su desempeño, el logro de objetivos del estado y el mejoramiento de sus entidades.	Planeamiento estratégico	Se medirá el planeamiento estratégico, mediante los indicadores de lineamientos estratégicos, planificación prospectiva y acciones estratégicas a través de la guía de entrevista, aplicada a los jefes de departamento de la I División de Ejército	Lineamientos estratégicos Planificación prospectiva Acciones estratégicas	Nominal
		Presupuesto por resultados	Se medirá el presupuesto por resultados, mediante los indicadores de programas presupuestales, incentivos y nivel de desempeño a través de la guía de entrevista, aplicada a los jefes de departamento de la I División de Ejército	Programas presupuestales Incentivos Nivel de Desempeño	Nominal
		Monitoreo y evaluación	Se medirá el monitoreo y evaluación, mediante los indicadores de avance presupuestal y logro de objetivos a través de la guía de entrevista, aplicada a los jefes de departamento de la I División de Ejército	Avance presupuestal Logro de objetivos	Nominal

Elaboración propia

Anexo 4: Instrumentos de recolección de datos.

Cuestionario para los colaboradores de la I División de Ejército

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN N° _____						
Encuesta a los colaboradores de la I División de Ejército						
<p>Cordiales saludos: solicito su colaboración para la realización de la presente encuesta, por lo que se le agradece complete todo el cuestionario el cual tiene un carácter confidencial.</p> <p>Este cuestionario está destinado a recopilar información que será necesaria como sustento de la investigación “COMPROMISO ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN POR RESULTADOS DE LA I DIVISIÓN DE EJÉRCITO – PIURA 2019” Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) la alternativa que Ud. crea conveniente según la escala que se presenta a continuación. Muchas gracias.</p> <p>Escala de medición consta:</p> <p>(5) TOTALMENTE DE ACUERDO - (4) DE ACUERDO - (3) INDECISO - (2) EN DESACUERDO - (1) TOTALMENTE EN DESACUERDO</p>						
DATOS ESPECIFICOS						
ÍTEMS		Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	<u>COMPROMISO AFECTIVO</u> Los colaboradores de la institución poseen una elevada realización personal					
2	La entidad realiza capacitaciones al colaborador para impulsar su realización personal.					
3	Los trabajadores poseen un gran sentido de pertenencia hacia la entidad que permite que se sientan más comprometidos con ella.					
4	El colaborador se siente identificado con la institución por los beneficios que le ofrece.					

ITEMS		Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
5	<u>COMPROMISO DE CONTINUIDAD</u>					
	La inversión realizada en la entidad por parte del colaborador a lo largo de su estancia en ella constituye uno de los factores para permanecer en la institución					
6	La remuneración otorgada por la entidad satisface las necesidades del personal.					
7	El proceso de ascensos que se da en la institución permite satisfacer las necesidades del personal.					
8	Los trabajadores no tienen otras alternativas de trabajo debido al tipo de profesión que poseen.					
9	<u>COMPROMISO NORMATIVO</u>					
	La entidad inculca constantemente el valor de la lealtad en los colaboradores.					
10	Los colaboradores son leales a sus superiores y subordinados.					
11	Los colaboradores cumplen a cabalidad las normas de la entidad.					
12	La entidad realiza una excelente difusión de sus normas para que esté al alcance de sus trabajadores.					
DATOS GENERALES						
1. Edad : _____ 3. Estado civil : _____ 2. Sexo : _____ 4. Ocupación : _____ Fecha: _____						

Guía de observación para los colaboradores de la I División de Ejército

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre del observador (Tesis): YAURI SOLIER RONALD PAZ

Empresa: I División de Ejército- Departamento de logística

Fecha: 15/05/2020

Objetivo: Medir el compromiso organizacional de los colaboradores de la I División de Ejército, 2019.

