

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025**

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

**Autores:**

**Br. Mori Fernández, Ivan Giuseppe**

**Br. Nunto Inga, Kevin Daniel**

**Tumbes, 2026**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025**

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

Dr. Aguilar Chuquizuta, Darwin Ebert (Presidente)

**Código ORCID: 0000-0001-6721-620X**

Mg. López Micheline, Oswaldo Rafael (Secretario)

**Código ORCID: 0009-0006-9220-0780**

Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar (Vocal)

**Código ORCID: 0000-0002-9894-2180**

**Tumbes, 2026**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido y forma:**

Br. Nunto Inga, Kevin Daniel (Autor)

**Código ORCID: 0009-0000-1118-8510**

Br. Mori Fernández, Ivan Giuseppe (Autor)

**Código ORCID: 0009-0002-5533-2849**

Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar (Asesor)

**Código ORCID: 0000-0002-9894-2180**

Mg. Guaranda Calero, Patricia Nataly (Coasesor)

**Código ORCID: 0009-0004-9644-6257**

**Tumbes, 2026**



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
(presencial)

En Tumbes, a los 30 días del mes de enero del dos mil veintiséis, siendo las 10:30 a.m., en el auditorio Álvaro Camacho, de la **Facultad de Ciencias Económicas**, se reunieron, el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado por RESOLUCIÓN N° 052/2025 UNTUMBES-FACEC-D, docentes: Dr. Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta (**Presidente**) Mg. Oswaldo Rafael Lopez Michelini (**Secretario**) Dr. Ghenkis Amílcar Ezcurra Zavaleta (**Vocal**), reconociendo en la misma resolución además, a al Docente Dr. Ghenkis Amílcar Ezcurra Zavaleta como **Asesor**, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis, titulada: **Toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes 2025**, para optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, presentado por el tesista: **IVAN GIUSSEPE MORI FERNÁNDEZ y KEVIN DANIEL NUNTO INGA**. Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte del sustentante y después de la deliberación, el jurado según el artículo N° 75 del reglamento de Tesis para Pregrado y Postgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara al Bachiller: APROBADO con calificativo MUY BUENO


Se hace conocer al sustentante, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado indica.

En consecuencia, queda APTO para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, en el Estatuto, Reglamento General, Reglamento General de Grados y Títulos, y, Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 11 horas 33 minutos del mismo día, se dio por concluido el acto académico, procediendo a firmar el acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 30 de enero del 2026

  
Dr. Darwin Ebert Aguilar Chuquizuta  
DNI N°: 43812667  
Código ORCID N°  
Presidente

  
Mg. Oswaldo Rafael Lopez Michelini  
DNI N°  
Código ORCID N°  
secretario

  
Dr. Ghenkis Amílcar Ezcurra Zavaleta  
DNI N°  
Código ORCID N°  
Vocal

C.c:  
Jurados (3)  
Asesor (a)  
Archivo (Decanato)

# 7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

► Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

## Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.untumbes.edu.pe	5%
2	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Tumbes on 2026-01-30	<1%
3	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Cajamarca on 2026-02-20	<1%
4	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle on 2026-02-28	<1%
5	Internet	ri.ues.edu.sv	<1%
6	Internet	www.slideshare.net	<1%
7	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2024-12-20	<1%
8	Trabajos del estudiante	Universidad de las Islas Baleares on 2017-01-04	<1%



Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar  
Asesor.

<https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>

9	Trabajos del estudiante	Universidad Mariano Gálvez de Guatemala on 2026-03-15	<1%
10	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%
11	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-03	<1%
12	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-14	<1%
13	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle on 2026-03-22	<1%
14	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnologica de los Andes on 2026-01-09	<1%
15	Internet	repositorio.uti.edu.ec	<1%



**Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar**  
**Asesor.**  
<https://orcid.org/0000-0002-9894-2180>

## **DEDICATORIA**

---

A Dios por darme fortaleza, sabiduría y perseverancia a lo largo de este proceso académico.

A mis queridos padres, Oswaldo Nunto y María Inga, por su amor, soporte inquebrantable y ejemplo constante, que hicieron posible la culminación de esta etapa profesional.

A mis docentes de la Universidad Nacional de Tumbes, por compartir generosamente sus conocimientos y por la exigencia académica que contribuyó de manera significativa a mi formación profesional.

**Kevin Daniel Nunto Inga**

---

## **AGRADECIMIENTO**

---

Al personal de oficiales, técnicos y suboficiales del cuartel la 9ª Brigada Blindada por el apoyo brindado durante el desarrollo de la presente investigación.

A mis amigos de la universidad y a los hermanos que formé en el fuerte 24 de Julio - 9ª Brigada Blindada, cuyo apoyo, experiencia y enseñanzas fueron fundamentales para la culminación de este logro académico.

**Kevin Daniel Nunto Inga**

---

## **DEDICATORIA**

---

A Dios, por concederme la vida, la salud y la fortaleza para lograr mis objetivos.

A mis padres, Solivonni y Carlos, por su amor constante, su respaldo incondicional y la confianza que siempre han tenido en mí.

A mi hermano Haddiel, mi mayor inspiración, motivo de superación y mi gran orgullo.

A mi mismo, por el esfuerzo, dedicación, empeño y sacrificio que e dado durante todo el proceso de mi carrera profesional.

**Ivan Giuseppe Mori Fernández**

---

## **AGRADECIMIENTO**

---

A la Institución de la 9ª Brigada Blindada por darnos la oportunidad de realizar nuestra investigación de manera satisfactoria.

A mis docentes de la UNTumbes y de la Universidad Nacional de Colombia (UNAL), por sus valiosas enseñanzas y exigencias académicas que fortalecieron mi formación.

Y a mis amigos de ambas universidades, por la confianza, el apoyo mutuo, las anécdotas compartidas y la amistad sincera que hicieron de este camino una experiencia inolvidable.

**Ivan Giuseppe Mori Fernández**

---

## ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	15
I. INTRODUCCIÓN .....	16
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	22
2.1. Bases teórico - científicas .....	22
2.1.1. Toma de decisiones.....	22
2.1.2. Gestión de Riesgo .....	26
2.1.3. Control Patrimonial .....	30
2.2. Antecedentes .....	37
2.2.1. Internacionales .....	37
2.2.2. Nacionales.....	41
2.2.3. Locales .....	44
2.3. Definición de términos.....	46
III. MATERIALES Y MÉTODOS .....	50
3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.....	50
3.2. Población, muestra y muestreo .....	51
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección .....	53
3.4. Procesamiento y análisis de datos .....	57
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento .....	58
3.6. Hipótesis .....	59
3.7. Definición y operacionalización de variables .....	61
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	67
4.1. Resultados .....	67
4.2. Discusión.....	99
V. CONCLUSIONES .....	109
VI. RECOMENDACIONES .....	112
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	115
ANEXOS.....	122

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Población del Fuerte 24 de Julio 9ª Brigada Blindada en Tumbes .....	52
<b>Tabla 2</b> Rango de Rho de Spearman .....	58
<b>Tabla 3</b> Criterios para evaluar la confiabilidad de un instrumento de medición .....	59
<b>Tabla 4</b> Dimensiones de la variable toma de decisiones.....	62
<b>Tabla 5</b> Dimensiones de la variable gestión de riesgos administrativos .....	64
<b>Tabla 6</b> Dimensiones de la variable control patrimonial .....	66
<b>Tabla 7</b> Incidencia de la toma de decisiones en la 9ª Brigada Blindada.....	67
<b>Tabla 8</b> Incidencia de la toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos con el control patrimonial .....	69
<b>Tabla 9</b> Impacto de la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos .....	70
<b>Tabla 10</b> Nivel en la toma de decisiones y el control patrimonial .....	72
<b>Tabla 11</b> Nivel institucional del control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos .....	73
<b>Tabla 12</b> Nivel en la toma de decisiones y el plan de contingencia entre el personal .....	75
<b>Tabla 13</b> Nivel de toma de decisiones y la identificación de riesgos administrativos entre el personal.....	76
<b>Tabla 14</b> Nivel de toma de decisiones y la mitigación de riesgos administrativos .....	78
<b>Tabla 15</b> Nivel de toma de decisiones y el monitoreo de inventarios .....	79
<b>Tabla 16</b> Nivel de la toma de decisiones y la gestión de activos .....	80
<b>Tabla 17</b> Nivel de la toma de decisiones y la protección patrimonial.....	82
<b>Tabla 18</b> Prueba de normalidad.....	84
<b>Tabla 19</b> Correlación de la variable toma de decisiones, gestión de riesgos administrativos y control patrimonial .....	88
<b>Tabla 20</b> Correlación de la variable toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos .....	90
<b>Tabla 21</b> Correlación entre la variable toma de decisiones y control patrimonial .....	91

<b>Tabla 22</b> Correlación entre la variable control patrimonial y gestión de riesgos administrativos .....	92
<b>Tabla 23</b> Correlación de la toma de decisiones y el plan de contingencia.....	93
<b>Tabla 24</b> Correlación de la variable toma de decisiones e identificación de riesgos administrativos .....	94
<b>Tabla 25</b> Correlación de la variable toma de decisiones y mitigación de riesgos administrativos .....	95
<b>Tabla 26</b> Correlación de la variable toma de decisiones y monitoreo de los inventarios .....	96
<b>Tabla 27</b> Correlación de la variable toma de decisiones y gestión de activos ..	97
<b>Tabla 28</b> Correlación entre la variable toma de decisiones y protección patrimonial .....	98

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Incidencia de la variable toma de decisiones .....	68
<b>Gráfico 2</b> Incidencia de las tres variables de estudio.....	70
<b>Gráfico 3</b> Impacto de la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos .....	71
<b>Gráfico 4</b> Evaluación de la toma de decisiones y el control patrimonial.....	73
<b>Gráfico 5</b> Relación entre el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos .....	74
<b>Gráfico 6</b> Relación entre toma de decisiones y plan de contingencia .....	76
<b>Gráfico 7</b> Relación de la toma de decisiones y la identificación de riesgos administrativos .....	77
<b>Gráfico 8</b> Relación de la toma de decisiones y la mitigación de riesgos administrativos .....	79
<b>Gráfico 9</b> Relación de la toma de decisiones y el monitoreo de inventarios ....	80
<b>Gráfico 10</b> Relación de la toma de decisiones y la gestión de activos .....	81
<b>Gráfico 11</b> Relación de la toma de decisiones y la protección patrimonial.....	83
<b>Gráfico 12</b> Dispersión de puntos de la variable toma de decisiones .....	85
<b>Gráfico 13</b> Dispersión de puntos de la variable gestión de riesgos administrativos .....	86
<b>Gráfico 14</b> Dispersión de puntos de la variable control patrimonial .....	87

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> Matriz de consistencia .....	123
<b>Anexo 2</b> Matriz de operacionalización .....	126
<b>Anexo 3</b> Instrumento de medición .....	132
<b>Anexo 4</b> Certificación .....	135
<b>Anexo 5</b> Validación de encuesta por expertos.....	136
<b>Anexo 6</b> Solicitud de autorización de ejecución de tesis.....	139
<b>Anexo 7</b> Autorización brindada por el comandante general de la 9 <sup>a</sup> Brigada Blindada.....	140
<b>Anexo 8</b> Evidencias de la aplicación de las encuestas .....	141
<b>Anexo 9</b> Análisis de Confiabilidad Alfa de Cronbach .....	143
<b>Anexo 10</b> Tabulación de las encuestas en Microsoft Excel .....	144

## RESÚMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la incidencia de la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes durante el año 2025. Se plantearon objetivos específicos para analizar la influencia directa de la toma de decisiones sobre la gestión de riesgos administrativos, la influencia de la gestión de riesgos sobre el control patrimonial y la eventual mediación de la gestión de riesgos en la relación entre toma de decisiones y control patrimonial. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal; la muestra estuvo conformada por 94 militares activos pertenecientes al personal administrativo a quienes se les administró un instrumento organizado y debidamente validado. Para el análisis se empleó estadística descriptiva y la prueba de correlación de Spearman. Los resultados evidenciaron correlaciones extremadamente altas entre las variables: toma de decisiones con gestión de riesgos administrativos ( $r_s: 0.932, p < 0.01$ ), toma de decisiones con control patrimonial ( $r_s: 0.884, p < 0.01$ ) y gestión de riesgos administrativos con control patrimonial ( $r_s: 0.880, p < 0.01$ ). Estos hallazgos indicaron una asociación positiva muy alta en el primer resultado, y una asociación alta en los dos últimos resultados, lo que quiere decir de que dichos hallazgos fueron estadísticamente significativos entre las variables, lo que sugiere que decisiones más oportunas y técnicas se vincularon a una gestión de riesgos más robusta y, a su vez, a un control patrimonial más eficaz. En la discusión, se contrastaron estos hallazgos con estudios a nivel internacional recientes, coincidiendo que se deben de fortalecer los procesos decisorios, formalizar protocolos de gestión de riesgos y capacitar continuamente al personal para consolidar la trazabilidad y protección de los bienes institucionales.

**Palabras clave:** Control patrimonial, gestión de riesgos administrativos, toma de decisiones, y brigada blindada.

## ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the impact of decision-making and administrative risk management on asset control at the 9th Armored Brigade of Tumbes during the year 2025. Specific objectives were established to analyze the direct influence of decision-making on administrative risk management, the influence of risk management on asset control, and the potential mediation of risk management in the relationship between decision-making and asset control. The study adopted a quantitative approach, a non-experimental, cross-sectional design; the sample consisted of 94 active-duty military personnel belonging to the administrative staff, who were administered a structured and duly validated instrument. Descriptive statistics and Spearman's rank correlation coefficient were used for the analysis. The results showed extremely high correlations between the variables: decision-making with administrative risk management ( $r_s: 0.932, p < 0.01$ ), decision-making with asset control ( $r_s: 0.884, p < 0.01$ ), and administrative risk management with asset control ( $r_s: 0.880, p < 0.01$ ). These findings indicated a very strong positive association in the first result and a strong association in the latter two results, meaning that these findings were statistically significant between the variables. This suggests that more timely and technically sound decisions were linked to more robust risk management and, in turn, to more effective asset control. In the discussion, these findings were compared with recent international studies, which concurred that decision-making processes should be strengthened, risk management protocols formalized, and staff continuously trained to consolidate the traceability and protection of institutional assets.

**Keywords:** Asset control, administrative risk management, decision-making, and armored brigade.

## I. INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos se han consolidado como elementos cruciales en el control patrimonial, especialmente en instituciones militares donde la eficiencia y la transparencia en el uso de los recursos públicos resultan determinantes para garantizar la operatividad y el cumplimiento de la misión institucional. En el ámbito de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes, estos procesos desempeñan un papel central no solo en la preservación de los bienes estatales, sino también en la mejora de la gestión administrativa. A medida que la Brigada enfrenta retos en materia de control de activos, riesgos internos y exigencias normativas, la capacidad para tomar decisiones acertadas y gestionar adecuadamente los riesgos administrativos se vuelve esencial para asegurar la sostenibilidad y la eficiencia institucional (Robbins y DeCenzo, 2013).

La relevancia de la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos ha sido estudiada en diferentes campos de la administración pública y privada. Robbins y DeCenzo (2013) definen la toma de decisiones como un proceso en el cual se elige entre varias alternativas para alcanzar objetivos organizacionales. No obstante, dicho procedimiento se modifica según el entorno, lo que supone que una determinación adecuada en un escenario específico podría no resultar pertinente en otro. En el caso de la gestión de riesgos, Quintana y Luján (2022) la describen como un proceso integral que busca anticipar, evaluar y mitigar amenazas administrativas que puedan afectar la eficiencia institucional. Esto resulta particularmente relevante en el control patrimonial militar, donde la actualización de inventarios, la trazabilidad de los bienes y la utilización adecuada de sistemas como SISCOPAE y SISGEDO son factores críticos para asegurar la transparencia y el buen uso de los recursos públicos.

El control patrimonial en instituciones castrenses puede clasificarse en varias dimensiones, entre ellas la administración de activos, el monitoreo de inventarios y la protección de bienes materiales. Estas dimensiones se asocian directamente con la capacidad de las autoridades para implementar procesos de toma de decisiones basados en criterios técnicos y con la habilidad de prever riesgos administrativos. Un control patrimonial eficiente no solo garantiza el uso adecuado de los recursos, sino que también contribuye a fortalecer la rendición de cuentas y la gobernanza institucional (Ministerio de Defensa del Perú, 2025).

Las Fuerzas Armadas, como organismos clave en la defensa y seguridad del país, se ven ampliamente determinados por una administración óptima de los recursos existentes. Su éxito operativo está directamente vinculado con la gestión del patrimonio institucional, entendida como el grado en que se registran, protegen y supervisan los bienes del Estado. Investigaciones recientes sugieren que el uso de herramientas tecnológicas de control patrimonial, junto con un sistema de gestión de riesgos eficiente, repercute positivamente en la transparencia y en la eficiencia administrativa (Basel Institute on Governance, 2019).

Además, en el ámbito del país, el estado peruano atraviesa una etapa de actualización y fortalecimiento de la gestión pública lo que incluye la implementación de sistemas de control y fiscalización más rigurosos en el sector defensa. Normas como la Ley N.º 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y la Ley N.º 30225 - Ley de Contrataciones del Estado establecen principios de eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de recursos. Sin embargo, informes de la Contraloría General de la República (2022) evidencian que persisten deficiencias en la administración patrimonial militar, como inventarios desactualizados y registros duplicados. En este contexto, la correcta toma de decisiones y la gestión preventiva de riesgos administrativos se vuelven críticas para superar estas limitaciones.

A nivel local, en la región Tumbes, la 9ª Brigada Blindada desempeña un rol estratégico en la seguridad fronteriza y en la administración de bienes castrenses. Dada su importancia operativa, las falencias en el control patrimonial

impactan directamente en la eficiencia de sus operaciones. La identificación de riesgos administrativos, la mitigación de contingencias y la implementación de sistemas de control confiables constituyen aspectos esenciales para optimizar la gestión de sus recursos. En este escenario, fortalecer la toma de decisiones administrativas se convierte en una prioridad para garantizar la disponibilidad y sostenibilidad de los activos institucionales.

No obstante, pese a la relevancia de la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial, en la 9ª Brigada Blindada de Tumbes no se dispone de evidencia empírica sistematizada que permita conocer cómo estos procesos administrativos se relacionan entre sí ni en qué medida inciden en la eficiencia del control patrimonial. Esta situación conlleva a que las decisiones administrativas vinculadas al manejo de bienes institucionales se adopten, en algunos casos, sin un sustento técnico cuantificable, lo que incrementa el riesgo de deficiencias en el registro, monitoreo y protección del patrimonio estatal. En consecuencia, la ausencia de estudios específicos que analicen esta relación limita la formulación de estrategias administrativas orientadas a fortalecer la gestión patrimonial y la prevención de riesgos administrativos.

A partir de esta situación, la investigación tiene como propósito examinar la incidencia de la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes en el año 2025. Este estudio no solo contribuirá al avance teórico en el ámbito de la gestión castrense, sino que también proporcionará recomendaciones prácticas para mejorar los procesos internos, optimizar el uso de los recursos y consolidar una cultura preventiva frente a los riesgos administrativos.

En el contexto de la 9ª Brigada Blindada, es fundamental comprender cómo la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos se relacionan con el control patrimonial, pues de esta interacción depende la eficiencia operativa y la transparencia en el manejo de bienes públicos. Estas problemáticas se acentúan debido a los cambios normativos, la necesidad de modernización administrativa y las exigencias crecientes en materia de control interno. La comprensión de

estas variables permitirá implementar estrategias que fomenten una gestión eficiente y un mayor grado de responsabilidad institucional frente a la ciudadanía y al Estado.

Esto nos conduce a formular la siguiente interrogante: ¿De qué manera la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos afectan el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes en el año 2025? De esta pregunta general se desprenden los problemas específicos: (1) ¿Cómo influye la toma de decisiones en la gestión de riesgos administrativos en la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?; (2) ¿En qué medida la toma de decisiones impacta en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?; (3) ¿Qué relación existe entre el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos en la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?; (4) ¿De qué manera se relaciona la toma de decisiones con el plan de contingencia entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?; (5) ¿Cómo se relaciona la toma de decisiones con la identificación de riesgos administrativos entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?; (6) ¿Qué relación tiene la toma de decisiones con la mitigación de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?; (7) ¿De qué manera la toma de decisiones se relaciona con el monitoreo de los inventarios en la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?; (8) ¿Cuál es la relación de la toma de decisiones con la gestión de activos de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?; y (9) ¿De qué forma se relaciona la toma de decisiones con la protección patrimonial en la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?.

En términos de alcance, el estudio se llevó a cabo en el área de control patrimonial del Fuerte 24 de Julio - Tumbes, durante el año 2025. La población estuvo conformada por 94 efectivos militares, y la muestra es censal, es decir que participaron los 94 miembros del personal administrativo. Además de las variables principales toma de decisiones, gestión de riesgos administrativos y control patrimonial, se recogieron datos sociodemográficos como edad, años de servicio, cargo y género, lo que permitió analizar la magnitud y la distribución de las percepciones en subgrupos específicos de la población.

Los antecedentes teóricos respaldan la importancia de analizar cómo las decisiones administrativas y los sistemas de gestión de riesgos inciden en el control de activos. Investigaciones en el ámbito organizacional han demostrado que un estilo de liderazgo claro y un proceso de toma de decisiones estructurado contribuyen significativamente al desempeño organizacional y a la protección patrimonial (Bass y Avolio, 1994). Sin embargo, en el contexto militar peruano estos estudios son escasos, lo que refuerza la pertinencia de esta investigación como aporte académico y práctico.

La importancia del estudio radica en dos dimensiones fundamentales: práctica y teórica. En el plano práctico, la investigación permite diagnosticar, desde un enfoque técnico y preventivo, cómo la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos inciden en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes, aportando recomendaciones orientadas a optimizar los procesos administrativos, fortalecer el uso de plataformas institucionales, reducir riesgos de pérdidas materiales y consolidar una cultura preventiva frente a los riesgos administrativos.

En el plano teórico, el estudio contribuye a ampliar el conocimiento existente sobre la interrelación entre la toma de decisiones, la gestión de riesgos administrativos y el control patrimonial en instituciones castrenses, un ámbito poco abordado en la literatura nacional, proporcionando evidencia empírica que respalda modelos de gestión aplicables al sector defensa. En conjunto, la investigación genera información científica que puede servir como base para la formulación de políticas internas, el perfeccionamiento de los procedimientos de control y el diseño de programas de capacitación orientados a fortalecer la gobernanza patrimonial y la capacidad decisoria institucional (Kerlinger y Lee, 2000).

El objetivo general del estudio fue examinar la incidencia de la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes en el año 2025. De este se desprendieron nueve objetivos específicos: (1) Identificar de qué manera la toma de decisiones impacta en la gestión de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada,

Tumbes; (2) Evaluar la influencia de la toma de decisiones sobre el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes; (3) Analizar la relación entre el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes; (4) Determinar la relación de la toma de decisiones y el plan de contingencia entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes; (5) Analizar la relación de la toma de decisiones y la identificación de riesgos administrativos entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes; (6) Evaluar la relación de la toma de decisiones y la mitigación de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes; (7) Determinar la relación de la toma de decisiones y el monitoreo de inventarios de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes; (8) Identificar la relación de la toma de decisiones y la gestión de activos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes; (9) Estimar la relación de la toma de decisiones y la protección patrimonial de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes. De esta forma, la investigación busca no solo describir el fenómeno, sino también generar propuestas aplicables para optimizar la gestión institucional.

## **II. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. Bases teórico - científicas**

#### **2.1.1. Toma de decisiones**

##### **a) Definición de toma de decisiones**

La toma de decisiones constituye un proceso central en la administración, pues implica seleccionar, entre diversas alternativas, aquella que resulta más adecuada para resolver un problema o alcanzar un objetivo institucional. Según Laoyan (2025) define que la toma de decisiones trata de un “Proceso racional y estructurado mediante el cual una persona o institución elige, entre varias alternativas, la opción más adecuada para dar una solución a una dificultad o lograr una meta de carácter estratégico”.

Entonces, la toma de decisiones consiste en aprender a elegir de forma acertada frente a distintas situaciones, pues se mejora con la práctica y la experiencia en el trabajo, aunque requiere cambiar hábitos y enfrentar lo desconocido. Este proceso de aprendizaje permite desarrollar una mayor confianza y capacidad para analizar opciones antes de decidir para no cometer errores que puedan suceder (Moody, 1991).

Para Gil (2002), la toma de decisiones es tanto una ciencia como un arte, ya que combina el uso de métodos y herramientas con el criterio personal de decidir por sí mismo, el cual radica en elegir de manera consciente y racional la mejor opción entre varias alternativas, con el propósito de alcanzar un objetivo determinado.

## b) Enfoques sobre la toma de decisiones

Los enfoques clásicos sobre este proceso pueden agruparse en distintos modelos. Como afirma Canós y Maheut (2025) en su artículo "Enfoques sobre la toma de decisiones", del Departamento de Organización de Empresas de la UPV, expone distintos modelos para comprender el proceso decisonal en entornos organizacionales.

Gil (2002) detalla los enfoques de la toma de decisiones de la siguiente manera:

1. **Enfoque del directivo racional:** Este modelo clásico asume que el decisor cuenta con toda la información necesaria, actúa de manera independiente y optimiza resultados. El proceso típico incluye: listar alternativas, evaluar consecuencias, comparar según criterios establecidos y elegir la opción que maximiza beneficios.
2. **Enfoque de comportamiento satisfactor:** Reconoce la racionalidad limitada: debido a restricciones informativas o cognitivas, el decisor opta por "lo suficientemente bueno" en lugar de buscar la solución óptima, lo cual suele reflejarse en decisiones influenciadas por normas, autoridad o comunicación organizacional.
3. **Enfoque procedimiento organizacional:** Plantea que las decisiones se realizan en el marco de reglas, estructuras y procesos formales e informales dentro de la organización. Las decisiones suelen ser resultado de negociaciones, y se suele optar por la primera alternativa aceptable o satisfactoria, más que por la óptima.
4. **Paradigma político:** Subraya la influencia de grupos de interés, valores e intereses diversos. Las decisiones se alcanzan mediante negociación, consenso, y los cambios tienden a ser incrementales, en lugar de transformadores.

- 5. Estilos de decisión (enfoque individual):** Reconoce que cada persona tiene un estilo propio basado en su percepción, experiencia y capacidades cognitivas. Estos estilos (racionales, intuitivos, creativos, entre otros) influyen en cómo se toma la decisión en cada contexto.

**c) Pasos para la toma de decisiones.**

Los pasos secuenciales que permiten asegurar un análisis riguroso y estructurado se detallan a continuación:

El proceso de decisión comienza por identificar con claridad el problema o la meta que se quiere alcanzar; luego se recopila y examina la información relevante, tanto interna como externa para comprender el contexto (Laoyan, 2025). A partir de esa información se generan varias alternativas posibles y se analizan sus ventajas, desventajas y riesgos, al comparar las opciones se selecciona la que mejor cumple los objetivos, se implementa mediante un plan de acción y finalmente se revisan los resultados para corregir fallos y ajustar lo necesario.

Tomar decisiones adecuadas incluye la mejora en la eficiencia operativa, la reducción de costos y el aumento de la eficacia en la implementación de estrategias. Además, decisiones bien informadas contribuyen a una mayor cohesión y moral dentro del equipo militar (Zapata et al., 2016).

**d) Tipos de modelos de decisión**

Laoyan (2025) resalta los siguientes tipos:

Los estilos de decisión varían según la fuente de apoyo del decisor: el estilo racional se basa en datos y en un análisis ordenado de la información disponible; el estilo intuitivo se apoya en la experiencia y en una percepción rápida que guía la elección sin necesidad de largos análisis; y el estilo creativo busca soluciones novedosas e imaginativas, proponiendo alternativas fuera de lo convencional para resolver problemas complejos.

En cuanto a los tipos de modelos de decisión, se distinguen principalmente tres enfoques. El primero es el modelo racional, que se basa en el análisis objetivo de datos y escenarios, siendo idóneo para decisiones críticas de alto impacto. En segundo lugar, está el modelo intuitivo, fundamentado en la experiencia y en el reconocimiento de patrones previos, lo cual es especialmente útil en contextos donde la información es limitada. Finalmente, el modelo creativo promueve soluciones innovadoras, superando los enfoques tradicionales y generando alternativas originales que resultan eficientes en entornos dinámicos y cambiantes.

#### **e) Características del proceso de toma de decisiones**

Este proceso presenta características distintivas que lo convierten en una herramienta estratégica dentro de las organizaciones. De acuerdo con Laoyan, (2025) puntualiza que:

El proceso de toma de decisiones suele seguir un orden claro y coherente que facilita el análisis; se apoya en información pertinente y fiable, pero también admite flexibilidad para integrar razonamiento, intuición o creatividad según lo requiera la situación. Y también está orientado a pasar rápidamente de la elección a la acción mediante un plan de implementación, y contempla una etapa final de evaluación y corrección que permite aprender y mejorar continuamente.

Las características del proceso de toma de decisiones destacan su secuencia lógica y estructurada, que permite ordenar el análisis; la inclusión de perspectivas diversas, que enriquece el proceso y reduce el riesgo de sesgos; su flexibilidad metodológica, al permitir la combinación de racionalidad, intuición y creatividad según el contexto; y, finalmente, la orientación hacia la acción y la evaluación, lo cual asegura que las decisiones no solo se implementen de manera efectiva, sino que también sean revisadas para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

## 2.1.2. Gestión de riesgos administrativos

### a) Definiciones

La gestión de riesgos administrativos puede entenderse como un conjunto de acciones y procedimientos destinados a identificar, evaluar y reducir las amenazas internas que inciden en el rendimiento institucional y en la adecuada administración del patrimonio. Conforme a lo determinado en la norma de la Organización Internacional de Normalización ISO (2018), debe regirse por principios como la generación de valor, la integración en las actividades organizacionales, la transparencia en su aplicación y el compromiso con la optimización constante.

### b) Principios de la gestión de riesgos administrativos:

La Organización Internacional de Normalización ISO (2018) plantea que la gestión de riesgos debe estar guiada por los siguientes principios:

1. **Crear valor y proteger valor:** Dado que contribuye a lograr los objetivos organizacionales, mejora el desempeño e impulsa la innovación al abordar la incertidumbre de forma proactiva.
2. **Integrada:** Debe formar parte de todas las actividades y procesos organizacionales, no estar aislada de la operación diaria.
3. **Estructurada, exhaustiva (sistemática):** Un enfoque estructurado y completo asegura resultados consistentes, comparables y confiables.
4. **Adaptada:** Pues debe ajustarse al contexto interno y externo de la organización y ser proporcional a su nivel de riesgo.
5. **Inclusiva y transparente:** El involucramiento oportuno de las partes interesadas promueve conciencia, aceptación y decisiones informadas.

6. **Dinámica, iterativa, resiliente:** Debe anticipar, detectar y adaptarse a cambios en el entorno interno y externo de manera oportuna.
7. **Basada en la mejor información disponible:** Debe usar datos históricos y actualizados, considerando sus limitaciones y las expectativas.
8. **Tiene en cuenta los aspectos humanos y culturales:** Las conductas individuales como la cultura organizacional ejercen una influencia determinante en la forma en que se perciben, asumen y gestionan los riesgos dentro de una institución.
9. **Facilita la mejora continua:** La gestión del riesgo debe evolucionar, aprender de la experiencia y contribuir al fortalecimiento institucional.

### c) **Teorías sobre la gestión de riesgos administrativos**

Se sustenta en diferentes enfoques teóricos que explican cómo las organizaciones pueden anticipar, mitigar y controlar amenazas internas. Es por ello por lo que se presentan algunas de las principales teorías identificadas en la literatura científica y su importancia en el marco de esta investigación.

#### **1. Teoría de Gestión del riesgo como predictor de eficiencia administrativa**

Según Quintana y Luján (2022), plantean que la gestión de riesgos no solo debe enfocarse en reaccionar ante problemas, sino en preverlos y anticipar su impacto, convirtiéndose en un predictor de eficiencia en los procesos administrativos.

#### **Características:**

- I. Concibe la gestión de riesgos como un mecanismo predictivo, no solo reactivo.
- II. Propone que los riesgos deben analizarse en función de cómo afectan la eficiencia de los procesos administrativos.

- III. Destaca la relación directa entre la calidad de la gestión de riesgos y la productividad institucional.

En el caso de la 9ª Brigada Blindada, esta teoría ayuda a entender cómo los errores en registros patrimoniales, la duplicación de datos o el uso inadecuado de sistemas como SISCOPAE pueden anticiparse si se implementa un sistema predictivo. Con ello, se asegura que las decisiones administrativas reduzcan la probabilidad de pérdidas y optimicen la gestión de los bienes militares.

## **2. Modelo integral de gestión de riesgos**

Campoverde (2022) se centra en un enfoque integral y sistémico de la gestión de riesgos, donde todas las etapas (identificación, análisis, evaluación y control) se relacionan directamente con la planificación estratégica de la organización.

### **Características:**

- I. Gestiona los riesgos desde una perspectiva integral.
- II. Se vincula con la planificación estratégica institucional.
- III. Alinea la gestión de riesgos con los objetivos organizacionales de largo plazo.

Esta teoría muestra que el control patrimonial no solo es un proceso contable, sino parte de la estrategia institucional. Incorporar la gestión de riesgos administrativos en la planificación ayuda a prevenir fallas que afecten la misión militar.

## **3. Modelo COSO ERM en la gestión de riesgos institucionales**

Según la investigación de Gómez y Pérez (2013), proponen la aplicación del marco COSO ERM (Enterprise Risk Management) como modelo base para reconocer, examinar y responder a los riesgos organizacionales, priorizando la cultura de riesgos y la transparencia institucional.

### **Características:**

- I. Se basa en los ocho componentes del COSO ERM: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación y monitoreo.
- II. Promueve instauración de una cultura de riesgos en la organización.
- III. Ofrece un enfoque estructurado y replicable en diferentes instituciones.

Esta teoría aplicada a la 9ª Brigada Blindada se traduce en la posibilidad de implementar un marco estandarizado que asegure registros confiables, control interno sólido y monitoreo permanente del patrimonio.

### **4. Modelo integrado de gestión de riesgos administrativos**

Según Robayo (2023) considera que la gestión de riesgos administrativos debe ser preventiva y documentada, apoyada en la trazabilidad de los procesos y en protocolos estandarizados que garanticen respuestas rápidas y efectivas.

### **Características**

- I. Se centra en un modelo preventivo y documentado.
- II. Integra tres fases principales: identificación, valoración y control de riesgos.
- III. Evidencia la importancia de la documentación y trazabilidad de los procesos administrativos.

Este enfoque se adapta directamente a la 9ª Brigada Blindada, ya que la pérdida de registros o errores administrativos podrían evitarse con un modelo de riesgos documentado. La trazabilidad permite auditar y fortalecer el control patrimonial militar.

### 2.1.3. Control patrimonial

#### a) Definiciones

**Patrimonio:** Según Herrera (2014) detalla que el término "patrimonio" proviene del latín *patrimonium*, refiriéndose a los bienes obtenidos por herencia o cualquier título. Jurídicamente, ello implica la universalidad de bienes y obligaciones de una persona, considerada una unidad abstracta bajo regulación específica.

Entonces el patrimonio hace referencia al conjunto de bienes tangibles e intangibles asignados a una organización pública o privada para cumplir sus objetivos. En el caso de la brigada, esto incluiría equipos, muebles y otros activos estratégicos.

**Control:** Según Escarcena (2018).

Es la función orientada a garantizar que los objetivos y planes definidos previamente se cumplan de manera efectiva. Corresponde a la etapa final del proceso administrativo y se enfoca en verificar que los resultados obtenidos coincidan con lo que se había previsto desde el inicio.

Entonces, consiste en supervisar, evaluar y garantizar que las actividades y los recursos de una organización se gestionen de manera eficiente y conforme a los objetivos establecidos.

**Control Patrimonial:** Según el MIMDES (2024) muestra *“La oficina de control patrimonial desempeña roles administrativos, de supervisión y control del patrimonio institucional, asegurando su gestión en concordancia con las normas legales vigentes.”*

Para resumir, es un proceso administrativo y técnico que tiene como objetivo garantizar la correcta administración, registro, seguimiento y disposición de los bienes patrimoniales de una organización, ya sean bienes muebles (equipos,

vehículos, mobiliario) o inmuebles (edificios, terrenos). Su objetivo principal es garantizar que estos recursos sean utilizados de manera eficiente, adecuada y acorde a las normativas vigentes, obviando pérdidas, deterioro o uso indebido.

Según el MIMDES (2024) sus funciones son:

1. Establecer y aplicar directrices orientadas a verificar la existencia, las condiciones y la correcta utilización de los bienes que posee la institución, esta función se relaciona con la planeación porque implica definir objetivos, políticas y procedimientos para el uso adecuado de los bienes institucionales. Permite anticipar necesidades, asignar recursos y establecer estrategias que aseguren la conservación y el aprovechamiento eficiente del patrimonio.
2. Desarrollar la clasificación y rotulación correspondiente de los bienes muebles asignados a la sede central, asegurando su adecuada identificación y control, corresponde a la organización porque ordena y estructura los recursos institucionales mediante la clasificación y codificación de los bienes. Esta labor facilita la ubicación, el control y la distribución eficiente de los activos dentro de la entidad.
3. Encargarse de la contratación de pólizas de seguros destinadas a resguardar los bienes patrimoniales y vigilar la correcta ejecución de los contratos relacionados, representa la dirección porque requiere coordinar, orientar y supervisar las acciones del personal encargado de proteger los bienes institucionales. Involucra la toma de decisiones y el liderazgo para garantizar la correcta ejecución de los contratos y la seguridad patrimonial.
4. Llevar a cabo el inventario físico de los bienes institucionales, incluyendo su registro, supervisión y permanente actualización dentro del sistema patrimonial, esta se asocia al control porque permite verificar la existencia real de los bienes y su estado. A través del inventario y su actualización continua, se asegura la transparencia, se detectan irregularidades y se mejora la gestión del patrimonio institucional.

## **b) Procesos administrativos**

Según la Municipalidad Provincial de Moyobamba (2025):

- I. Donaciones:** Evaluación técnica y elaboración de informes que sustentan la transferencia de bienes en calidad de donación.
- II. Rectificaciones:** Gestión de ajustes o correcciones relacionadas con propiedades del municipio, como áreas de predios.
- III. Subastas:** Organización de subastas públicas de bienes muebles, maquinaria, vehículos y otros equipos que se encuentren deteriorados o en estado de desuso.