N°	Aspectos a evaluar	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Necesita mejorar
Dimensión: Compromiso afectivo						
1	Los colaboradores poseen una elevada realización personal al trabajar en la entidad a la que pertenecen		X			
2	Las capacitaciones impartidas por la institución permiten lograr la realización personal de sus trabajadores.			X		
3	Los colaboradores poseen un apego y sentido de pertenencia a la institución que pertenece			X		
4	El beneficio de alimentación que otorga el Ejército del Perú a sus colaboradores hace que se sientan más identificados con la institución.		X			
Dimensión: Compromiso de continuidad						
5	La estabilidad laboral que otorga el Ejército del Perú promueve la continuidad de sus colaboradores	X				
6	Se aprecia una elevada satisfacción de las necesidades del personal que permiten que los colaboradores trabajen motivados en su puesto asignado.			X		
7	La entidad proporciona oportunidades de crecimiento profesional para satisfacer las necesidades de su personal.					X
Dimensión: Compromiso normativo						
8	Los trabajadores son leales a las normas impartidas por la institución.	X				
9	Se aprecia que el personal ha interiorizado el valor de la lealtad hacia sus superiores, cumpliendo fielmente las órdenes emitidas por ellos.		X			
10	Los trabajadores cumplen las normas y disposiciones de la entidad		X			
11	Se realiza una excelente difusión de las normas y disposiciones de la entidad para que el personal pueda cumplirlas.	X				

Guía de observación para los colaboradores de la I División de Ejército

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre del observador (Tesisista): YAURI SOLIER RONALD PAZ

Empresa: I División de Ejército- Departamento de Abastecimiento

Fecha: 15/05/2020

Objetivo: Medir el compromiso organizacional de los colaboradores de la I División de Ejército, 2019.

N°	Aspectos a evaluar	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Necesita mejorar
Dimensión: Compromiso afectivo						
1	Los colaboradores poseen una elevada realización personal al trabajar en la entidad a la que pertenecen			X		
2	Las capacitaciones impartidas por la institución permiten lograr la realización personal de sus trabajadores.			X		
3	Los colaboradores poseen un apego y sentido de pertenencia a la institución que pertenece			X		
4	El beneficio de alimentación que otorga el Ejército del Perú a sus colaboradores hace que se sientan más identificados con la institución.	X				
Dimensión: Compromiso de continuidad						
5	La estabilidad laboral que otorga el Ejército del Perú promueve la continuidad de sus colaboradores		X			
6	Se aprecia una elevada satisfacción de las necesidades del personal que permiten que los colaboradores trabajen motivados en su puesto asignado.			X		
7	La entidad proporciona oportunidades de crecimiento profesional para satisfacer las necesidades de su personal.					X
Dimensión: Compromiso normativo						
8	Los trabajadores son leales a las normas impartidas por la institución.			X		
9	Se aprecia que el personal ha interiorizado el valor de la lealtad hacia sus superiores, cumpliendo fielmente las órdenes emitidas por ellos.		X			
10	Los trabajadores cumplen las normas y disposiciones de la entidad		X			
11	Se realiza una excelente difusión de las normas y disposiciones de la entidad para que el personal pueda cumplirlas.	X				

Guía de observación para los colaboradores de la I División de Ejército

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre del observador (Tesisista): YAURI SOLIER RONALD PAZ

Empresa: I División de Ejército- Departamento de Tesorería

Fecha: 15/05/2020

Objetivo: Medir el compromiso organizacional de los colaboradores de la I División de Ejército, 2019.

N°	Aspectos a evaluar	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Necesita mejorar
Dimensión: Compromiso afectivo						
1	Los colaboradores poseen una elevada realización personal al trabajar en la entidad a la que pertenecen		X			
2	Las capacitaciones impartidas por la institución permiten lograr la realización personal de sus trabajadores.			X		
3	Los colaboradores poseen un apego y sentido de pertenencia a la institución que pertenece		X			
4	El beneficio de alimentación que otorga el Ejército del Perú a sus colaboradores hace que se sientan más identificados con la institución.		X			
Dimensión: Compromiso de continuidad						
5	La estabilidad laboral que otorga el Ejército del Perú promueve la continuidad de sus colaboradores		X			
6	Se aprecia una elevada satisfacción de las necesidades del personal que permiten que los colaboradores trabajen motivados en su puesto asignado.			X		
7	La entidad proporciona oportunidades de crecimiento profesional para satisfacer las necesidades de su personal.			X		
Dimensión: Compromiso normativo						
8	Los trabajadores son leales a las normas impartidas por la institución.	X				
9	Se aprecia que el personal ha interiorizado el valor de la lealtad hacia sus superiores, cumpliendo fielmente las órdenes emitidas por ellos.		X			
10	Los trabajadores cumplen las normas y disposiciones de la entidad		X			
11	Se realiza una excelente difusión de las normas y disposiciones de la entidad para que el personal pueda cumplirlas.		X			

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre del observador (Tesis): YAURI SOLIER RONALD PAZ

Empresa: I División de Ejército- Departamento de Presupuesto

Fecha: 15/05/2020

Objetivo: Medir el compromiso organizacional de los colaboradores de la I División de Ejército, 2019.