**Relacionado con la 9ª Brigada Blindada, esta variable implica:**

- 1. Registro y actualización de bienes:** Mantener un inventario detallado y actualizado de todos los bienes asignados a la unidad, con información precisa sobre su estado, ubicación, valor y responsable.
- 2. Gestión de altas y bajas:** Incorporar nuevos bienes al inventario (altas) o retirarlos cuando ya no sean útiles o hayan sido transferidos (bajas), siempre cumpliendo con los procedimientos legales y administrativos correspondientes.
- 3. Realización de inventarios físicos:** Verificar de forma periódica la existencia y el estado de los bienes en las instalaciones de la Brigada, para compararlos con los registros documentales y detectar posibles inconsistencias.
- 4. Supervisión del uso de los bienes:** Asegurar que los bienes patrimoniales se utilicen exclusivamente para los fines establecidos por la institución, evitando mal uso o desvíos.

**5. Participación en auditorías:** Colaborar con auditorías internas o externas que revisen el manejo y la administración de los bienes, asegurando la transparencia y el cumplimiento de las normas vigentes.

## 1) Importancia

El control patrimonial es crucial porque actúa como un mecanismo de administración responsable, asegurando que los bienes de la institución se gestionen de manera eficiente, transparente y alineada con sus objetivos. Además:

- a. **Protege los recursos públicos:** Al ser una unidad militar, los bienes patrimoniales pertenecen al Estado, y su correcta gestión garantiza que sean utilizados en beneficio de la misión institucional.
- b. **Evita pérdidas y fraudes:** Permite detectar a tiempo irregularidades o malos manejos.
- c. **Cumple con la normativa:** Asegura que la institución esté alineada con los reglamentos gubernamentales relacionados con el patrimonio estatal.
- d. **Facilita la planificación:** Proporciona información confiable para la toma de decisiones, como la asignación de recursos o la solicitud de nuevos bienes.

## 2) Teorías

### 1. Gestión Integral del Patrimonio

La gestión integral del patrimonio plantea que los bienes públicos deben ser administrados no solo desde una perspectiva técnica, sino también estratégica. Según Gómez (2017), esta teoría considera que el control patrimonial debe abarcar todo el ciclo de vida de los bienes: desde su adquisición hasta su disposición final. Esta visión holística busca asegurar que los bienes cumplan

con su propósito dentro de la institución y que se conserven en óptimas condiciones.

### **Implicaciones Prácticas:**

- I. Establecer sistemas de monitoreo continuo para prevenir el deterioro.
- II. Desarrollar políticas de mantenimiento preventivo.
- III. Diseñar programas de capacitación para los encargados del control de activos

## **2. Teoría del ciclo de vida de los activos**

El control patrimonial puede analizarse desde el ciclo de vida de los bienes, que incluye las siguientes etapas:

- I. **Adquisición:** Selección y compra de bienes en función de las necesidades institucionales.
- II. **Uso:** Gestión operativa para garantizar su correcto aprovechamiento.
- III. **Mantenimiento:** Acciones para prolongar su vida útil.
- IV. **Disposición:** Baja de bienes cuando ya no cumplen su función o han llegado al final de su vida útil.

El Manual de Procedimientos de Control Patrimonial de ZED Paita enfatiza que cada una de estas etapas debe estar documentada y regulada para garantizar transparencia y eficiencia.

## **3. Control Interno como base del Control Patrimonial**

El control interno es un elemento crucial para la efectividad del control patrimonial. Como muestran Ávila y López (2023).

- I. Auditorías regulares para garantizar el cumplimiento de los procedimientos.
- II. Inventarios físicos periódicos para identificar discrepancias.

- III. Uso de sistemas digitales para mejorar la transparencia en el manejo de bienes.

Por otro lado, la UGEL Fajardo (s.f.) destaca que un sistema de control interno eficaz mejora la administración de bienes muebles y evita pérdidas por uso indebido, mal almacenamiento o falta de mantenimiento.

El control interno no solo protege los activos, sino que también promueve una cultura organizacional basada en la rendición de cuentas y la responsabilidad.

#### **4. Gobernanza Patrimonial**

Se orienta a la gestión de los bienes institucionales bajo principios de ética, transparencia y rendición de cuentas. Según lo señalado por el Ministerio de Cultura y Patrimonio (2025), resulta fundamental que las entidades implementen políticas claras y definan responsabilidades precisas, con el propósito de asegurar un manejo responsable y eficiente de los recursos públicos.

##### **Principios Clave:**

- I. Responsabilidad: Los encargados deben rendir cuentas sobre el estado de los bienes.
- II. Transparencia: Publicar inventarios y movimientos para conocimiento público.
- III. Sostenibilidad: Garantizar que los bienes sean utilizados de manera eficiente, prolongando su vida útil.

#### **5. Modelo de Gestión Basado en Indicadores**

La implementación de indicadores clave de desempeño (KPI) es una herramienta que permite evaluar y mejorar el control patrimonial. Algunos KPI sugeridos incluyen:

- I. **Tasa de rotación de inventarios:** Mide la frecuencia con la que los bienes se utilizan y se renuevan.
- II. **Porcentaje de bienes en estado óptimo:** Indica el nivel de mantenimiento preventivo.
- III. **Tiempo promedio de respuesta para mantenimiento:** Mide la eficiencia de las reparaciones.

Este modelo, mencionado en la tesis de Romero et al., (2022), ayuda a las instituciones a identificar áreas críticas y priorizar recursos para mejorar su gestión.

## **6. Control Patrimonial en el Contexto del Riesgo Operativo**

En un entorno donde los riesgos operativos pueden comprometer los bienes patrimoniales, la teoría de gestión de riesgos destaca la importancia de identificar, evaluar y mitigar estos riesgos. Por ejemplo:

- I. **Riesgos de deterioro:** Implementar políticas de mantenimiento preventivo.
- II. **Riesgos de pérdida:** Mejorar sistemas de seguridad y monitoreo.
- III. **Riesgos legales:** Asegurar el cumplimiento normativo en todas las transacciones.

## **2.2. Antecedentes**

### **2.2.1. Internacionales**

Gomes de Oliveira y Abib (2023) desarrollaron una revisión sistemática:

Enfocada en una futura agenda de investigación, cuyo propósito fue examinar el fenómeno del riesgo en la administración pública desde diferentes enfoques teóricos y prácticos. El estudio abarcó más de 150 artículos científicos indexados en bases de datos académicos, con un análisis crítico de las principales tendencias sobre la gestión de riesgos en instituciones públicas. Se identificó que, si bien existe un marco normativo que promueve la gestión del riesgo, su aplicación en la práctica continúa siendo parcial y limitada, debido a la falta de integración de políticas y a la baja capacitación del personal administrativo. Los hallazgos revelaron que las instituciones que adoptan una gestión de riesgos estructurada logran mayor eficiencia en la toma de decisiones y reducen incidentes administrativos.

Shahata et al. (2022), realizaron su estudio con la intención de:

Diseñar un modelo de toma de decisiones para la rehabilitación de infraestructura municipal, basado en la gestión de riesgos y el desempeño de los activos. El estudio tuvo como objetivo optimizar la asignación de recursos públicos y reducir los riesgos económicos asociados a la infraestructura urbana. La investigación se aplicó en la ciudad de Guelph, Canadá, bajo un enfoque cuantitativo y de validación empírica. Se recopilaron datos de 514 proyectos de infraestructura y se realizaron talleres participativos con 46 expertos municipales, empleando modelos de optimización y análisis de riesgos mediante herramientas SIG y métodos estadísticos de evaluación integrada. Los resultados mostraron que la aplicación del modelo propuesto permitió reducir en un 36% el riesgo económico, al priorizar intervenciones integradas en carreteras, redes de agua y alcantarillado. Asimismo, se demostró que una gestión coordinada

de los activos públicos mejora significativamente la eficiencia presupuestal y la trazabilidad del control patrimonial. Los autores concluyen que fortalecer la toma de decisiones basada en riesgos es clave para mejorar la eficiencia administrativa y la sostenibilidad de las inversiones públicas.

Azhar et al. (2022), en su estudio tuvieron como objetivo:

Analizar el sistema de gestión de activos (asset management) en las Fuerzas Armadas de Indonesia, identificando problemáticas en mantenimiento, operación y disponibilidad de bienes militares. Se empleó una metodología cualitativa basada en revisión bibliográfica y entrevistas semiestructuradas con personal clave del sistema de activos. Los hallazgos revelaron que la descentralización del sistema y la falta de integración de datos afectan la trazabilidad y la operación de los bienes militares. Los autores concluyen que es imprescindible un sistema unificado de activos que considere todos los niveles logísticos y aplique tecnología emergente. Este antecedente está directamente vinculado con la variable “control patrimonial” en este estudio, pues muestra que los desafíos de trazabilidad, custodia y registro de bienes se extienden al contexto militar global, lo que refuerza la pertinencia en la 9ª Brigada Blindada de Tumbes.

D'Alessio et al. (2024), en su investigación tuvo como propósito:

Mapear la literatura sobre la toma de decisiones en contextos militares mediante un análisis bibliométrico de artículos publicados, para identificar las tendencias, vacíos y temas emergentes. Se aplicó un enfoque cuantitativo de revisión documental, utilizando herramientas de análisis bibliométrico. Los resultados mostraron que el tema de la toma de decisiones militares está incrementándose en la literatura, pero se carece de investigaciones que vinculen la toma de decisiones con la gestión de riesgos internos o con el control patrimonial específico de unidades militares. La conclusión fue que existen oportunidades de investigación en la interrelación de variables decisorias, riesgos y patrimonios militares. Este antecedente contribuye en cuanto a la variable “toma de decisiones”,

señalando que el enlace con gestión de riesgos y control patrimonial es una brecha, lo que hace que la investigación sea oportuna.

Robayo (2023), desarrolló su investigación con la finalidad de:

Diseñar un modelo integrado que permitiera administrar y gestionar los riesgos administrativos, financieros y legales dentro de una institución prestadora de servicios de salud (IPS). El problema central se relacionó con la carencia de un enfoque preventivo y sistemático para identificar, valorar y controlar los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos estratégicos y misionales, lo cual generaba deficiencias en la calidad del servicio y en la sostenibilidad institucional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque aplicado y descriptivo, mediante la revisión documental y el diseño de un modelo operativo basado en los componentes del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud. Se analizaron los factores normativos, financieros y administrativos que inciden en la gestión de riesgos, integrando elementos como la identificación de desviaciones, el control interno, la capacitación del personal y la inversión en herramientas de gestión. Entre los resultados más relevantes se destacó la formulación de un modelo unificado que integra los distintos tipos de riesgos (administrativos, legales y financieros), facilitando una administración más eficaz y clara de los recursos del estado. Asimismo, el estudio resaltó la importancia de la formación del personal y del uso de metodologías preventivas para minimizar las pérdidas y fortalecer la toma de decisiones institucionales. Se evidenció que una adecuada gestión de riesgos requiere la participación de los distintos niveles jerárquicos, el fortalecimiento del liderazgo y la implementación de controles internos sostenibles.

Campoverde (2022), desarrolló su investigación con el objetivo de:

Diseñar un sistema de gestión integral del riesgo que mejore los procesos administrativos financieros en la Dirección Financiera de la Universidad Técnica del Norte, ante la ausencia de un plan formal de mitigación de riesgos y la aplicación empírica de la Norma de Control Interno 300 emitida

por la Contraloría General del Estado. La metodología utilizada fue de enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), de tipo descriptivo y no experimental, aplicando herramientas como cuestionarios, entrevistas, observaciones y análisis documental. La muestra estuvo compuesta por los procesos de presupuesto, contabilidad y tesorería, con la finalidad de identificar y evaluar los riesgos administrativos y financieros que afectan la eficiencia institucional. Los resultados revelaron que el control interno contaba con un nivel de confianza del 96 % y un riesgo bajo del 4 %, sin embargo, los controles de seguimiento de riesgos eran realizados de forma empírica, sin una herramienta formal que orientara la toma de decisiones. Se determinó que la falta de un sistema integral de riesgos afectaba la eficiencia operativa y la transparencia en la gestión de recursos públicos. La implementación de un sistema de gestión de riesgos permitiría a las entidades públicas optimizar sus procesos administrativos, reducir la exposición a riesgos financieros y mejorar la toma de decisiones directivas.

Spangler y Chamberlain (2025), desarrollaron su investigación con la finalidad de:

Examinar cómo el United States Army (Ejército de los Estados Unidos) impulsa la eficiencia financiera y la gestión de recursos en su comunidad de sustento logístico, enfocándose en cuatro líneas de esfuerzo clave: capacitación del personal, asignación efectiva de recursos, mejora de operaciones financieras y modernización de sistemas. El estudio adopta un enfoque descriptivo-documental basado en la revisión de iniciativas institucionales para 2025. Entre los resultados destacan logros concretos como la adopción del sistema RMW para gestión presupuestaria en tiempo real, la eliminación de sistemas heredados y la mejora en la auditabilidad institucional. Los autores concluyen que la integración entre decisiones financieras, gestión de riesgos internos y tecnologías modernas fortalece la operatividad militar y ofrece un marco para la sostenibilidad patrimonial. Este estudio contribuye con la presente investigación al evidenciar que en un ambiente militar, la calidad de la toma de decisiones financieras y de recursos (variable independiente) incide directamente en la gestión de

riesgos administrativos (variable mediadora) y en el control patrimonial/logístico (variable dependiente) de unidades militares.

### **2.2.2. Nacionales**

Huamán y Palomino (2023), plantearon su investigación para:

Hallar la relación entre los actos administrativos de adquisición, registro, alta y baja de bienes muebles y la eficiencia del control patrimonial en una entidad pública de Huancavelica. Utilizó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional, con instrumentos diseñados para medir variables como “control patrimonial” y “administración de bienes y muebles”. Los resultados mostraron una relación significativa entre los actos de disposición de bienes y la administración de bienes muebles ( $r_s: 0.218$ ;  $p = 0.047$ ), aunque no se identificó relación significativa entre actos de registro y administración de bienes ( $r_s: 0.071$ ;  $p = 0.294$ ). En conclusión, el autor advierte que protocolos adecuados de registro y disposición son esenciales para el control patrimonial. Este antecedente refuerza el componente de «control patrimonial» en un contexto estatal peruano, evidencia cómo los procedimientos de inscripción y asignación influyen en la gestión de bienes.

Lapa (2021) en su estudio:

Examinó de qué manera la implementación de mecanismos de control interno contribuye a optimizar la administración de los bienes patrimoniales. El contexto fue en una institución educativa superior, donde las deficiencias en registros patrimoniales y la ausencia de procedimientos estandarizados eran problemas constantes. El objetivo fue diseñar un conjunto de actividades de control interno orientadas a garantizar una gestión eficiente y transparente de los activos. La metodología adoptó un enfoque aplicado y descriptivo, utilizando encuestas al personal administrativo y revisión de documentos contables. Los resultados evidenciaron que la incorporación

de un sistema de control interno aumentó en un 40% la precisión en los registros de bienes y reduciendo los riesgos de pérdidas.

Quintana y Luján (2022) en su estudio analizaron:

La gestión de riesgos como factor predictor de los procesos administrativos en entidades públicas de América Latina. El contexto de la investigación estuvo enfocado en instituciones gubernamentales de diferentes países de la región, donde las deficiencias administrativas han sido constantes debido a la falta de protocolos claros y de herramientas de control patrimonial. El objetivo principal fue demostrar cómo la gestión de riesgos, entendida como la identificación, análisis y mitigación de riesgos internos, puede incidir directamente en la eficiencia de las gestiones administrativas y en la protección de los activos patrimoniales. Metodológicamente, aplicaron un enfoque cuantitativo, de nivel explicativo y diseño correlacional, utilizando encuestas a gestores públicos y análisis documental de informes de control patrimonial en distintas entidades de gobierno local. Donde los resultados revelaron que una adecuada gestión de riesgos incrementa la capacidad de respuesta institucional en un 35%, reduce las pérdidas patrimoniales en un 28% y mejora la trazabilidad de los registros administrativos en un 40%. Estos hallazgos confirman que la gestión de riesgos no solo es una herramienta preventiva, sino también estratégica, ya que permite optimizar la toma de decisiones al contar con información más confiable y estructurada.

Rios y Sebastián (2023) en su estudio:

Se centró en la entidad pública encargada de las contrataciones del Estado, donde se identificaron deficiencias en los procesos de registro, custodia y disposición de bienes patrimoniales. El objetivo de la investigación fue diseñar un sistema de control patrimonial alineado con estándares internacionales de gestión de riesgos. Se aplicó una metodología de estudio de caso, con enfoque descriptivo - propositivo, basada en el análisis documental de normativas y la revisión de procesos internos. Los

resultados evidenciaron que la combinación de la gestión de riesgos en el control patrimonial permite no solo reducir la probabilidad de pérdidas materiales, sino también optimizar la asignación de recursos y elevar los niveles de transparencia.

Pinto (2025) en su estudio:

Analizó los procedimientos internos relacionados con la gestión patrimonial en una institución de salud pública. El contexto institucional se centró en un hospital regional que enfrentaba dificultades con la administración de activos, especialmente en procesos de altas, bajas, inventario y registro de patrimonio. El propósito central del estudio fue determinar de qué manera el control patrimonial (evaluado a través de actos de disposición, registros de activos, saneamiento y supervisión interna) respondía a las necesidades administrativas del Hospital. Para ello, se empleó un enfoque mixto con predominio cualitativo: se realizaron entrevistas a miembros de la Unidad de Activos Fijos y se utilizó el software MAXQDA para el análisis de contenido. También incluyó el diseño y validación de instrumentos mediante preguntas tipo Likert. Como resultado, la tesis concluyó que la ausencia de un modelo formalizado de control patrimonial incide negativamente en el registro de bienes y en la sostenibilidad contable del hospital, lo cual se traduce en riesgos administrativos elevados.

Solano (2022), llevo a cabo su investigación con el propósito de:

Examinar cómo la gestión del riesgo puede contribuir a disminuir incidencias que afectan el logro de objetivos organizacionales en una organización regional tras un fenómeno adverso. Con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), diseño descriptivo, se aplicaron cuestionarios, entrevistas y revisión documental. Los hallazgos indicaron que la adopción sistemática de administración del riesgo permite una mejor asignación de recursos, mayor alineación con los objetivos y menor probabilidad de fallos operativos. Como conclusión, se sugirió implementar un sistema integral de riesgos alineado con los objetivos institucionales. Este antecedente aborda

directamente la variable mediadora gestión de riesgos administrativos. Ofrece evidencia de que una gestión de riesgos formalizada mejora el desempeño institucional.

Quispe y Gonzales (2023), realizaron su investigación con el propósito de:

Determinar en qué medida el control patrimonial de bienes muebles se relaciona con la gestión administrativa. El estudio se enmarcó bajo una perspectiva cuantitativa, de diseño no experimental, de carácter transversal y con nivel correlacional. La población estuvo conformada por 220 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tambopata y la muestra probabilística incluyó a 140 trabajadores. Se aplicó un cuestionario estructurado de cinco categorías y 23 ítems (escala tipo Likert), validado por juicio de expertos con validez reportada como "Excelente" y una confiabilidad de alfa de cronbach de 0.980; para el análisis estadístico se empleó el coeficiente rho de Spearman, obteniéndose un valor de 0.83 con  $p < 0.05$ , lo que indica una relación alta y significativa entre el control patrimonial de bienes muebles y la gestión administrativa. Los autores concluyeron que un control patrimonial adecuado y sistemático contribuye positivamente a mejorar la gestión administrativa municipal, al reducir inconsistencias en los registros y favorecer una administración más eficiente y transparente.

### **2.2.3. Locales**

Cueva (2021) en su estudio:

Analiza la relación entre los mecanismos de control interno y la eficiencia de los procesos administrativos en una institución pública universitaria de la región. El proyecto se desarrolló con un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño no experimental de carácter descriptivo - correlacional, donde se aplicaron encuestas a una muestra compuesta por 88 trabajadores. Los hallazgos evidenciaron una correlación baja pero significativa ( $r_s: 0.241$ ;  $p < 0.05$ ) entre control interno y gestión administrativa. Asimismo, el 54% de

los participantes evaluaron el sistema de control como “bueno”, mientras que el 37% consideró que la gestión administrativa también era adecuada. En conclusión, aunque se identificó una relación directa entre ambas variables, esta resultó débil debido a carencias en los instrumentos de control y en la gestión de los procesos internos.

Cruz (2021) en su investigación desarrolló:

Un enfoque cuantitativo, bajo un diseño descriptivo - correlacional y transversal, aplicando encuestas a 52 trabajadores mediante cuestionarios sobre mecanismos de supervisión interna y la administración organizacional, lo cual los resultados reflejaron una correlación positiva considerable ( $r_s: 0.730$ ;  $p < 0.01$ ), lo que confirmó que un adecuado sistema de control interno contribuye significativamente a fortalecer la capacidad administrativa en la atención de trámites y servicios dirigidos a la ciudadanía.

León (2023) en su investigación:

Analiza la relación entre el control patrimonial (medido a través de procesos de registro, supervisión y conservación) y la administración de bienes institucionales. Aplicando un diseño cuantitativo, de tipo no experimental y correlacional, aplicando encuestas a una muestra conformada por 36 trabajadores, se identificó una correlación positiva de carácter significativo ( $r_s: 0.686$ ;  $p = 0.000$ ), lo que respalda empíricamente que un adecuado control patrimonial mejora la gestión de activos.

Baca y Fiestas (2024) elaboraron su investigación:

Con el propósito de determinar cómo el control interno contribuye al fortalecimiento de la gestión administrativa en entidades públicas locales. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental - correlacional, con una muestra de 45 servidores públicos. Los resultados evidenciaron que la aplicación de controles preventivos y auditorías

periódicas reduce significativamente los errores en el manejo de información administrativa. Este antecedente aporta evidencia regional sobre cómo los sistemas de control interno se integran a la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos, fortaleciendo la transparencia en el uso de recursos patrimoniales.

Galvez (2022), en su investigación:

Buscó determinar la relación entre la gestión de bienes y el control patrimonial municipal. Se trató de una investigación aplicada, de enfoque cuantitativo y diseño correlacional, con una muestra de 30 trabajadores. Los hallazgos demostraron una correlación alta ( $r_s: 0.802; p < 0.05$ ) entre ambas variables, destacando la importancia de políticas claras de administración de activos. Este antecedente contribuye directamente al estudio del control patrimonial en el ámbito público tumbesino, reforzando la noción de un manejo profesional y documentado de los bienes es indispensable para reducir riesgos administrativos.

### **2.3. Definición de términos**

#### **Brigada:**

En el ámbito militar, la brigada constituye una gran unidad táctica y administrativa que integra fuerzas de combate, apoyo logístico y servicios bajo un mando único, lo que le otorga autonomía operativa y equilibrio en sus funciones. Generalmente, está dirigida por un general de brigada y su finalidad es coordinar de manera eficiente la acción de diferentes unidades (Fundación BBVA, 2025).

#### **Decisión:**

Tomar una decisión implica escoger la alternativa que mejor se ajusta a una meta determinada, evaluando las opciones existentes y considerando las limitaciones de recursos con las que se cuenta (Equipo de Enciclopedia Significados, 2024).

En entornos militares, las decisiones deben ser rápidas y fundamentadas, ya que repercuten directamente en la eficiencia operativa y en el control administrativo.

### **Organización:**

Se entiende por organización a un sistema estructurado de actividades coordinadas conscientemente, conformado por dos o más individuos que trabajan en función de metas comunes (Robbins y DeCenzo, 2013). En el contexto de la investigación, la organización militar contempla una jerarquía que determina responsabilidades y regula los procedimientos asociados a la gestión de bienes patrimoniales.

### **Proceso:**

El proceso es un conjunto de actividades planificadas y secuenciales que articulan personas, recursos materiales y procedimientos con el fin de alcanzar objetivos previamente definidos (Chiavenato, 2007). En la gestión patrimonial, los procesos administrativos son claves para garantizar registros actualizados, custodia adecuada y transparencia en la disposición de bienes.

### **Gestión de Riesgos:**

La gestión de riesgos se refiere al procedimiento sistemático de identificar, evaluar y tratar los riesgos que pueden afectar el alcance de las metas de la organización. Este enfoque permite anticipar escenarios adversos y diseñar mecanismos de mitigación que protejan el patrimonio y aseguren la continuidad de las operaciones (Organización Internacional de Normalización ISO, 2018).

En el ámbito castrense, la gestión de riesgos administrativos se orienta a minimizar errores humanos y deficiencias en los sistemas de información que puedan incidir en la integridad de los bienes militares.

## **El control patrimonial:**

Integra una serie de acciones administrativas y técnicas destinadas a registrar, clasificar, supervisar y proteger los bienes de una institución pública o privada. Este control incluye actividades como el registro de activos y pasivos, la valoración de bienes, la depreciación, el control de inventarios, las conciliaciones contables y la auditoría interna (Escarcena, 2018). Está conformado por el conjunto de bienes, derechos, obligaciones y recursos disponibles, cuya adecuada administración resulta indispensable para asegurar la transparencia, la eficacia en la operación y el respeto de las disposiciones financieras y legales vigentes. En ese marco, el control patrimonial comprende diversas actividades clave, entre las que destacan:

- I. Registro y ordenamiento de activos: Implica anotar y organizar los bienes pertenecientes a la entidad, como propiedades, vehículos, inventarios, inversiones y derechos de cobro.
- II. Registro y categorización de pasivos: Supone reconocer y anotar las deudas financieras, tales como préstamos, obligaciones por pagar y responsabilidades tributarias.
- III. Valoración de activos y pasivos: se refiere a la determinación del valor real de los recursos y deudas de acuerdo con criterios contables y financieros.
- IV. Gestión de inventarios: Comprende la verificación de materias primas, insumos o productos con el propósito de asegurar cantidades adecuadas y reducir riesgos de pérdidas o acumulaciones innecesarias.
- V. Depreciación y amortización: Comprende la inscripción contable de la disminución gradual en el valor de los activos físicos (Ejemplo: edificios y equipos) y de los intangibles (Ejemplo: Patentes y marcas).

**VI.** Conciliación de cuentas: consiste en contrastar de manera periódica los registros contables con los movimientos bancarios u otros estados financieros para garantizar su exactitud.

**VII.** Auditoría interna: Dirigida a comprobar la correcta aplicación de normas y procesos, identificando eventuales irregularidades y sugerir mejoras en la administración patrimonial.

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis**

##### **Tipo de estudio**

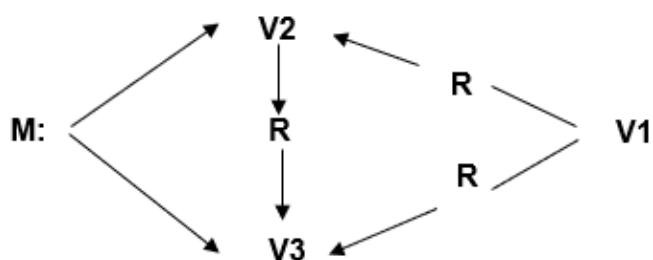
El estudio tuvo un carácter aplicado, ya que se centró en resolver problemas prácticos y tuvo como propósito generar conocimientos orientados a mejorar una situación específica, en este caso, Toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025 en el Ejército del Perú en la ciudad de Tumbes.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo “escala de Likert”, pues este instrumento de medición permite recoger opiniones, actitudes o percepciones mediante opciones ordenadas de respuesta, según el nivel de acuerdo con el grado de aceptación o rechazo expresado por la persona encuestada (Medina et al., 2023). Pues se buscó medir, mediante datos numéricos, las percepciones del personal militar sobre la toma de decisiones, la gestión de riesgos administrativos y el control patrimonial en la 9ª Brigada Blindada de Tumbes. Según Creswell (2014), este enfoque permitió recolectar y analizar información objetiva que facilitó la determinación de tendencias y vínculos entre variables.

El alcance de investigación fue de tipo descriptivo - correlacional, dado que en su componente descriptivo caracterizó la forma en que se manifestaron las variables en la institución, mientras que en su componente correlacional y explicativo determinó la asociación existente entre ellas (Hernández et al., 2014).

## Diseño de contrastación de hipótesis

El estudio adoptó un diseño no experimental, dado que no se manipularon las variables, sino que se analizaron las percepciones de los militares en su contexto real (Kerlinger y Lee, 2000). Asimismo, de corte transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un único momento durante el año 2025 permitiendo analizar la relación entre las variables en ese periodo específico (Malhotra, 2010).



### Donde:

**M:** Muestra

**V1:** Variable 1 (Toma de decisiones)

**V2:** Variable 2 (Gestión de riesgos administrativos)

**V3:** Variable 3 (Control patrimonial)

**R:** Relación

## 3.2. Población, muestra y muestreo

### Población

La población se definió como el conjunto total de elementos objeto de estudio (Hernández et al., 2014). En este caso, estuvo constituida por los 94 militares activos del Fuerte “24 de Julio” - 9ª Brigada Blindada de Tumbes, quienes desempeñaban funciones administrativas y operativas vinculadas al control patrimonial.

**Tabla 1**

*Población del Fuerte 24 de Julio 9ª Brigada Blindada en Tumbes*

<b>Fuerte 24 de Julio 9ª Brigada Blindada - Tumbes</b>	<b>Total</b>
<i>Oficial</i>	5
<i>Técnico Jefe Superior</i>	6
<i>Técnico de 1era</i>	10
<i>Técnico de 2da</i>	17
<i>Técnico de 3era</i>	23
<i>Sub Oficial de 1era</i>	11
<i>Sub Oficial de 2da</i>	12
<i>Sub Oficial de 3era</i>	10
<b>Total</b>	<b>94</b>

*Nota: Estado mayor (9ª Brigada Blindada) - Tumbes*

## **Muestra**

Según Hernández et al. (2014), la muestra se define como la parte o porción del conjunto total que se estudia y sobre la cual se recogen los datos; debe estar claramente delimitada y reflejar las características de la población para que los hallazgos puedan generalizarse con validez estadística. En consonancia con esta definición, la muestra en el presente estudio se entendió como el subconjunto representativo de la población al que se aplicó el instrumento. Dado que la población fue reducida (menor a 100 individuos), la muestra coincidió con la población total: los 94 militares activos del Fuerte “24 de Julio”. La selección consideró específicamente a los efectivos que desempeñaban funciones relacionadas con la toma de decisiones y el control de bienes patrimoniales.

Esta muestra es no probabilística porque se tomaron todos los elementos de la población denominada por conveniencia o censal.

## **Muestreo**

En el muestreo se inició identificando los entornos apropiados, luego los grupos y, finalmente, las personas que participarían. En ciertos casos la muestra estuvo compuesta por una única unidad de análisis, como ocurre en los estudios de caso; por esa razón, la investigación cualitativa requirió muestras más flexibles que se evaluaron y redefinieron de manera continua durante el proceso (Hernández et al., 2010). El procedimiento de selección correspondió a un muestreo no probabilístico de tipo intencional, dado que los participantes fueron escogidos según criterios de pertinencia y experiencia en el manejo patrimonial. Este tipo de muestreo permitió trabajar con los sujetos considerados más representativos en función de los objetivos de la investigación (Santos et al., 2022).

### **3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección**

#### **3.3.1. Métodos**

**Descriptivo:** Porque se procuró revelar, detallar y examinar cómo se desarrollan los procesos de toma de decisiones y de gestión de riesgos administrativos, así como su influencia en el control patrimonial dentro de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes en el año 2025.

**Problemático - hipotético:** Este diseño parte de la localización de un problema principal de estudio y la formulación de alternativas de solución mediante hipótesis. En el presente estudio, dicho enfoque permitió plantear de manera clara el problema general y los problemas específicos, derivados de la observación de limitaciones concretas en la 9ª Brigada Blindada de Tumbes, tales como inventarios desactualizados, ausencia de protocolos administrativos y decisiones sin criterios técnicos definidos. Con base a este análisis, se establecieron hipótesis que proponen relaciones entre las variables clave: La toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos como variables independientes, y el control patrimonial como variable dependiente. De este modo, el diseño problemático - hipotético sirvió de base para organizar la

investigación y orientar la recolección de datos hacia la verificación empírica de estas relaciones, transformando la problemática institucional en una estructura lógica de análisis que busca explicar, con respaldo en la evidencia, cómo interactúan los procesos administrativos internos en el ámbito militar.

**Deductivo:** Permitió estructurar y sistematizar conceptos, principios, definiciones y enfoques teóricos, a partir de los cuales se generaron conclusiones pertinentes para la investigación. Asimismo, este método facilitó el análisis de situaciones específicas sobre la base de fundamentos generales, contribuyendo a la elaboración de recomendaciones y propuestas de mejora. De acuerdo con Bernal (2010), este procedimiento se caracteriza por un razonamiento que parte de lo general hacia lo particular, iniciando con el análisis teórico y la formulación de hipótesis que posteriormente son contrastadas empíricamente (p. 59).

**Inductivo:** Se utilizó mediante la observación, tanto en la recolección de información como en la elaboración del marco teórico, estableciendo categorías y dimensiones relacionadas con la toma de decisiones, la gestión de riesgos administrativos y el control patrimonial. Se aplicó un manejo gradual de la información, iniciando con conceptos fundamentales y avanzando hasta las conclusiones específicas. En este sentido, el proceso inicia con una hipótesis fundamentada en los lineamientos de la investigación, cuyos resultados se analizan posteriormente para comprobar su validez.

**Cuantitativo:** Posibilitó la obtención de resultados objetivos mediante la aplicación de mediciones numéricas y procedimientos estadísticos (DelCanto y Silva, 2013). En este sentido, las variables toma de decisiones, gestión de riesgos administrativos y control patrimonial fueron analizadas a través de cuestionarios, cuyos datos se procesaron utilizando programas como Microsoft Excel, IBM SPSS, y Jamovi, empleando además la escala de Likert. Para el tratamiento de la información se aplicaron pruebas estadísticas como el coeficiente alfa de cronbach y la correlación de Spearman, asegurando así la confiabilidad y asociación de los instrumentos y el  $p < \text{valúe}$  para la contratación de la hipótesis y un análisis riguroso de los resultados.

### **3.3.2. Técnicas de recolección de datos**

#### **Técnicas documental**

La obtención de datos comenzó con una revisión bibliográfica, técnica esencial que permitió examinar y escoger información pertinente proveniente de libros especializados, artículos científicos, estudios anteriores y tesis vinculadas con las variables principales del estudio: Toma de decisiones, gestión de riesgos administrativos y control patrimonial.

Esta fase tuvo como finalidad establecer los principios teóricos y conceptuales del estudio, así como guiar la elaboración del instrumento de medición, asegurando su validez teórica y adecuación al contexto (Morán y Alvarado, 2010).

#### **Técnica de la encuesta**

Posteriormente se aplicó una encuesta estructurada al personal militar del cuartel Fuerte 24 de Julio 9ª Brigada Blindada Tumbes, con el propósito de obtener información cuantitativa referente a las dimensiones establecidas en los objetivos específicos. Se elaboró un cuestionario tomando como referencia los indicadores de las variables: toma de decisiones, gestión de riesgos administrativos y control patrimonial. El instrumento se estructuró con una escala tipo Likert y se administró a los miembros de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes, lo que permitió estructurar los datos y realizar un análisis estadístico.

### **3.3.3. Instrumentos de recolección de datos**

#### **Cuestionario**

El instrumento esencial consistió en un cuestionario planificado y estructurado, diseñado para recopilar las percepciones del personal militar de la 9ª Brigada

Blindada de Tumbes sobre las variables estudiadas: toma de decisiones, gestión de riesgos administrativos y control patrimonial.

El cuestionario se organizó en nueve dimensiones que agrupan un total de 45 ítems, los cuales permiten evaluar de manera integral las variables: La variable toma de decisiones cuenta con 3 dimensiones que contiene un total de 15 ítems, donde la dimensión 1: Análisis de información (5 ítems), dimensión 2: Planificación estratégica (5 ítems) y dimensión 3: Implementación de políticas (5 ítems). La variable mediadora gestión de riesgos administrativos, contiene por consiguiente 15 ítems, donde abarca la dimensión 4: Identificación de riesgos administrativos (5 ítems), dimensión 5: Mitigación de riesgos (5 ítems) y dimensión 6: Planes de contingencia (5 ítems). Y la variable dependiente control patrimonial, comprende por consiguiente 15 ítems, donde la dimensión 7: Gestión de activos (5 ítems), dimensión 8: Protección patrimonial (5 ítems). Y dimensión 9: Monitoreo de inventarios (5 ítems).

Para este caso, se aplicó una escala de cinco puntos, donde cada número reflejaba un nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación propuesta. El 1 correspondía a “Totalmente en desacuerdo”, mostrando una postura completamente negativa hacia el enunciado; el 2, “En desacuerdo”, indicaba una postura negativa, pero no total; el 3, “Indeciso”, señalaba que el participante no tenía una postura clara o se mantenía neutral; el 4, “De acuerdo”, evidenciaba una actitud positiva, aunque no absoluta; y el 5, “Totalmente de acuerdo”, representaba el mayor grado de aceptación de la afirmación.

Esta escala permitió evaluar de manera exacta y cuantitativa las percepciones de los participantes, lo que simplificó el análisis de las respuestas y el estudio de las actitudes del grupo estudiado.

### **3.4. Procesamiento y análisis de datos**

#### **Procesamiento**

El procedimiento comenzó con la adquisición de los permisos formales del personal administrativo militar , lo que permitiendo realizar la aplicación de las encuestas conforme a los lineamientos éticos establecidos. A cada participante se le ofreció una explicación clara sobre el propósito del estudio y se garantizó en todo momento la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas. Las encuestas se administraron de forma presencial en las áreas de control patrimonial del estado mayor del Fuerte 24 de Julio 9ª Brigada Blindada, con el fin de asegurar una muestra representativa y adecuada para los objetivos del análisis.

#### **Análisis de datos**

Una vez finalizada la recolección de datos, estos fueron codificados, organizados y revisados utilizando hojas de cálculo en Microsoft Excel. Posteriormente, los resultados se clasificaron en niveles como alto, medio y bajo según las variables analizadas. Para el análisis estadístico se empleó el software IBM SPSS; se calcularon frecuencias, medidas de tendencia central y desviaciones estándar con el propósito de explorar las posibles relaciones entre las variables: Toma de decisiones, gestión de riesgos administrativos y control patrimonial.