N°	Aspectos a evaluar	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Necesita mejorar
Dimensión: Compromiso afectivo						
1	Los colaboradores poseen una elevada realización personal al trabajar en la entidad a la que pertenecen	X				
2	Las capacitaciones impartidas por la institución permiten lograr la realización personal de sus trabajadores.		X			
3	Los colaboradores poseen un apego y sentido de pertenencia a la institución que pertenece			X		
4	El beneficio de alimentación que otorga el Ejército del Perú a sus colaboradores hace que se sientan más identificados con la institución.			X		
Dimensión: Compromiso de continuidad						
5	La estabilidad laboral que otorga el Ejército del Perú promueve la continuidad de sus colaboradores	X				
6	Se aprecia una elevada satisfacción de las necesidades del personal que permiten que los colaboradores trabajen motivados en su puesto asignado.			X		
7	La entidad proporciona oportunidades de crecimiento profesional para satisfacer las necesidades de su personal.			X		
Dimensión: Compromiso normativo						
8	Los trabajadores son leales a las normas impartidas por la institución.		X			
9	Se aprecia que el personal ha interiorizado el valor de la lealtad hacia sus superiores, cumpliendo fielmente las órdenes emitidas por ellos.		X			
10	Los trabajadores cumplen las normas y disposiciones de la entidad		X			
11	Se realiza una excelente difusión de las normas y disposiciones de la entidad para que el personal pueda cumplirlas.	X				

Guía de observación para los colaboradores de la I División de Ejército

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre del observador (Tesisista): YAURI SOLIER RONALD PAZ

Empresa: I División de Ejército- Área de almacén

Fecha: 15/05/2020

Objetivo: Medir el compromiso organizacional de los colaboradores de la I División de Ejército, 2019.

N°	Aspectos a evaluar	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Necesita mejorar
Dimensión: Compromiso afectivo						
1	Los colaboradores poseen una elevada realización personal al trabajar en la entidad a la que pertenecen			X		
2	Las capacitaciones impartidas por la institución permiten lograr la realización personal de sus trabajadores.			X		
3	Los colaboradores poseen un apego y sentido de pertenencia a la institución que pertenece			X		
4	El beneficio de alimentación que otorga el Ejército del Perú a sus colaboradores hace que se sientan más identificados con la institución.		X			
Dimensión: Compromiso de continuidad						
5	La estabilidad laboral que otorga el Ejército del Perú promueve la continuidad de sus colaboradores			X		
6	Se aprecia una elevada satisfacción de las necesidades del personal que permiten que los colaboradores trabajen motivados en su puesto asignado.			X		
7	La entidad proporciona oportunidades de crecimiento profesional para satisfacer las necesidades de su personal.			X		
Dimensión: Compromiso normativo						
8	Los trabajadores son leales a las normas impartidas por la institución.		X			
9	Se aprecia que el personal ha interiorizado el valor de la lealtad hacia sus superiores, cumpliendo fielmente las órdenes emitidas por ellos.		X			
10	Los trabajadores cumplen las normas y disposiciones de la entidad		X			
11	Se realiza una excelente difusión de las normas y disposiciones de la entidad para que el personal pueda cumplirlas.	X				

Guía de Entrevista dirigido a los Jefes de Departamento de la I División de Ejército



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA I DIVISION DE EJERCITO

Aplicado a : Jefe del Área de almacén

GESTIÓN POR RESULTADOS

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1 ¿Considera Ud. que los colaboradores que conforman su departamento conocen los lineamientos estratégicos que se dan en la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

No todos los colaboradores conocen los lineamientos estratégicos porque para acceder a este conocimiento dentro de la organización se requiere capacitación propia de cada integrante en forma particular o institucional.

2 ¿Cree usted que en su departamento se realiza una planificación prospectiva durante el proceso de planeamiento estratégico para contribuir con la gestión por resultados que realiza la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Si realiza una planificación prospectiva porque contribuye con la gestión por resultados que realiza la institución ante el ministerio de economía y finanzas. La I División de Ejército recibe un presupuesto cuya ejecución es materia de supervisión, ejecución y evaluación.

3 ¿Considera Ud. que los colaboradores que conforman su departamento conocen las acciones estratégicas de la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

No todos los colaboradores conocen las acciones estratégicas de la unidad porque este conocimiento se imparte solo al más alto nivel y requiere de capacitación

PRESUPUESTO POR RESULTADOS

4 ¿Cree usted que se lleva a cabo una excelente ejecución de los programas presupuestales de la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué??

Si se lleva una excelente ejecución presupuestal porque en esta institución se ejecuta los fondos bajo una sólida evaluación e interviene un comité donde preside el jefe de la entidad.

5 ¿Cree usted que los incentivos que otorga la entidad al personal que tiene un excelente desempeño laboral son los más adecuados? ¿Sí o no? ¿Por qué?

No, aquí no hay incentivos porque la ley de presupuesto lo prohíbe.

6 ¿Considera Ud. que los niveles de desempeño de los colaboradores de la entidad son realmente eficientes? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Si, los colaboradores son eficientes porque contribuyen con la unidad, con la brigada y con el Ejército del Perú.

MONITOREO Y EVALUACIÓN

7 ¿Considera Ud. que el avance presupuestal de la I División de Ejército - Piura es realmente óptimo? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Sí, es óptimo el avance presupuestal, porque en los últimos años se han hecho evaluaciones como entidad logrando un 99% de ejecución presupuestal

8 ¿Considera Ud. que el logro de objetivos de la I División de Ejército - Piura es satisfactorio? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Si, el logro es satisfactorio, los objetivos de la I División de Ejército se vienen cumpliendo

Guía de Entrevista dirigido a los Jefes de Departamento de la I División de Ejército



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA I DIVISION DE EJERCITO

Aplicado a : Jefe del Área de Logística

GESTIÓN POR RESULTADOS

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1

¿Considera Ud. que los colaboradores que conforman su departamento conocen los lineamientos estratégicos que se dan en la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Si, considero que conocen en vista que es personal preparado, con conocimiento del tema y tienen experiencia en el puesto.

2

¿Cree usted que en su departamento se realiza una planificación prospectiva durante el proceso de planeamiento estratégico para contribuir con la gestión por resultados que realiza la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Si se realiza una planificación prospectiva porque el puesto así lo amerita.

3

¿Considera Ud. que los colaboradores que conforman su departamento conocen las acciones estratégicas de la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Si se conoce de las acciones estratégicas debido a la necesidad de personal con ese conocimiento.

PRESUPUESTO POR RESULTADOS

4

¿Cree usted que se lleva a cabo una excelente ejecución de los programas presupuestales de la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué??

Si se lleva de esa manera, el personal está capacitado para ese puesto.

5	¿Cree usted que los incentivos que otorga la entidad al personal que tiene un excelente desempeño laboral son los más adecuados? ¿Sí o no? ¿Por qué?
Los incentivos son otorgados por el estado y si son los adecuados.	
6	¿Considera Ud. que los niveles de desempeño de los colaboradores de la entidad son realmente eficientes? ¿Sí o no? ¿Por qué?
Si, el nivel de desempeño es el suficiente.	
MONITOREO Y EVALUACIÓN	
7	¿Considera Ud. que el avance presupuestal de la I División de Ejército - Piura es realmente óptimo? ¿Sí o no? ¿Por qué?
El avance presupuestal es el adecuado, se viene cumpliendo de acuerdo a los plazos establecidos.	
8	¿Considera Ud. que el logro de objetivos de la I División de Ejército - Piura es satisfactorio? ¿Sí o no? ¿Por qué?
Si, es el adecuado, para el nivel satisfactorio aún nos falta algunos detalles.	