Se aplicó la prueba de correlación de spearman con el objetivo de determinar el grado de asociación entre las variables planteadas en las hipótesis. Los resultados incluyeron coeficientes de correlación y valores de significancia bilateral, complementados con tablas de frecuencia que permitieron una interpretación detallada y rigurosa de los hallazgos obtenidos.

**Tabla 2***Rango de Rho de Spearman*

<b>Rango</b>	<b>Relación</b>
-1.00	Correlación negativa grande y perfecta
-0.90 a 0.99	Correlación negativa muy alta
-0.70 a 0.89	Correlación negativa alta
-0.40 a 0.69	Correlación negativa moderada
-0.20 a 0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a 0.19	Correlación negativa muy baja
0.00	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.20 a 0.39	Correlación positiva baja
0.40 a 0.69	Correlación moderada
0.70 a 0.89	Correlación positiva alta
0.90 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1.00	Correlación positiva grande y perfecta

*Nota:* (Martínez y Campos, 2015)**3.5. Validez y confiabilidad del instrumento**

La validez del instrumento se definió como el nivel en que este logró medir lo que se proponía. Para asegurar dicha validez, el cuestionario fue sometido a un proceso de evaluación por juicio de expertos en administración, quienes analizaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en relación con los objetivos y variables del estudio. La retroalimentación proporcionada por estos especialistas permitió efectuar los ajustes necesarios antes de su aplicación final, contribuyendo de esta manera a garantizar la validez de contenido del instrumento. En lo que respecta a la confiabilidad, esta se determinó a través del análisis de consistencia interna del instrumento, empleando el coeficiente alfa de cronbach. Algunos trabajos atribuyen a Welch y Comer (1988) la idea de que valores del Alfa cercanos a 1 indican una mayor consistencia interna de los ítems, mientras que valores por debajo de 0.70 reflejan una fiabilidad limitada (Welch y Comer, 1988). En la presente investigación, los valores obtenidos se ubicaron dentro del rango aceptable, lo que confirmó que el cuestionario presentó un nivel adecuado de consistencia interna para medir las variables: toma de decisiones, gestión de riesgos administrativos y control patrimonial.

Con el fin de garantizar la validez y confiabilidad del instrumento en esta investigación, se elaboró un cuestionario estructurado de 45 preguntas, aplicándose previamente un total de 20 encuestas como prueba piloto, distribuidas en tres variables principales: V1, V2 y V3.

**Tabla 3**

*Criterios para evaluar la confiabilidad de un instrumento de medición*

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad</b>
0.81 - 1.00	Muy Alta
0.61 - 0.80	Alta
0.41 - 0.60	Media
0.21 - 0.40	Baja
0.00 - 0.20	Muy baja

*Nota: (Palella y Martins, 2012)*

### 3.6. Hipótesis

#### Hipótesis general

**H<sub>a</sub>:** La toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos influyen significativamente en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes en el año 2025.

**H<sub>0</sub>:** La toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos no influyen significativamente en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes en el año 2025.

#### Hipótesis específicas

**H.E<sub>1</sub>:** La toma de decisiones tiene un efecto significativo en la gestión de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada en la región de Tumbes, 2025.

**H.E<sub>0</sub>:** La toma de decisiones no tiene un efecto significativo en la gestión de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada en la región de Tumbes, 2025.

**H.E<sub>2</sub>**: La toma de decisiones tiene un efecto significativo en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada en Tumbes, 2025.

**H.E<sub>0</sub>**: La toma de decisiones no tiene un efecto significativo en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada en Tumbes, 2025.

**H.E<sub>3</sub>**: Existe una relación significativa entre el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos en la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025.

**H.E<sub>0</sub>**: No existe una relación significativa entre el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos en la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025.

**H.E<sub>4</sub>**: La toma de decisiones tiene una relación positiva con el plan de contingencia entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>0</sub>**: La toma de decisiones tiene una relación negativa con el plan de contingencia entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>5</sub>**: La toma de decisiones tiene una relación positiva con la identificación de riesgos administrativos entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>0</sub>**: La toma de decisiones tiene una relación negativa con la identificación de riesgos administrativos entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>6</sub>**: La toma de decisiones tiene una relación positiva con la mitigación de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>0</sub>**: La toma de decisiones tiene una relación negativa con la mitigación de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>7</sub>**: La toma de decisiones tiene una relación positiva con el monitoreo de los inventarios en la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>0</sub>**: La toma de decisiones tiene una relación negativa con el monitoreo de los inventarios en la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>8</sub>**: La toma de decisiones tiene una relación positiva con la gestión de activos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>0</sub>**: La toma de decisiones tiene una relación negativa con la gestión de activos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>9</sub>**: La toma de decisiones tiene una relación positiva con la protección patrimonial de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>0</sub>**: La toma de decisiones tiene una relación negativa con la protección patrimonial de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

### **3.7. Definición y operacionalización de variables**

#### **Variable 01: Toma de decisiones**

##### **Definición conceptual**

Es un proceso que se fortalece con la práctica y la experiencia; su mejora implica aprender a modificar hábitos y esquemas de pensamiento, lo cual puede generar inicialmente temor o resistencia. No obstante, la adopción de nuevas formas de actuar permite una mejor adaptación y el desarrollo de una mayor capacidad para decidir con acierto en diferentes situaciones organizacionales (Cohen et al., 2005)

En el contexto de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes, se sustenta en la calidad y oportunidad de la información disponible, la planificación estratégica y la correcta aplicación de las normas y políticas institucionales. En el ámbito del control patrimonial, este proceso se desarrolla a partir de la evaluación de evidencias administrativas, como registros de inventarios, reportes de activos, informes de

incidencias y observaciones internas, a partir de las cuales se adoptan decisiones orientadas a la asignación, control, protección y uso adecuado de los bienes institucionales.

### Definición operacional

La toma de decisiones se midió a través de tres dimensiones: análisis de información, planificación estratégica e implementación de políticas. Cada una de estas dimensiones se evaluó mediante una escala de Likert de cinco niveles, que va de “Totalmente en desacuerdo” a “Totalmente de acuerdo”.

**Tabla 4**

*Dimensiones de la variable toma de decisiones*

Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento de medición
Análisis de Información	Calidad de la información utilizada en la toma de decisiones.	1,2,3,4,5	Escala de Likert:
	Frecuencia de recopilación de datos relevantes.		
	Uso de sistemas tecnológicos para el análisis.		
Planificación estratégica	Variedad en las fuentes de información utilizadas.	6,7,8,9,10	Totalmente en desacuerdo = 1
	Validación cruzada de datos.		
	Definición clara de metas patrimoniales.		
	Alineación con los objetivos institucionales.		
	Priorización efectiva de actividades.		
Implementación de Políticas	Evaluación del impacto esperado.	11,12,13,14,15	En desacuerdo = 2
	Ajustes realizados con base en retroalimentación.		
	Claridad en la comunicación de políticas al personal.		
	Capacitación institucional para la implementación de políticas.		
	Seguimiento al cumplimiento de políticas.		
Resultados generados por la implementación de políticas.	De acuerdo = 4		
Recepción de retroalimentación del personal.		Totalmente de acuerdo = 5	

*Nota: Cuestionario*

## **Variable 02: Gestión de riesgos administrativos**

### **Definición conceptual**

Es un proceso sistemático y continuo orientado a la identificación, evaluación, mitigación y control de eventos o situaciones que pueden afectar el adecuado funcionamiento de los procesos administrativos y el logro de los objetivos institucionales. Este proceso permite anticipar posibles deficiencias, reducir la probabilidad de ocurrencia de errores y minimizar sus impactos sobre la gestión organizacional (Quintana y Luján, 2022).

En el estado mayor de la Brigada, se vincula directamente con la prevención de deficiencias en el control patrimonial, tales como registros incompletos, duplicidad de información, ausencia de documentación formal o fallas en los procesos de supervisión. En este sentido, una adecuada gestión de riesgos administrativos contribuye a fortalecer la transparencia, la eficiencia administrativa y la protección de los bienes institucionales.

### **Definición operacional**

La gestión de riesgos administrativos se midió a través de tres dimensiones: identificación de riesgos administrativos, mitigación de riesgos administrativos y planes de contingencia. Cada una de estas dimensiones se midió a través de una escala de Likert de cinco puntos, que va de “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”.

**Tabla 5***Dimensiones de la variable gestión de riesgos administrativos*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento de medición</b>
Identificación de riesgos administrativos	Frecuencia del análisis de riesgos administrativos internos.	16,17,18, 19,20	
	Registro sistemático de incidentes. Detección de vulnerabilidades administrativas. Clasificación de riesgos administrativos por niveles de criticidad. Documentación formal de riesgos administrativos.		
Mitigación de riesgos administrativos	Existencia de protocolos de respuesta ante riesgos administrativos.	21,22,23, 24,25	Escala de Likert:
	Aplicación de medidas correctivas ante riesgos administrativos.		Totalmente en desacuerdo = 1
	Seguridad de los sistemas administrativos.		En desacuerdo = 2
	Controles internos en la gestión patrimonial.		Indeciso = 3
Planes de contingencia	Actualización periódica de herramientas administrativas.	26,27,28, 29,30	De acuerdo = 4
	Documentación de planes de contingencia.		Totalmente de acuerdo = 5
	Realización de simulacros o pruebas administrativas.		
	Asignación de recursos para contingencias.		
	Revisión periódica de los planes de contingencia.		
	Adaptabilidad de los planes de contingencia ante incidentes administrativos.		

*Nota: Cuestionario*

## **Variable 03: Control Patrimonial**

### **Definición conceptual**

Es un proceso administrativo orientado al registro, supervisión, control y protección de los bienes tangibles e intangibles de una organización, con el propósito de garantizar su uso adecuado, conservación y disponibilidad para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este proceso permite asegurar la correcta administración de los activos, fortalecer la rendición de cuentas y prevenir pérdidas o usos indebidos de los recursos institucionales.

En el fuerte 24 de Julio, comprende la gestión sistemática de los bienes militares, mediante el registro oportuno de activos, el monitoreo permanente de inventarios y la implementación de mecanismos de protección patrimonial, con la finalidad de garantizar que los recursos se encuentren disponibles y en condiciones óptimas para el desarrollo de las operaciones asignadas.

### **Definición operacional**

El control patrimonial se midió a través de tres dimensiones: gestión de activos, protección patrimonial y monitoreo de inventarios. Cada una de estas dimensiones se examinó usando una escala de Likert de cinco niveles, que va de "Totalmente en desacuerdo" a "Totalmente de acuerdo".

**Tabla 6***Dimensiones de la variable control patrimonial*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento de medición</b>
Gestión de activos	Actualización del registro de activos patrimoniales.	31,32,33 ,34,35	Escala de Likert.  Totalmente en desacuerdo = 1  En desacuerdo = 2 Indeciso = 3 De acuerdo = 4
	Eficiencia de la asignación de bienes.		
	Mantenimiento programado de activos.		
	Control del ciclo de vida de los activos.		
Protección patrimonial	Aplicación de normas contables en activos.	36,37,38 ,39,40	Totalmente de acuerdo = 5
	Seguridad física de los activos.		
	Ejecución de auditorías internas.		
	Uso de sistemas de monitoreo patrimonial.		
Monitoreo de inventarios	Aplicación de políticas contra uso indebido.	41,42,43 ,44,45	Totalmente de acuerdo = 5
	Cumplimiento normativo patrimonial.		
	Precisión en el registro de inventarios patrimoniales.		
	Control efectivo sobre entrada y salidas de bienes.		
	Realización de auditorías periódicas.		
	Identificación oportuna de discrepancias en los inventarios.		
	Uso de tecnologías modernas para el monitoreo de inventarios.		

**Nota:** Cuestionario

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se muestran los resultados derivados de la aplicación de encuestas relacionadas por las variables de estudio como se describe a continuación:

### 4.1. Resultados

La información expuesta en esta sección proviene de la aplicación de encuestas al personal administrativo del Fuerte 24 de Julio 9ª Brigada Blindada relacionadas a las variables de estudio como son: Toma de decisiones, gestión de riesgos administrativos y control patrimonial, la información se presenta a continuación en tablas y coeficientes estadísticos.

**Objetivo general:** Examinar la incidencia de la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes en el año 2025.

**Tabla 7**

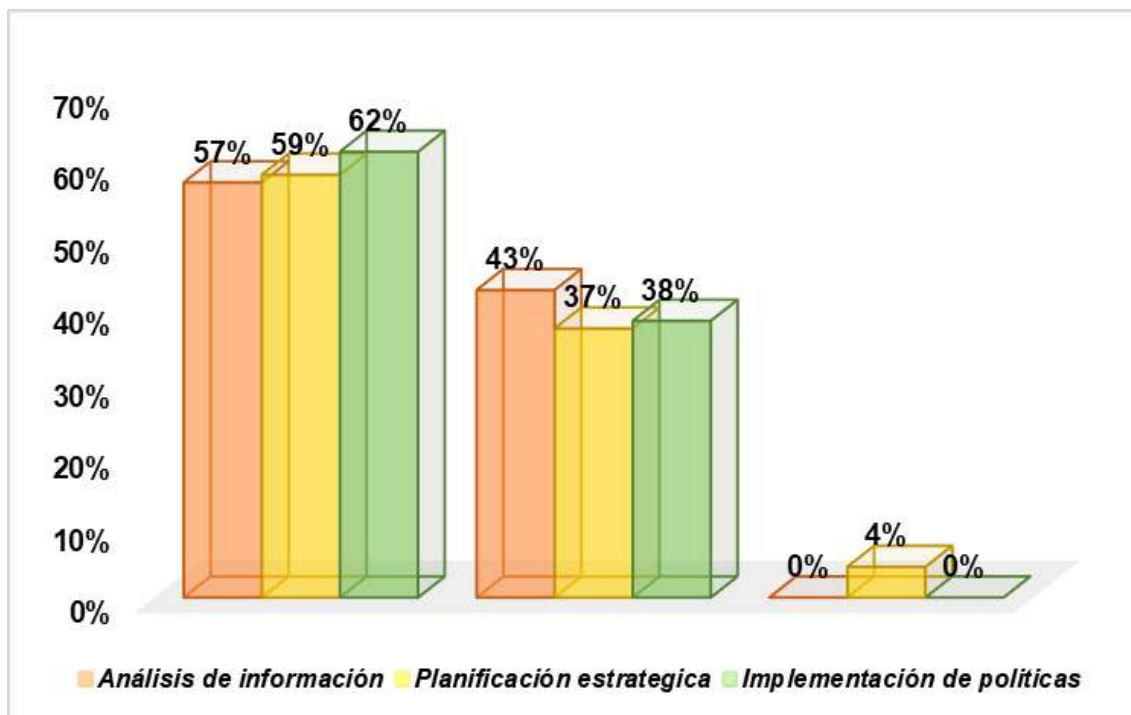
*Incidencia de la toma de decisiones en la 9ª Brigada Blindada*

Niveles	Puntuación	Análisis de información		Planificación estratégica		Implementación de políticas	
		Nº de enc.	(%)	Nº de enc.	(%)	Nº de enc.	(%)
Alto	55 - 75	54	57%	55	59%	58	62%
Medio	35 - 54	40	43%	35	37%	36	38%
Bajo	15 - 34	0	0%	4	4%	0	0%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuestas aplicadas*

En la tabla 7, se evidencia que en la dimensión implementación de políticas, el 62% (58 miembros) perciben un nivel alto por parte de la toma de decisiones; seguido de un 38% (36 encuestados) en un nivel medio y no hay ningún participante en el nivel bajo. En la dimensión planificación estratégica, el 59% (55 miembros) reporta un nivel alto, el 37% (35 encuestados) un nivel medio y solo el 4% (4 participantes) un nivel bajo. Por otra parte en la dimensión análisis de información, el 57% (54 participantes) lo consideran en un nivel alto, seguido de un 43% (40 encuestados) en un nivel medio y no hay ningún personal en el nivel bajo. Estos resultados evidencian que la 9ª Brigada Blindada mantiene un proceso de toma de decisiones predominantemente estructurado y técnico, sustentado en la planificación estratégica y la correcta aplicación de políticas internas. La predominancia de niveles altos refleja una organización con capacidad para analizar información de forma sistemática, definir objetivos claros y ejecutar políticas alineadas con la misión institucional. Sin embargo, el porcentaje de personal en nivel medio sugiere la necesidad de fortalecer la participación colectiva en la toma de decisiones, optimizando la comunicación vertical y horizontal para lograr una gestión más colaborativa y eficiente.

**Gráfico 1** Incidencia de la variable toma de decisiones



**Nota:** Elaboración propia y aplicación de encuestas

**Tabla 8**

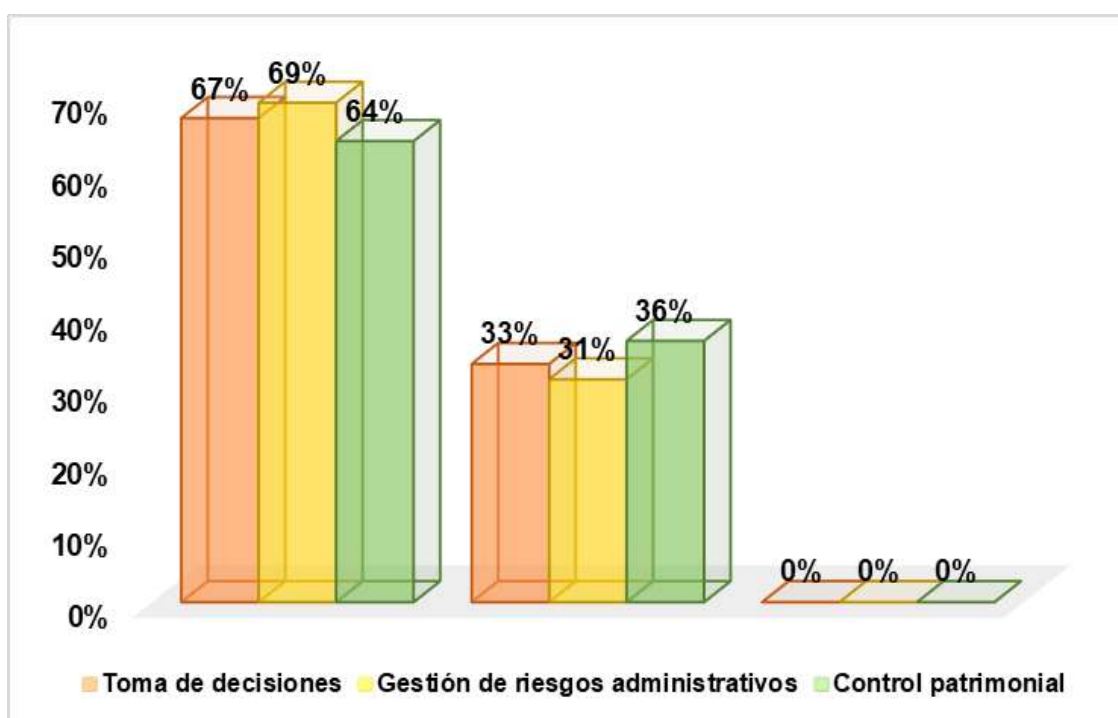
*Incidencia de la toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos con el control patrimonial*

Niveles	Puntuación	Toma de decisiones		Gestión de riesgos administrativos		Control patrimonial	
		Nº de enc.	(%)	Nº de enc.	(%)	Nº de enc.	(%)
Alto	55 - 75	63	67%	65	69%	60	64%
Medio	35 - 54	31	33%	29	31%	34	36%
Bajo	15 - 34	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuestas aplicadas*

En la tabla 8, se refleja que en la variable gestión de riesgos administrativos el 69% conformado por (65 encuestados) perciben un nivel alto, seguido de un 31% (29 miembros) que perciben un nivel medio y ningún personal percibe un nivel bajo. En la variable Toma de decisiones el 67% (63 militares) perciben un nivel alto, el 33% (31 trabajadores) perciben un nivel medio y ningún individuo percibe un nivel bajo. Finalmente en la variable control patrimonial el 64% (60 participantes) perciben un nivel alto, el 36% (34 colaboradores) perciben un nivel medio y ningún encuestado percibe un nivel bajo. Por lo tanto, los resultados reflejan un entorno administrativo sólido y coherente, en el cual la calidad de las decisiones tomadas se traduce en una gestión más eficiente de los riesgos y en un control patrimonial más riguroso. Por ello estos resultados de estas 3 variables estudiadas, confirman la existencia de un modelo de gestión articulado, donde las decisiones estratégicas impactan directamente en la protección, mantenimiento y uso racional de los bienes institucionales. No obstante, los valores en el nivel medio sugieren que aún persisten brechas en la estandarización de procesos y en la aplicación sistemática de los protocolos de control y mitigación de riesgos.

**Gráfico 2** Incidencia de las tres variables de estudio



*Nota: Elaboración propia y aplicación de encuestas*

**Objetivo específico 1:** Identificar la forma en que la toma de decisiones impacta en la gestión de riesgos administrativos en la 9ª Brigada Blindada de Tumbes, 2025.

**Tabla 9**

*Impacto de la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos*

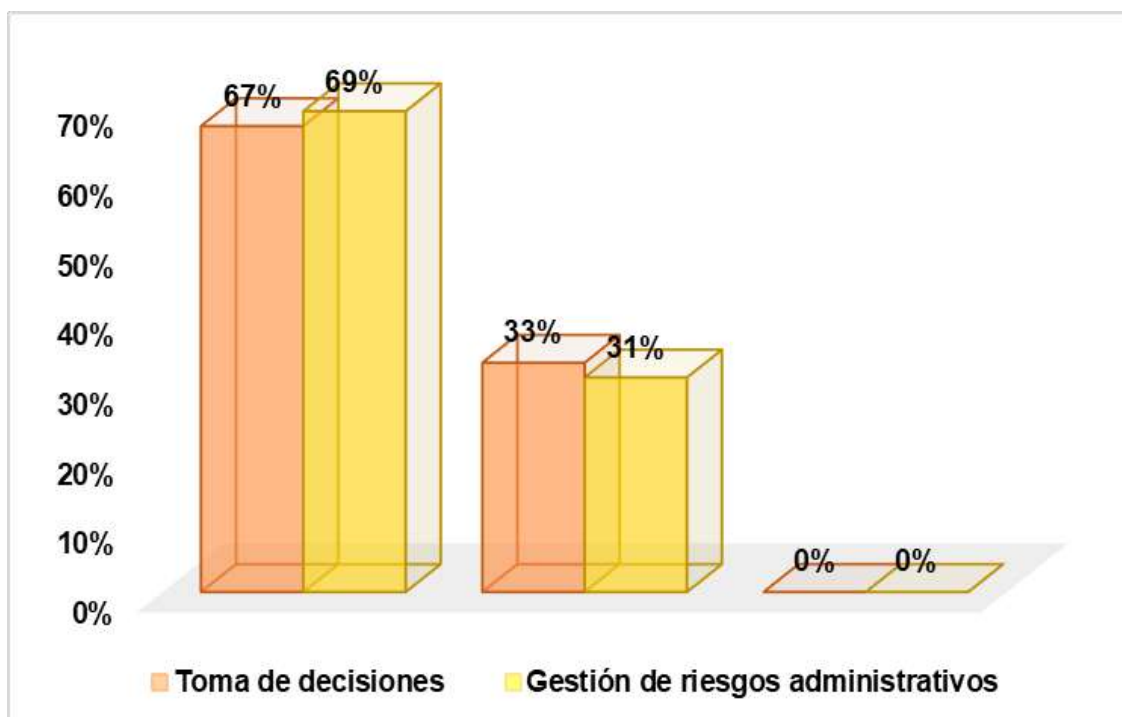
Niveles	Toma de decisiones			Gestión de riesgos administrativos	
	Puntuación	N° de enc.	(%)	N° de enc.	(%)
Alto	55 - 75	63	67%	65	69%
Medio	35 - 54	31	33%	29	31%
Bajo	15 - 34	0	0%	0	0%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuestas aplicadas*

En la tabla 9, se destaca que la variable gestión de riesgos administrativos el 69% conformado por (65 militares) perciben un nivel alto, seguido de un 31% (29 trabajadores) que perciben un nivel medio y ningún personal percibe un nivel bajo. En la variable toma de decisiones el 67% (63 encuestados) perciben un nivel alto, el 33% (31 personales) perciben un nivel medio y ningún individuo

percibe un nivel bajo. Estos resultados confirman que existe una relación positiva fuerte entre toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos, dado que, mayor presencia de una acertada toma de decisiones, se identifica también una mayor percepción de riesgos administrativos favorable dentro de la 9ª Brigada Blindada, no obstante, se evidencia también que a medida que las decisiones son tomadas con criterios técnicos y estratégicos, la gestión de riesgos administrativos tiende a fortalecerse dentro de la 9ª Brigada Blindada. Esto demuestra que las decisiones informadas y oportunas contribuyen a la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, lo que permite una administración más eficiente y transparente. Sin embargo, los valores que permanecen en nivel medio sugieren que todavía existen áreas con limitaciones en la estandarización de procedimientos o en la difusión de lineamientos administrativos, lo cual requiere fortalecer la capacitación del personal y la cultura de prevención institucional.

**Gráfico 3** Impacto de la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos



**Nota:** Elaboración propia y aplicación de encuestas

**Objetivo específico 2:** Evaluar la influencia de la toma de decisiones sobre el control patrimonial en la 9ª Brigada Blindada de Tumbes, 2025.

**Tabla 10**

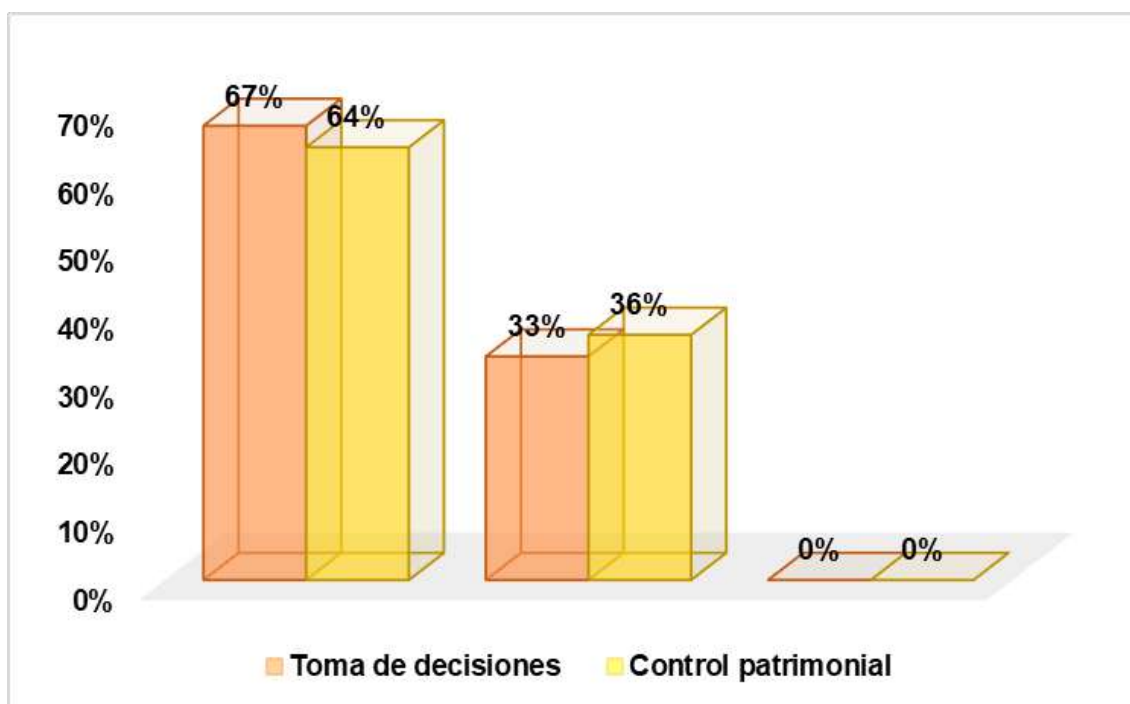
*Nivel en la toma de decisiones y el control patrimonial*

Niveles	Toma de decisiones			Control patrimonial	
	Puntuación	Nº de enc.	(%)	Nº de enc.	(%)
Alto	55 - 75	63	67%	60	64%
Medio	35 - 54	31	33%	34	36%
Bajo	15 - 34	0	0%	0	0%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuestas aplicadas*

En la tabla 10, se aprecia que en la variable Toma de decisiones el 67% (63 personales) perciben un nivel alto, el 33% (31 militares) perciben un nivel medio y ningún individuo percibe un nivel bajo. Y en la variable control patrimonial el 64% (60 colaboradores) perciben un nivel alto, el 36% (34 trabajadores) perciben un nivel medio y ningún encuestado percibe un nivel bajo. Estos datos reflejan una realidad institucional positiva, en la que una adecuada toma de decisiones se asocia con un sólido nivel de control patrimonial, mejorando la protección, trazabilidad y uso eficiente de los bienes institucionales. No obstante, los casos ubicados en nivel medio evidencian la necesidad de reforzar la supervisión de inventarios y la retroalimentación en la toma de decisiones para lograr una gestión patrimonial aún más eficaz.

**Gráfico 4** Evaluación de la toma de decisiones y el control patrimonial



*Nota: Elaboración propia y aplicación de encuestas*

**Objetivo específico 3:** Analizar la relación entre el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos dentro de la 9ª Brigada Blindada y su impacto en la toma de decisiones en Tumbes, 2025.

**Tabla 11**

*Nivel institucional del control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos*

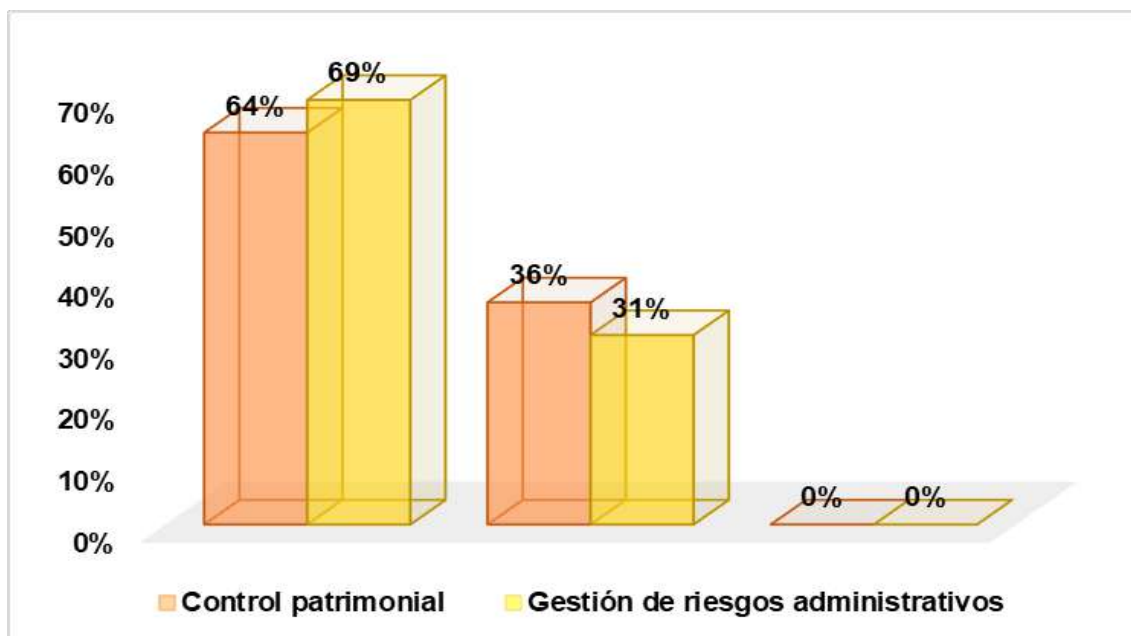
Niveles	Control patrimonial			Gestión de riesgos administrativos	
	Puntuación	Nº de enc.	(%)	Nº de enc.	(%)
Alto	55 - 75	60	64%	65	69%
Medio	35 - 54	34	36%	29	31%
Bajo	15 - 34	0	0%	0	0%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuestas aplicadas*

En la tabla 11, se destaca que en la variable gestión de riesgos administrativos el 69% conformado por (65 miembros) perciben un nivel alto, seguido de un 31% (29 militares) que perciben un nivel medio y ningún personal percibe un nivel bajo. Y en la variable control patrimonial el 64% (60 individuos) perciben un nivel alto, el 36% (34 colaboradores) perciben un nivel medio y ningún encuestado

percibe un nivel bajo. Estos hallazgos permiten llegar a la conclusión de que existe una relación positiva fuerte entre el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos. Un adecuado manejo de riesgos administrativos favorece la prevención de contingencias y el uso eficiente de los recursos del Estado, asegurando la sostenibilidad institucional. No obstante, el grupo en nivel medio revela que algunos procesos aún carecen de mecanismos de control estandarizados o de seguimiento constante, lo que hace necesario reforzar la cultura de autocontrol y la supervisión patrimonial.

**Gráfico 5** Relación entre el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos



*Nota: Elaboración propia y aplicación de encuestas*

**Objetivo específico 4:** Determinar la relación de la toma de decisiones y el plan de contingencia entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**Tabla 12**

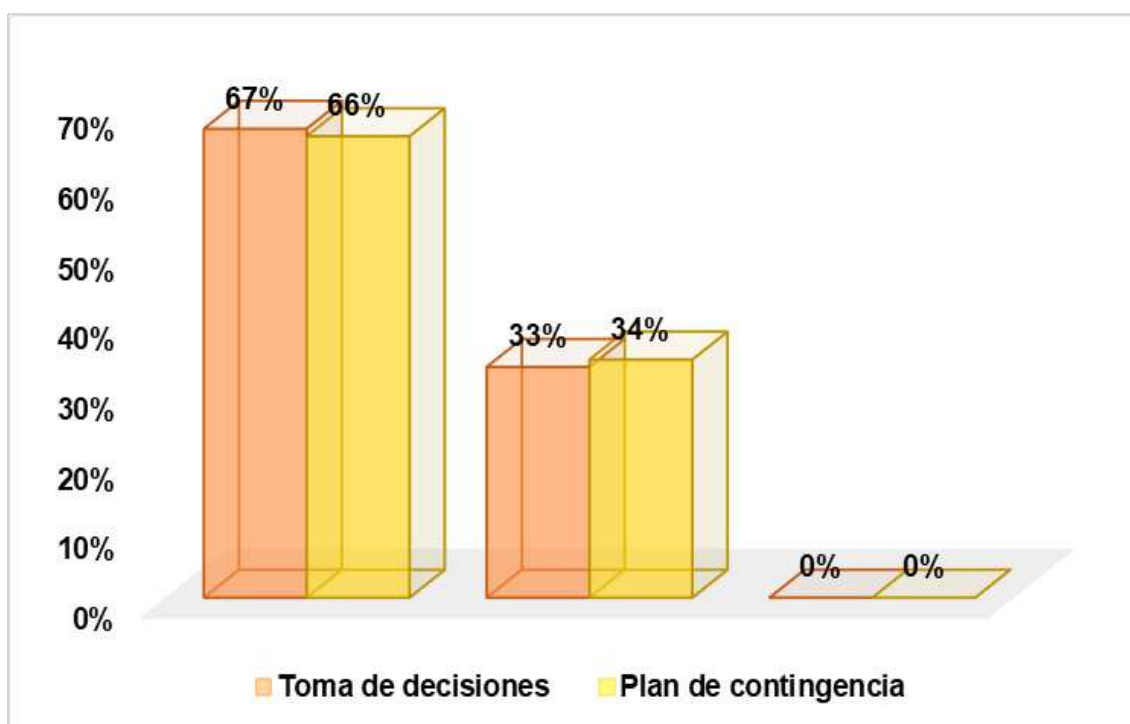
*Nivel en la toma de decisiones y el plan de contingencia entre el personal*

Niveles	Puntuación	Toma de decisiones		Plan de contingencia	
		Nº de enc.	(%)	Nº de enc.	(%)
Alto	55 - 75	63	67%	62	66%
Medio	35 - 54	31	33%	32	34%
Bajo	15 - 34	0	0%	0	0%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuestas aplicadas*

En la tabla 12, se señala que la variable toma de decisiones está representada principalmente en un nivel alto con 67% (63 encuestados); en el nivel medio con un 33% (31 trabajadores) y en el nivel bajo no hay ningún personal. Por su parte, al analizar la dimensión plan de contingencia entre el personal, se observa que el 66% (62 miembros) se encuentran en un nivel alto; el 34% (32 colaboradores) en nivel medio y en el nivel bajo al igual que la variable toma de decisiones tampoco se encuentra ningún encuestado. Estos resultados revelan una correspondencia positiva entre ambas dimensiones, donde la capacidad de decisión del personal influye directamente en la preparación y respuesta ante eventualidades administrativas. Asimismo, el fortalecimiento de los planes de contingencia depende de decisiones rápidas, fundamentadas y coordinadas, lo cual permite reducir impactos negativos frente a situaciones imprevistas. El grupo en nivel medio sugiere que aún se requiere mejorar la capacitación y comunicación interdepartamental para consolidar una respuesta integral y efectiva ante riesgos operativos o administrativos.