Guía de Entrevista dirigido a los Jefes de Departamento de la I División de Ejército



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA I DIVISION DE EJERCITO

Aplicado a : Jefe del Departamento de Tesorería

GESTIÓN POR RESULTADOS

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1

¿Considera Ud. que los colaboradores que conforman su departamento conocen los lineamientos estratégicos que se dan en la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

No, porque la capacitación solo es para el jefe de departamento.

2

¿Cree usted que en su departamento se realiza una planificación prospectiva durante el proceso de planeamiento estratégico para contribuir con la gestión por resultados que realiza la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

No, porque no es necesario en vista que solo realizamos la fase del devengado, girado y rendiciones de cuentas.

3

¿Considera Ud. que los colaboradores que conforman su departamento conocen las acciones estratégicas de la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Sí, porque es una de las actividades que se realiza al inicio del año

PRESUPUESTO POR RESULTADOS

4

¿Cree usted que se lleva a cabo una excelente ejecución de los programas presupuestales de la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué??

No, porque la programación no está de acuerdo con las necesidades reales.

5	¿Cree usted que los incentivos que otorga la entidad al personal que tiene un excelente desempeño laboral son los más adecuados? ¿Sí o no? ¿Por qué?
En la administración pública no existe incentivos.	
6	¿Considera Ud. que los niveles de desempeño de los colaboradores de la entidad son realmente eficientes? ¿Sí o no? ¿Por qué?
Sí, de acuerdo a sus capacidades y preparación, responsabilidad del jefe de departamento.	
MONITOREO Y EVALUACIÓN	
7	¿Considera Ud. que el avance presupuestal de la I División de Ejército - Piura es realmente óptimo? ¿Sí o no? ¿Por qué?
No, porque existe trabas a nivel institucional y algunas veces el personal realiza sus funciones de forma burocrática.	
8	¿Considera Ud. que el logro de objetivos de la I División de Ejército - Piura es satisfactorio? ¿Sí o no? ¿Por qué?
En este nivel de ejecución si hay un logro de objetivos satisfactorio porque solo recibimos presupuesto de funcionamiento.	

Guía de Entrevista dirigido a los Jefes de Departamento de la I División de Ejército



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA I DIVISION DE EJERCITO

Aplicado a : Jefe del Departamento de Abastecimiento

GESTIÓN POR RESULTADOS

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1

¿Considera Ud. que los colaboradores que conforman su departamento conocen los lineamientos estratégicos que se dan en la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Sí, porque estos se difunden y son materia de evaluación por el órgano de control de la entidad.

2

¿Cree usted que en su departamento se realiza una planificación prospectiva durante el proceso de planeamiento estratégico para contribuir con la gestión por resultados que realiza la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

No, porque la rotación de personal cada dos o tres años no permite una continuidad

3

¿Considera Ud. que los colaboradores que conforman su departamento conocen las acciones estratégicas de la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Sí, porque estos se difunden y son materia de evaluación por los diferentes órganos de control

PRESUPUESTO POR RESULTADOS

4

¿Cree usted que se lleva a cabo una excelente ejecución de los programas presupuestales de la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué??

No, porque al no realizar un buen planeamiento durante el año fiscal realizan constantes modificaciones a las partidas presupuestales

5	¿Cree usted que los incentivos que otorga la entidad al personal que tiene un excelente desempeño laboral son los más adecuados? ¿Sí o no? ¿Por qué?
No existen incentivos, aunque existe un bono de alta responsabilidad, este es pagado durante todo el año al mismo personal que ocupan determinados puestos.	
6	¿Considera Ud. que los niveles de desempeño de los colaboradores de la entidad son realmente eficientes? ¿Sí o no? ¿Por qué?
Sí, se cumplen las tareas dentro de los plazos previstos y de acuerdo a las normas, leyes y directivas.	
MONITOREO Y EVALUACIÓN	
7	¿Considera Ud. que el avance presupuestal de la I División de Ejército - Piura es realmente óptimo? ¿Sí o no? ¿Por qué?
Sí, porque existe la ejecución de los últimos años hemos llegado al rango de 98.50% al 100% del presupuesto asignado	
8	¿Considera Ud. que el logro de objetivos de la I División de Ejército - Piura es satisfactorio? ¿Sí o no? ¿Por qué?
No, porque el presupuesto asignado es solo para cubrir el funcionamiento propio de la entidad, sin embargo esta carece de personal y material para cumplir su misión en un 100% de su capacidad.	