**Gráfico 6** Relación entre toma de decisiones y plan de contingencia



*Nota:* Elaboración propia y aplicación de encuestas

**Objetivo específico 5:** Analizar la relación de la toma de decisiones y la identificación de riesgos administrativos entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**Tabla 13**

*Nivel de toma de decisiones y la identificación de riesgos administrativos entre el personal*

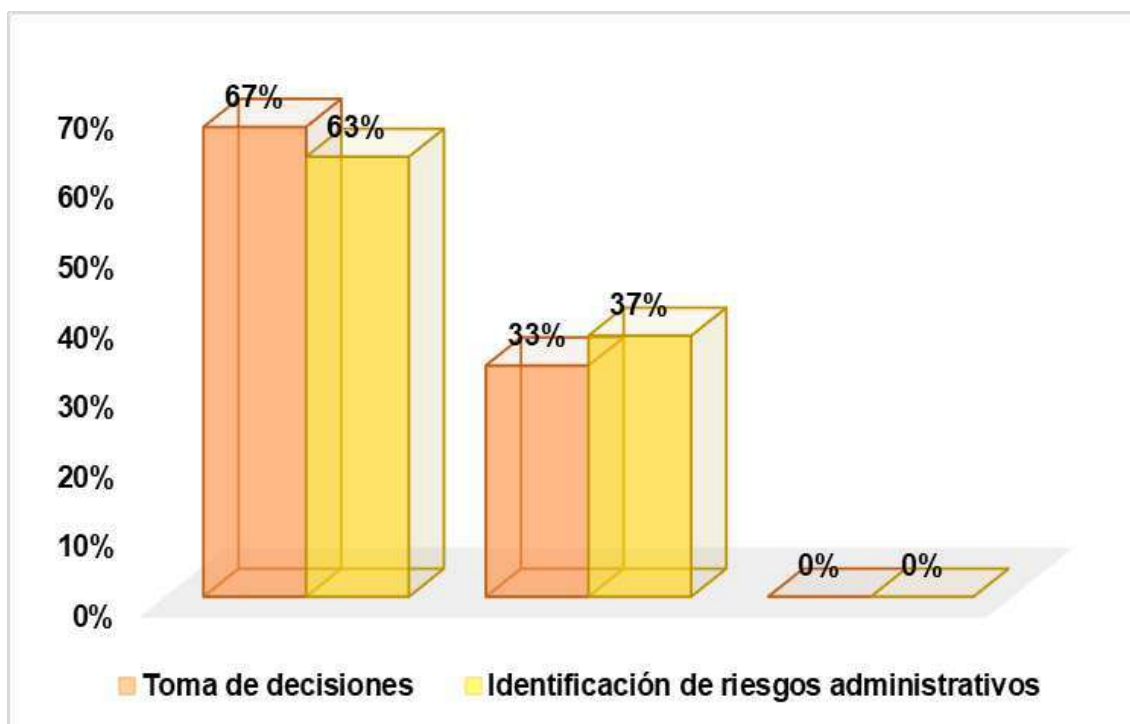
Niveles	Toma de decisiones			Identificación de riesgos administrativos	
	Puntuación	N° de enc.	(%)	N° de enc.	(%)
Alto	55 - 75	63	67%	59	63%
Medio	35 - 54	31	33%	35	37%
Bajo	15 - 34	0	0%	0	0%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuestas aplicadas

En la tabla 13, se indica que la variable toma de decisiones está representada por el 67% (63 encuestados) en un nivel alto; en el nivel medio 33% (31 trabajadores) y no hay ningún personal en el nivel bajo. Al analizar la dimensión

identificación de riesgos administrativos se presenta un nivel alto 63% (59 colaboradores), seguido de un nivel medio de 37% (35 miembros) y al igual que en la variable toma de decisiones en el nivel bajo no se encuentra ningún participante. Estos resultados indican que a medida que se tomen decisiones acertadas, también se fortalece el plan de contingencia del personal, lo que evidencia una relación positiva entre la variable y la dimensión, esto sugiere que los procesos decisionales basados en evidencia y planificación estratégica permiten detectar con mayor precisión las amenazas administrativas antes de que se materialicen.

**Gráfico 7** Relación de la toma de decisiones y la identificación de riesgos administrativos



*Nota: Elaboración propia y aplicación de encuestas*

**Objetivo específico 6:** Evaluar la relación de la toma de decisiones y la mitigación de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**Tabla 14**

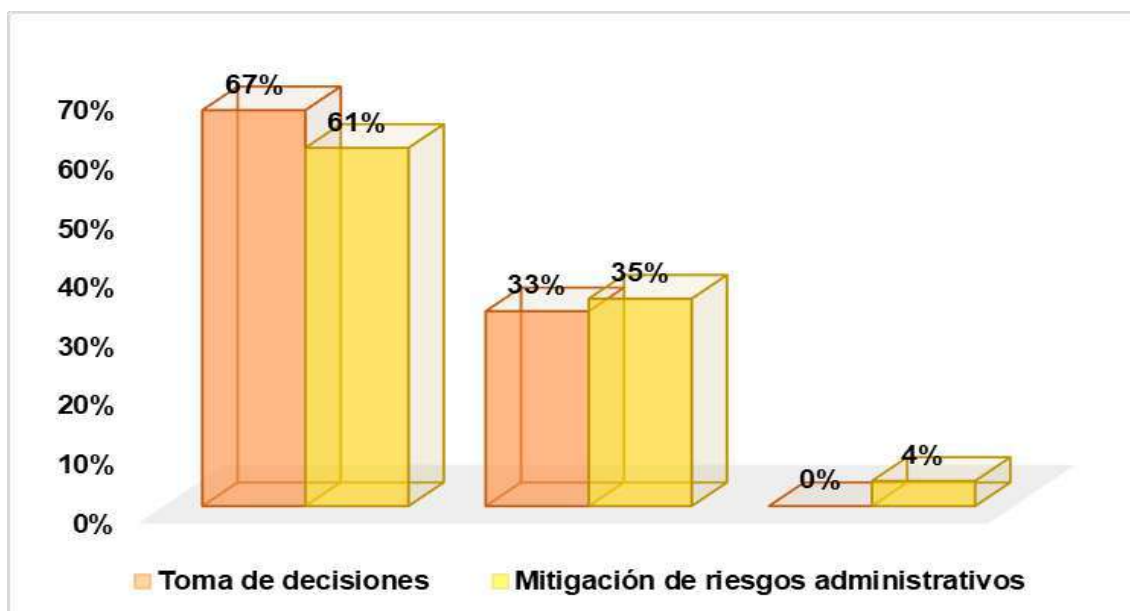
*Nivel de toma de decisiones y la mitigación de riesgos administrativos*

Niveles	Toma de decisiones			Mitigación de riesgos administrativos	
	Puntuación	Nº de enc.	(%)	Nº de enc.	(%)
Alto	55 - 75	63	67%	57	61%
Medio	35 - 54	31	33%	33	35%
Bajo	15 - 34	0	0%	4	4%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuestas aplicadas*

En la tabla 14, se ilustra que la variable toma de decisiones está representada por el 67% (63 trabajadores) en un nivel alto; en el nivel medio por un 33% (31 miembros) y en el nivel bajo no hay ningún participante. Al analizar la dimensión mitigación de riesgos administrativos se presentó un nivel alto de 61% con (57 individuos); en el nivel medio con 35% (33 encuestados) y en el nivel bajo con 4% (4 integrantes), Estos resultados indican una relación positiva entre la toma de decisiones y el nivel de mitigación de riesgos, es decir que a mayor acierto en la toma de decisiones, mayor será la mitigación de riesgos, esta relación sugiere que ciertos sectores aún presentan limitaciones en la aplicación de estrategias de control o en la gestión reactiva ante riesgos ya detectados, evidenciando un margen de mejora en la estandarización de respuestas institucionales.

**Gráfico 8** Relación de la toma de decisiones y la mitigación de riesgos administrativos



*Nota:* Elaboración propia y aplicación de encuestas

**Objetivo específico 7:** Determinar la relación de la toma de decisiones y el monitoreo de inventarios de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**Tabla 15**

*Nivel de toma de decisiones y el monitoreo de inventarios*

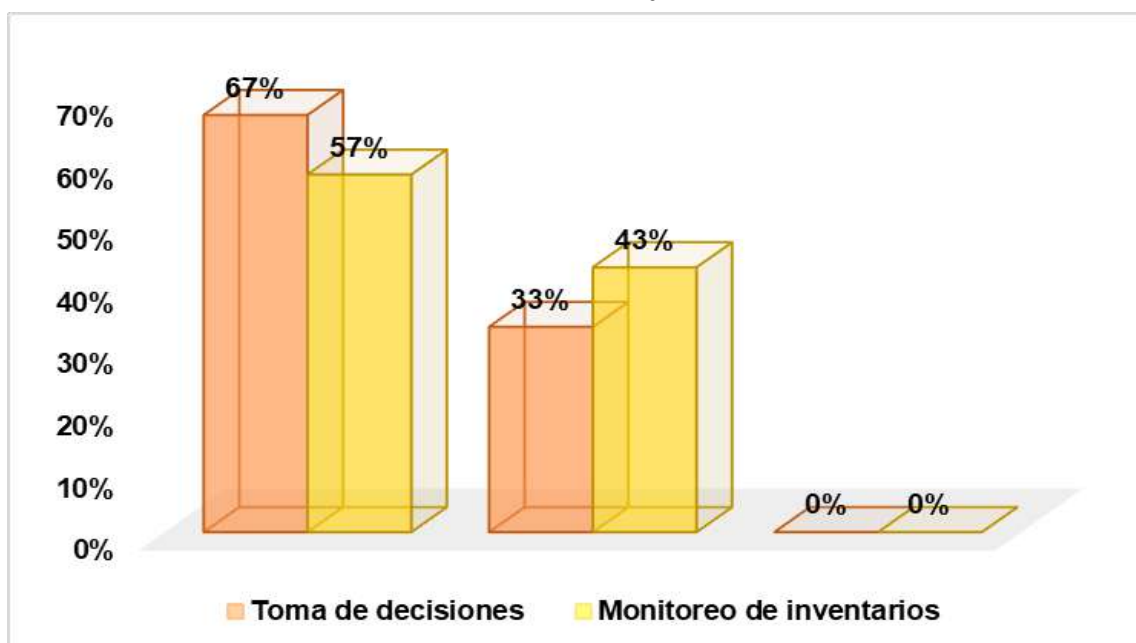
Niveles	Toma de decisiones			Monitoreo de inventarios	
	Puntuación	Nº de enc.	(%)	Nº de enc.	(%)
Alto	55 - 75	63	67%	54	57%
Medio	35 - 54	31	33%	40	43%
Bajo	15 - 34	0	0%	0	0%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Encuestas aplicadas

En la tabla 15, se consigna que la variable toma de decisiones presenta un 67% (63 trabajadores) en nivel alto; un 33% (31 colaboradores) en nivel medio; y ningún participante en el nivel bajo. En cuanto a la dimensión de monitoreo de inventarios; el nivel alto fue alcanzado por el 57% (54 encuestados), seguido del nivel medio con un 43% (40 participantes), y al igual que la variable toma de decisiones, en el nivel bajo no hay ningún personal. Estos resultados evidencian una tendencia positiva al monitoreo de inventarios en función a la buena toma

de decisiones. El predominio de niveles altos demuestra que la Brigada aplica procedimientos sistemáticos para verificar, registrar y supervisar sus activos, lo cual garantiza transparencia en el uso de recursos.

**Gráfico 9** Relación de la toma de decisiones y el monitoreo de inventarios



*Nota: Elaboración propia y aplicación de encuestas*

**Objetivo específico 8:** Identificar la relación de la toma de decisiones y la gestión de activos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**Tabla 16**

*Nivel de la toma de decisiones y la gestión de activos*

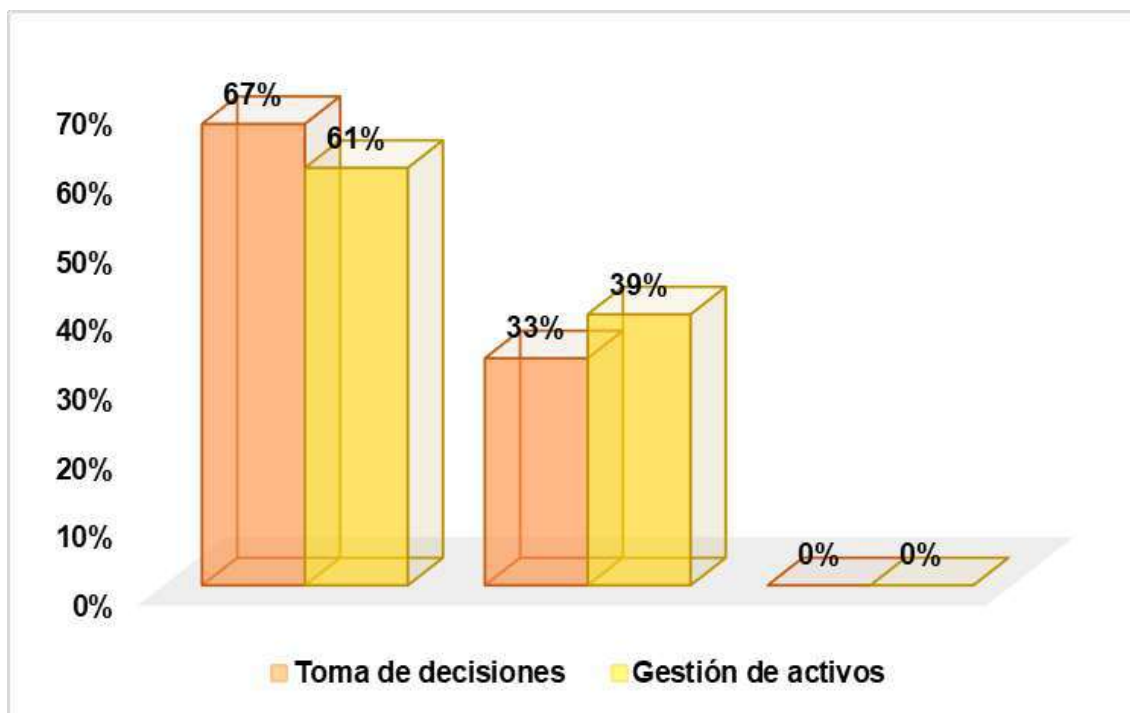
Niveles	Toma de decisiones			Gestión de activos	
	Puntuación	Nº de enc.	(%)	Nº de enc.	(%)
Alto	55 - 75	63	67%	57	61%
Medio	35 - 54	31	33%	37	39%
Bajo	15 - 34	0	0%	0	0%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

*Nota: Encuestas aplicadas*

En la tabla 16, se registra que la variable toma de decisiones presenta un 67% (63 encuestados) en un nivel alto; seguido de un 33% (31 colaboradores) en nivel medio; y en el nivel bajo no hay ningún participante. En cuanto a la dimensión

gestión de activos, se observa un nivel alto de 61% (57 individuos); seguido de un 39% (37 miembros); y al igual que la variable toma de decisiones, no hay ningún personal en el nivel bajo. Con base a estos resultados se observa una relación directa y positiva en la toma de decisiones y la gestión de activos en la 9ª Brigada Blindada; a mayor asertividad de una buena toma de decisiones; se incrementa la gestión de activos; el vínculo entre la variable independiente y la dimensión 1 de la variable dependiente demuestra que el liderazgo administrativo y la toma de decisiones oportunas permiten mantener una gestión de activos eficiente, reduciendo pérdidas materiales y optimizando los procesos de control.

**Gráfico 10** Relación de la toma de decisiones y la gestión de activos



*Nota: Elaboración propia y aplicación de encuestas*

**Objetivo específico 9:** Estimar la relación de la toma de decisiones y la protección patrimonial de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**Tabla 17**

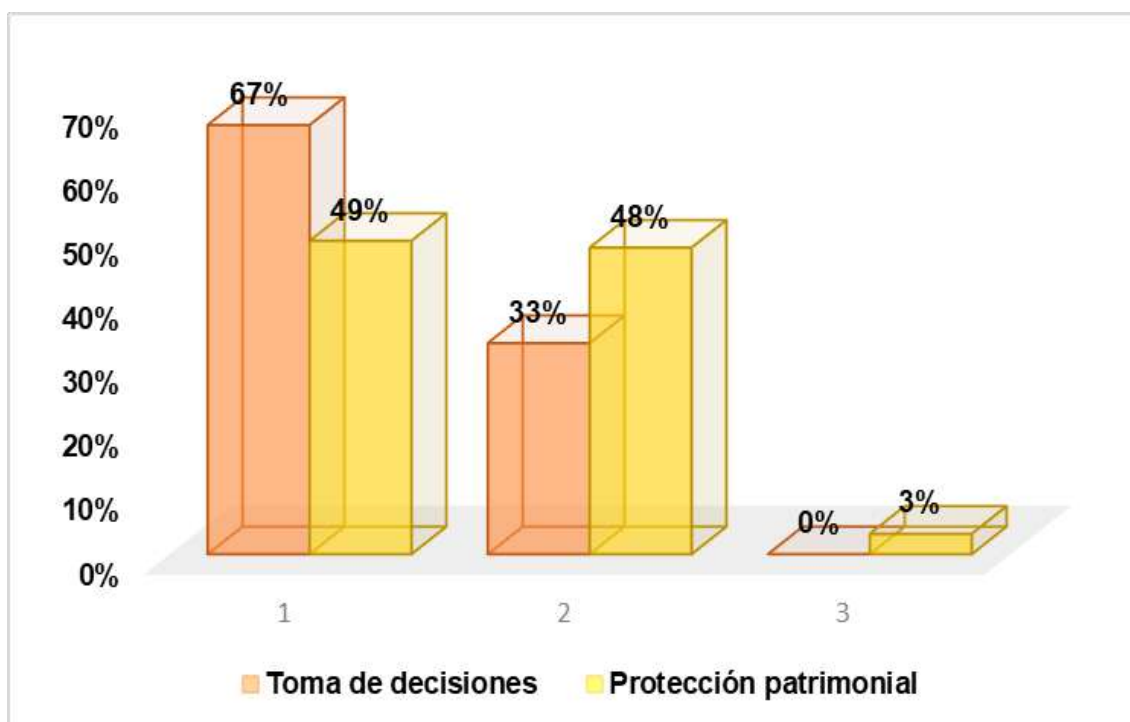
*Nivel de la toma de decisiones y la protección patrimonial*

Niveles	<i>Toma de decisiones</i>			<i>Protección patrimonial</i>	
	Puntuación	Nº de enc.	(%)	Nº de enc.	(%)
Alto	55 - 75	63	67%	46	49%
Medio	35 - 54	31	33%	45	48%
Bajo	15 - 34	0	0%	3	3%
<b>Total</b>		<b>94</b>	<b>100%</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Encuestas aplicadas

En la tabla 17, se describe que la variable toma de decisiones presenta un 67% (63 miembros) en un nivel alto; seguido de un 33% (31 individuos) en nivel medio; y en el nivel bajo no hay ningún participante. En cuanto a la dimensión protección patrimonial; se observa un nivel alto de 49% (46 encuestados); seguido de un 48% (45 participantes) en nivel medio; y un 3% (3 trabajadores) en nivel bajo. A partir de estos resultados evidenciamos una relación directa y positiva respecto a la toma de decisiones y la protección patrimonial en la 9ª Brigada Blindada; lo que significa que a mayor asertividad en la toma de decisiones mayor será la protección patrimonial; lo cual refleja que el liderazgo decisional tiene un papel determinante en la preservación del patrimonio militar, asegurando la transparencia, eficiencia y sostenibilidad administrativa.

**Gráfico 11** Relación de la toma de decisiones y la protección patrimonial



*Nota: Elaboración propia y aplicación de encuestas*

## Resultados inferenciales

En esta sección se muestran los resultados inferenciales derivados del análisis estadístico efectuado mediante el coeficiente de correlación de spearman. La finalidad consiste en identificar si existe una relación y en qué medida se vinculan las variables analizadas en el estudio, tales como la toma de decisiones; gestión de riesgos administrativos; control patrimonial y las dimensiones de las variables dependientes. Para ello, se evaluaron los niveles de significancia estadística para comprobar las hipótesis planteadas y determinar si las relaciones observadas eran relevantes desde el punto de vista inferencial. La interpretación de estos resultados permitió respaldar con evidencia empírica las asociaciones entre las variables del estudio y fortalecer el modelo propuesto en la investigación.