Guía de Entrevista dirigido a los Jefes de Departamento de la I División de Ejército



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA I DIVISION DE EJERCITO

Aplicado a : Jefe del Departamento de Presupuesto

GESTIÓN POR RESULTADOS

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1

¿Considera Ud. que los colaboradores que conforman su departamento conocen los lineamientos estratégicos que se dan en la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

El personal de empleados civiles conocen los lineamientos estratégicos, por el tiempo que tienen en el puesto, sin embargo el personal militar aprende en el día a día.

2

¿Cree usted que en su departamento se realiza una planificación prospectiva durante el proceso de planeamiento estratégico para contribuir con la gestión por resultados que realiza la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Si realiza planificación ya que en esta sección todos los proyectos se realizan un año antes de su desarrollo.

3

¿Considera Ud. que los colaboradores que conforman su departamento conocen las acciones estratégicas de la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Si conocen, estas son proyectadas y el personal se educa y capacita constantemente con el Escalón Superior.

PRESUPUESTO POR RESULTADOS

4

¿Cree usted que se lleva a cabo una excelente ejecución de los programas presupuestales de la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué??

No, ya que el Escalón Superior nos coloca modelos estándar, sin considerar que las Grandes Unidades son diversas por zonas, territorio, personal, etc.

5	¿Cree usted que los incentivos que otorga la entidad al personal que tiene un excelente desempeño laboral son los más adecuados? ¿Sí o no? ¿Por qué?
No, porque no identifican la productividad por resultados, siendo estos incentivos por amistades o puestos.	
6	¿Considera Ud. que los niveles de desempeño de los colaboradores de la entidad son realmente eficientes? ¿Sí o no? ¿Por qué?
Sí, el personal se identifica con la institución, se ponen la camiseta cuando esta la requiere, tienen un alto sentido de cultura institucional.	
MONITOREO Y EVALUACIÓN	
7	¿Considera Ud. que el avance presupuestal de la I División de Ejército - Piura es realmente óptimo? ¿Sí o no? ¿Por qué?
Sí, se realizan los procesos de acuerdo a las fechas programadas, considerando la reglamentación y procesos para los mismos.	
8	¿Considera Ud. que el logro de objetivos de la I División de Ejército - Piura es satisfactorio? ¿Sí o no? ¿Por qué?
Si, desde el inicio del año, tenemos claros los objetivos y metas a donde queremos llegar, así que como departamento los objetivos que logramos mayormente es al 90% de lo programado.	

Anexo 5. Matriz de consistencia

Tabla 9.

Matriz de consistencia

Tema	Problema de la investigación	Objetivo de la investigación	Método
Compromiso organizacional para optimizar la Gestión por resultados de la I División de Ejército – Piura 2019	<p>Problema General:</p> <p>- ¿Cómo el Compromiso Organizacional optimizará la Gestión por Resultados de la I División de Ejército – Piura 2019?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>- ¿Qué compromiso afectivo poseen los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019?</p> <p>- ¿Qué compromiso de continuidad muestran los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019?,</p> <p>- ¿Cuál es la realidad del compromiso normativo de los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019?</p> <p>- ¿Qué planificación estratégica desarrolla la I División de Ejército- Piura 2019?</p> <p>- ¿Cómo se da el presupuesto por resultados en la I División de Ejército- Piura 2019?</p> <p>- ¿Qué monitoreo y evaluación realiza la I División de Ejército- Piura 2019?.</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>-Determinar el Compromiso Organizacional para optimizar la Gestión por Resultados de la I División de Ejército – Piura 2019</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>-Determinar el compromiso afectivo que poseen los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019.</p> <p>-Verificar el compromiso de continuidad que muestran los colaboradores de la I División de Ejército-Piura 2019.</p> <p>-Determinar el compromiso normativo de los trabajadores de la I División de Ejército-Piura 2019.</p> <p>-Determinar la planificación estratégica que desarrolla la I División de Ejército - Piura 2019.</p> <p>-Establecer el presupuesto por resultados que se da en la I División de Ejército- Piura 2019.</p> <p>-Verificar el monitoreo y evaluación que realiza la I División de Ejército - Piura 2019.</p>	<p>-Tipo de Investigación: Aplicada</p> <p>-Diseño de investigación: No experimental, descriptivo.</p> <p>- De corte transversal</p> <p>-Enfoque: Mixto (cuali cuantitativo)</p> <p>-Población: 55 trabajadores de la I División de Ejército</p> <p>-Muestra: Población censal</p> <p>Técnica: Entrevista, encuesta y observación</p> <p>Instrumento: Cuestionario, guía de entrevista y guía de observación.</p> <p>-Método de análisis: Análisis de datos mediante programas como Excel y SPSS V.25, a través de tablas y gráficos de promedio y porcentaje.</p>

Elaboración propia

Anexo 6. Matriz de instrumentos

Tabla 10.

Matriz de instrumentos – Cuestionario, guía de observación y guía de entrevista.

Variables	Indicadores	Técnica / Instrumento	N° de ítems	Instrumento A		Instrumento B		Instrumento C	
				Ítems	N° de ítems	Ítems	N° de ítems	Ítems	
X: Compromiso organizacional	X1.1	Cuestionario Guía de observación	1	Los colaboradores de la institución poseen una elevada realización personal	1	Los colaboradores poseen una elevada realización personal al trabajar en la entidad a la que pertenecen			
	X1.2		2	La entidad realiza capacitaciones al colaborador para impulsar su realización personal Los trabajadores poseen un gran sentido de pertenencia hacia la entidad que permite que se sientan más comprometidos con ella	2	Las capacitaciones impartidas por la institución permiten lograr la realización personal de sus trabajadores. Los colaboradores poseen un apego y sentido de pertenencia a la institución que pertenece			
	Sentido de Pertenencia								

			2	El colaborador se siente identificado con la institución por los beneficios que le ofrece. La inversión realizada en la entidad por parte del colaborador a lo largo de su estancia en ella constituye uno de los factores para permanecer en la institución	2	El beneficio de alimentación que otorga el Ejército del Perú a sus colaboradores hace que se sientan más identificados con la institución.
X2.1	Inversión realizada		1		1	La estabilidad laboral que otorga el Ejército del Perú promueve la continuidad de sus colaboradores
X2.2		Cuestionario Guía de observación	1	La remuneración otorgada por la entidad satisface las necesidades del personal.	1	Se aprecia una elevada satisfacción de las necesidades del personal que permiten que los colaboradores trabajen motivados en su puesto asignado.
	Necesidades		2	El proceso de ascensos que se da en la institución permite satisfacer las necesidades del personal. Los trabajadores no tienen otras alternativas de trabajo debido al tipo de profesión que poseen.	2	La entidad proporciona oportunidades de crecimiento profesional para satisfacer las necesidades de su personal.
X2.3	Falta de alternativas		1			

Y:Gestión por resultados	X3.1	Lealtad	Cuestionario Guía de observación	1	La entidad inculca constantemente el valor de la lealtad en los colaboradores.	1	Los trabajadores son leales a las normas impartidas por la institución.	1	¿Considera Ud. que los colaboradores que conforman su departamento conocen los lineamientos estratégicos que se dan en la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?
				2	Los colaboradores son leales a sus superiores y subordinados.	2	Se aprecia que el personal ha interiorizado el valor de la lealtad hacia sus superiores, cumpliendo fielmente las órdenes emitidas por ellos.		
				1	Los colaboradores cumplen a cabalidad las normas de la entidad.	1	Los trabajadores cumplen las normas y disposiciones de la entidad		
	X3.2	Cumplimiento de las normas	Guía de entrevista	2	La entidad realiza una excelente difusión de sus normas para que esté al alcance de sus trabajadores.	2	Se realiza una excelente difusión de las normas y disposiciones de la entidad para que el personal pueda cumplirlas.		
				1		1			
				1		1			

Y1.2	Planificación prospectiva		1	¿Cree usted que en su departamento se realiza una planificación prospectiva durante el proceso de planeamiento estratégico para contribuir con la gestión por resultados que realiza la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué? ¿Considera Ud. que los colaboradores que conforman su departamento conocen las acciones estratégicas de la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué? ¿Cree usted que se lleva a cabo una excelente ejecución de los programas presupuestales de la entidad? ¿Sí o no? ¿Por qué?? ¿Cree usted que los incentivos que otorga la entidad al personal que tiene un excelente desempeño laboral son los más adecuados? ¿Sí o no? ¿Por qué?
Y1.3	Acciones estratégicas		1	
Y2.1	Programas presupuestales	Guía de entrevista	1	
Y2.2	Incentivos		1	

Y2.3	Nivel de Desempeño		1	¿Considera Ud. que los niveles de desempeño de los colaboradores de la entidad son realmente eficientes? ¿Sí o no? ¿Por qué?
Y3.1	Avance presupuestal	Guía de entrevista	1	¿Considera Ud. que el avance presupuestal de la I División de Ejército - Piura es realmente óptimos? ¿Sí o no? ¿Por qué?
Y3.2	Logro de objetivos		1	¿Considera Ud. que el logro de objetivos de la I División de Ejército - Piura es satisfactorio? ¿Sí o no? ¿Por qué?

Elaboración propia

Anexo 7: Constancia de validación



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Ericka Julissa Susy Chambargo con DNI N° 45361468 Magister en Gestión Pública
 N° ANR: 13374, de profesión Lic. Administración
 Desempeñándome actualmente como Docente
 En UCV Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionarios

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para los colaboradores de la I División de Ejército	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 9 días del mes de mayo del Dos mil Veinte.

Ericka S. S. C.
 Mg. Susy Chambargo Ericka
 GLAD-13374

Mgtr. : Ericka Julissa Susy Chambargo
 DNI : 45361468
 Especialidad : Lic. Administración
 E-mail : esusyuc@ucvvirtual.edu.pe

“COMPROMISO ORGANIZACIONAL PARA OPRIMIZAR LA GESTIÓN POR RESULTADOS DE LA I DIVISIÓN DE EJÉRCITO- PIURA 2019”

FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
ASPECTOS DE VALIDACION																						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																80					
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																80					
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																80					
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																80					

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 10 de mayo de 2020.



Mr. Supsay Chambargo Ericka
C.I.A.O. - 13374

Mgtr.: Ericka Julissa Supsay Chambargo
DNI: 45361468
Teléfono: 990073448
E-mail: esaysya@ucvvirtual.edu.pe



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Mercedes Reneé Palacios de Briceño con DNI N° 02845588, Doctora en Ciencias Administrativas con N° ANR: A 1629092, de profesión Licenciada en Administración desempeñándome actualmente como docente en la UCV.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos: Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					x

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 12 días del mes de Mayo del Dos mil veinte

Dra. : Mercedes R. Palacios de Briceño
DNI : 02845588
Especialidad : Licenciada en Administración
E-mail : mechedeb@yahoo.es

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Fredy William Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Doctor en Ciencias Administrativas con Mención en Dirección de Empresas N° ANR: 202528, de profesión Licenciado en Ciencias Administrativas desempeñándome actualmente como docente en la Universidad César Vallejo Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Guía de Pautas y Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para los colaboradores de la I División de Ejército-Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 13 días del mes de mayo del Dos mil Veinte.

Dr. Fredy W. Castillo Palacios
R. G. UNIC DE CU. EG. 1º 843

Dr. : Fredy William Castillo Palacios
DNI : 02842237
Especialidad : Licenciado en Ciencias Administrativas
E-mail : fwcastillo@ucvvirtual.edu.pe

Anexo 8: Formato de confiabilidad

 UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	--	-----------------------

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTE	:	RONALD PAZYAURI SOLIER
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	"Compromiso organizacional para optimizar la gestión por resultados de la I División de Ejército – Piura 2019"
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario para evaluar el Compromiso Organizacional
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	<i>KR-20 kuder Richardson</i> () <i>Alfa de Cronbach.</i> ()
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	15-05-20
1.7. MUESTRA APLICADA	:	15

II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.900
------------------------------------	--------------

III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (Ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.)

Ítems evaluados: 31 Ítems eliminados: 0 Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el índice de consistencia y coherencia interna Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.900, cae en un rango de confiabilidad alto, lo que garantiza que el instrumento es confiable para evaluar el compromiso organizacional.
--

Estudiante: Ronald P. Zauri Solier
 DNI : 47315964

Docente : LEMIN ABANTO CERNA
 LIC EN ESTADISTICA
 COESPE 506

DNI: 17930402