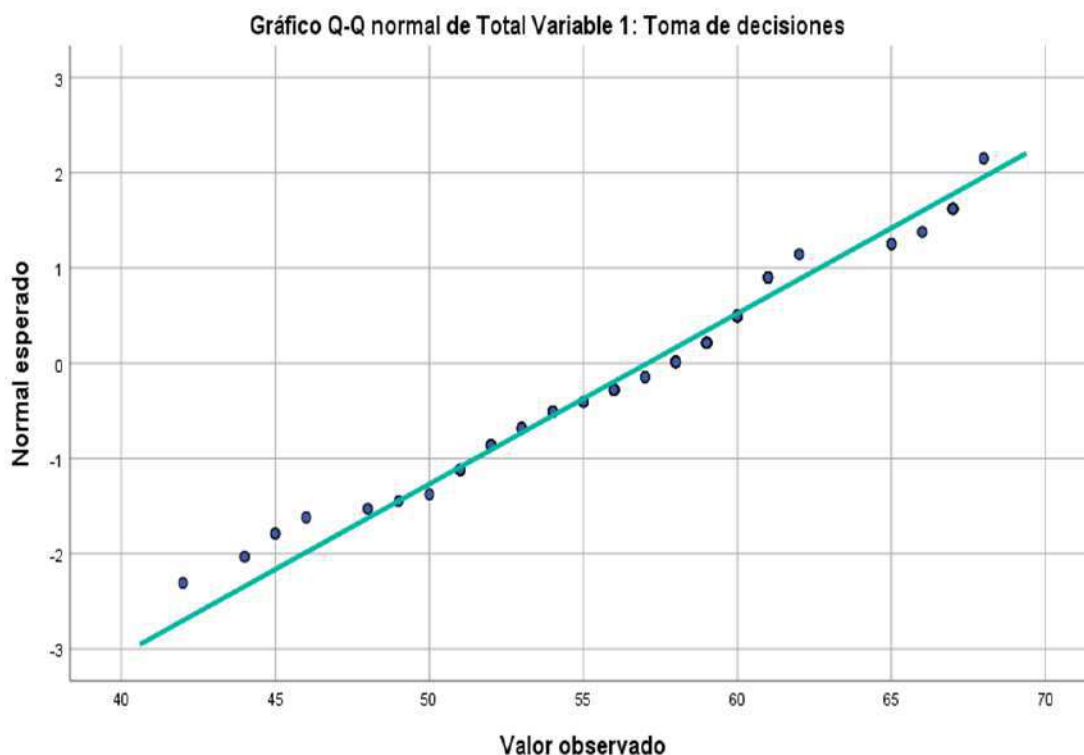
**Tabla 18**

	<b>Pruebas de normalidad</b>					
	<b><i>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></i></b>			<b><i>Shapiro-Wilk</i></b>		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>Toma de decisiones</b>	0.114	94	<b>0.004</b>	0.970	94	0.028
<b>Gestión de riesgos administrativos</b>	0.133	94	<b>0</b>	0.959	94	0.005
<b>Control Patrimonial</b>	0.082	94	<b>0.032</b>	0.970	94	0.027

*Nota: IBM SPSS Statistics versión 27*

En la tabla 18 se aprecia los resultados de prueba de normalidad, se utilizó la prueba de Kolmogorov - Smirnov<sup>a</sup> por que la muestra de esta investigación es mayor a 50, pues son 94 encuestados en total de todo el personal administrativo del estado mayor de la 9<sup>a</sup> Brigada Blindada. Para esta situación el nivel de significancia de la variable: Toma de decisiones es (0.004) < a 0.05; de la variable: Gestión de riesgos administrativos es (0) < a 0.05 y de la variable: Control patrimonial es (0.032) < a 0.05, esto indica que los datos no siguen una distribución normal (Palella y Martins, 2012). Por consiguiente según las reglas estadísticas se aplica pruebas no paramétricas que entre estas pruebas encontramos a: Chi Cuadrado, tau de kendal y rho de spearman. Siendo necesario en este estudio utilizar la correlación de spearman para el análisis de relación entre las variables.

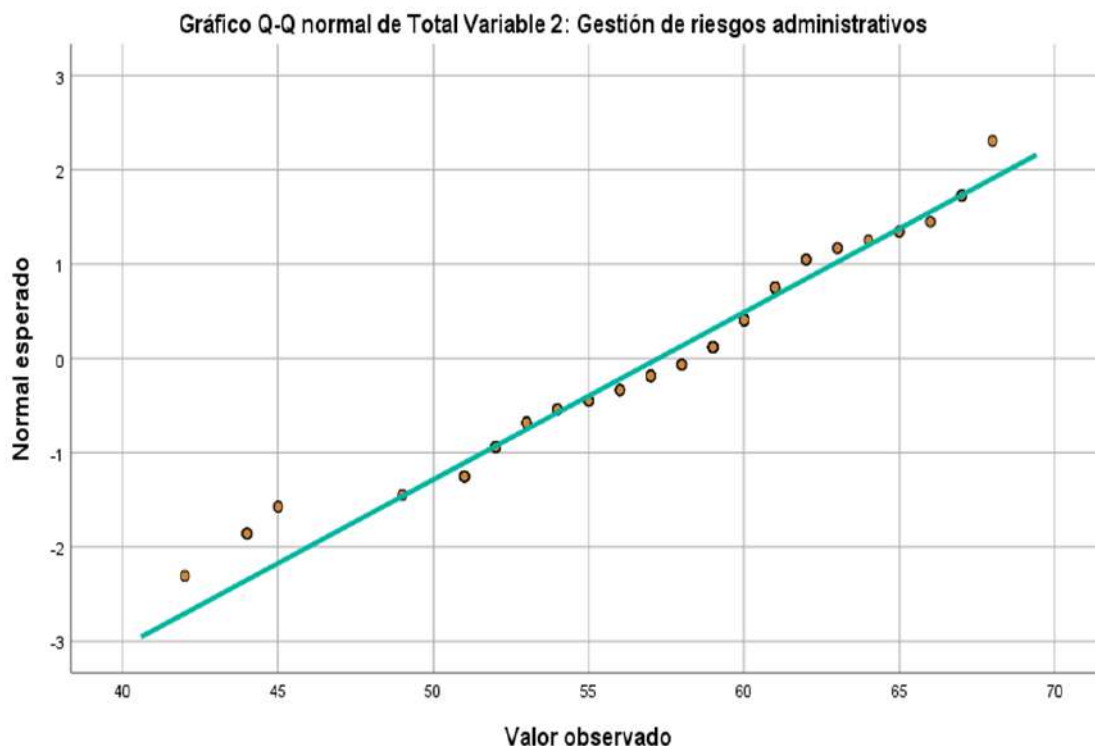
### Gráfico 12 Dispersión de puntos de la variable toma de decisiones



**Nota:** IBM SPSS Statistics versión 27

En el gráfico 12 se puede visualizar el valor esperado y observado entre los distintos puntos de dispersión, es decir, que entre más alejados estén los puntos de la línea de control, existirá mayor error estadístico. Por lo tanto los puntos de la variable toma de decisiones, la mayoría de ellos no está muy alejado de la línea de control, lo que significa un bajo error de predicción y un buen ajuste.

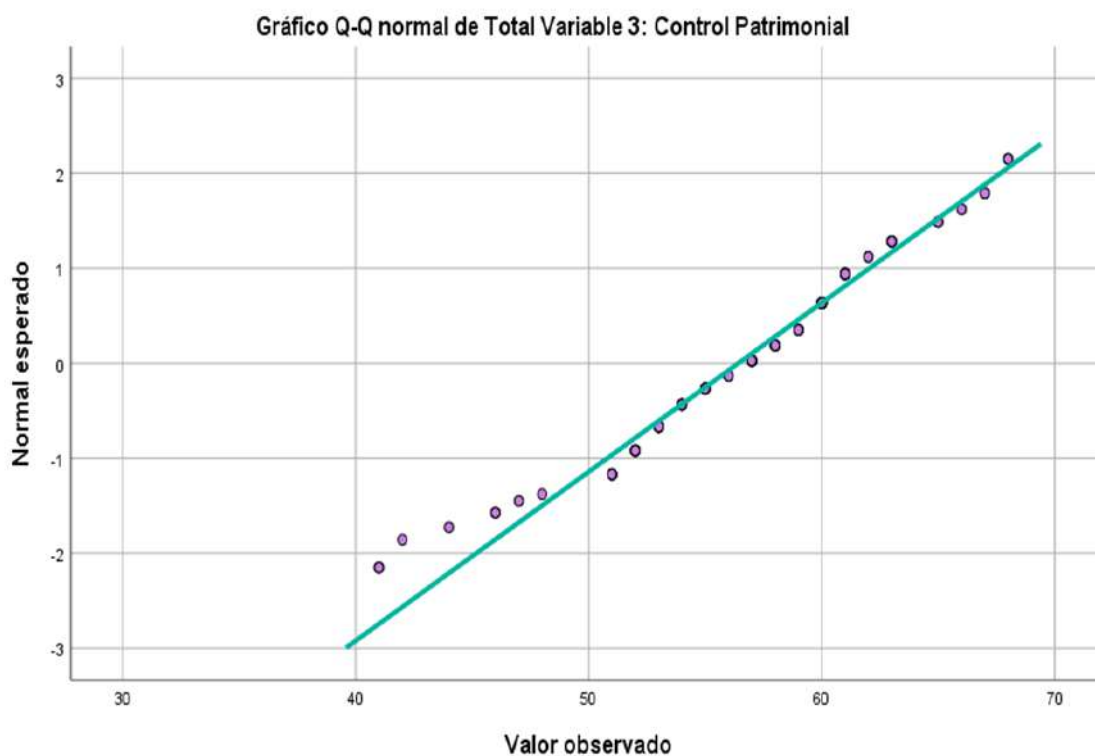
**Gráfico 13** *Dispersión de puntos de la variable gestión de riesgos administrativos*



**Nota:** IBM SPSS Statistics versión 27

En el gráfico 13 se puede visualizar el valor esperado y observado entre los distintos puntos de dispersión, es decir, que entre más alejados estén los puntos de la línea de control, existirá mayor error estadístico. Por lo tanto, los puntos de la variable gestión de riesgos administrativos, la mayoría de ellos no está muy alejado de la línea de control, lo que significa un bajo error de predicción y un buen ajuste.

**Gráfico 14** *Dispersión de puntos de la variable control patrimonial*



**Nota:** IBM SPSS Statistics versión 27

De igual manera en el gráfico 14 se puede visualizar el valor esperado y observado entre los distintos puntos de dispersión, es decir, que entre más alejados estén los puntos de la línea de control, existirá mayor error estadístico. Por lo tanto los puntos de la variable control patrimonial, la mayoría de ellos no está muy alejado de la línea de control, lo que significa un bajo error de predicción y un buen ajuste.

### **Hipótesis general**

**H<sub>a</sub>:** La toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos influyen significativamente en el control patrimonial de la 9<sup>a</sup> Brigada Blindada de Tumbes en el año 2025.

**H<sub>0</sub>:** La toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos no influyen significativamente en el control patrimonial de la 9<sup>a</sup> Brigada Blindada de Tumbes en el año 2025.

**Tabla 19**

			Toma de decisiones	Gestión de riesgos administrativos	Control Patrimonial
Rho de spearman	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	1	0.932	0.884
		Sig. (bilateral)		0	0
		N	94	94	94
	Gestión de riesgos administrativos	Coefficiente de correlación	0.932	1	0.880
		Sig. (bilateral)	0		0
		N	94	94	94
	Control Patrimonial	Coefficiente de correlación	0.884	0.880	1
		Sig. (bilateral)	0	0	
		N	94	94	94

*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*

*Nota: IBM SPSS Statistics versión 27*

En la tabla 19, se evidencia una correlación positiva alta entre toma de decisiones y control patrimonial, con una correlación de spearman de 0.884. Esto significa que a medida que las decisiones se toman de manera más oportuna, técnica y fundamentada, se fortalece directamente el nivel de control patrimonial dentro de la 9ª Brigada Blindada. Reflejando que los procesos decisionales influyen de forma determinante en la protección, trazabilidad y administración de los bienes institucionales. Asimismo, se observa también una correlación positiva muy alta entre toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos con una correlación de spearman de 0.932, lo que indica que una toma de decisiones estratégica y bien estructurada impulsa la identificación, evaluación y mitigación efectiva de los riesgos administrativos. Este resultado sugiere que el liderazgo institucional, al basarse en decisiones informadas, favorece la estabilidad operativa y la reducción de errores en los procesos administrativos y patrimoniales. Además, se encontró que el control patrimonial se relaciona con la gestión de riesgos administrativos con una correlación alta con un coeficiente de spearman de 0.880, lo que confirma que una relación de total dependencia entre ambas variables. Esto significa que, a mayor nivel de gestión de riesgos administrativos, mayor será la eficiencia en el control patrimonial, evidenciando una estructura organizacional coherente, con políticas de control interno bien establecidas y procedimientos de resguardo institucional altamente eficaces.

Todos los coeficientes presentan un nivel de significancia bilateral de  $0 < 0.05$ , lo que permite aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula. Es decir que la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos si influyen significativamente en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes en el año 2025. Este resultado es estadísticamente significativo al 1%, lo que otorga alta confiabilidad a los hallazgos y valida el modelo teórico planteado en la investigación.

Los resultados inferenciales obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Spearman evidencian que existe una relación estadísticamente significativa y positiva entre las variables toma de decisiones, gestión de riesgos administrativos y control patrimonial dentro de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes. El coeficiente, con el valor comprendido de 0.932, revela una asociación cerca de ser perfecta entre los factores analizados, lo que confirma la validez empírica de las hipótesis planteadas en la investigación. En términos operativos, estos hallazgos demuestran que una adecuada toma de decisiones caracterizada por la planificación estratégica, el análisis de información y la implementación efectiva de políticas, incide directamente en una mejor gestión de los riesgos administrativos. Esto se traduce en una mayor capacidad institucional para anticipar contingencias, mitigar errores operativos y garantizar la transparencia en el uso de los recursos públicos. Asimismo, se confirma que una gestión eficiente de riesgos administrativos refuerza de manera significativa el control patrimonial, al establecer mecanismos de monitoreo, registro y protección más sólidos para los bienes de la institución. En este sentido, el control patrimonial no solo depende de la existencia de sistemas formales, sino de la calidad de las decisiones y la efectividad con que se gestionan los riesgos asociados a los procesos administrativos. El nivel de significancia bilateral de  $0 < 0.05$  en todas las relaciones analizadas ratifica la confiabilidad estadística de los resultados, permitiendo aceptar la hipótesis general que plantea que la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos influyen significativamente en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes en el año 2025. En conjunto, los datos reflejan una institución con alta madurez administrativa, donde los procesos de decisión y gestión del riesgo son coherentes con las exigencias de control interno establecidas por las normativas de gestión pública. No obstante,

los resultados también sugieren la necesidad de fortalecer mecanismos de seguimiento continuo y evaluación sistemática que aseguren la sostenibilidad del sistema de control patrimonial y prevengan la aparición de nuevas vulnerabilidades administrativas.

**Hipótesis específica 1:**

**H.E<sub>1</sub>:** La toma de decisiones tiene un efecto significativo en la gestión de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada en la región de Tumbes, 2025.

**H.E<sub>0</sub>:** La toma de decisiones no tiene un efecto significativo en la gestión de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada en la región de Tumbes, 2025.

**Tabla 20**

*Correlación de la variable toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos*

			<b>Toma de decisiones</b>	<b>Gestión de riesgos administrativos</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Toma de decisiones</b>	Coeficiente de correlación	1	<b>0.932</b>
		Sig. (bilateral)		0
		N	94	94
	<b>Gestión de riesgos administrativos</b>	Coeficiente de correlación	<b>0.932</b>	1
		Sig. (bilateral)	0	
		N	94	94

*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*

*Nota: IBM SPSS Statistics versión 27*

En la tabla 20, se resalta una correlación positiva muy alta y significativa entre la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos, con un coeficiente de spearman de 0.932, esto significa que a medida que el personal administrativo adopta decisiones fundamentadas, oportunas y coherentes con los lineamientos institucionales, se logra una mayor identificación, mitigación y control de los riesgos administrativos, fortaleciendo la eficiencia operativa y la transparencia institucional, con un nivel de significancia bilateral de  $0 < 0.05$ . Esto demuestra que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Es decir que la

toma de decisiones si tiene un efecto significativo en la gestión de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada en la región de Tumbes, 2025. Este resultado es estadísticamente significativo al 1%.

**Hipótesis específica 2:**

**H.E<sub>2</sub>:** La toma de decisiones tiene un efecto significativo en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada en Tumbes, 2025.

**H.E<sub>0</sub>:** La toma de decisiones no tiene un efecto significativo en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada en Tumbes, 2025.

**Tabla 21**

*Correlación entre la variable toma de decisiones y control patrimonial*

			<b>Toma de decisiones</b>	<b>Control Patrimonial</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Toma de decisiones</b>	Coeficiente de correlación	1	<b>0.884</b>
		Sig. (bilateral)		0
		N	94	94
	<b>Control Patrimonial</b>	Coeficiente de correlación	<b>0.884</b>	1
		Sig. (bilateral)	0	
		N	94	94

*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*

**Nota:** IBM SPSS Statistics versión 27

En la tabla 21, se refleja que existe una correlación positiva alta y significativa entre la toma de decisiones y el control patrimonial, expresada con un coeficiente de correlación de spearman de 0.884, que quiere decir, una adecuada toma de decisiones favorece la planificación, el registro y la supervisión de los bienes institucionales; con un nivel de significancia bilateral de  $0 < 0.05$ , se demuestra que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Es decir que la toma de decisiones si tiene un efecto significativo en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada en Tumbes, 2025. Este resultado es estadísticamente significativo al 1%.

### Hipótesis específica 3:

**H.E<sub>3</sub>:** Existe una relación significativa entre el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos en la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025.

**H.E<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos en la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025.

**Tabla 22**

*Correlación entre la variable control patrimonial y gestión de riesgos administrativos*

			<b>Control Patrimonial</b>	<b>Gestión de riesgos administrativos</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Control Patrimonial</b>	Coeficiente de correlación	1	<b>0.880</b>
		Sig. (bilateral)		0
		N	94	94
	<b>Gestión de riesgos administrativos</b>	Coeficiente de correlación	<b>0.880</b>	1
		Sig. (bilateral)	0	
		N	94	94

*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*

*Nota: IBM SPSS Statistics versión 27*

En la tabla 22, se observa que existe una correlación positiva alta y significativa entre control patrimonial y gestión de riesgos administrativos, expresada con un coeficiente de spearman de 0.880, esto significa que el fortalecimiento de los mecanismos de gestión de riesgos administrativos contribuye directamente a una mejor administración, supervisión y custodia de los bienes patrimoniales; con un nivel de significancia bilateral de  $0 < 0.05$ , se demuestra que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Es decir que existe una relación significativa entre el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos en la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025. Este resultado es estadísticamente significativo al 1%.

#### Hipótesis específica 4:

**H.E4:** La toma de decisiones tiene una relación positiva con el plan de contingencia entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes

**H.E0:** La toma de decisiones tiene una relación negativa con el plan de contingencia entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes

**Tabla 23**

*Correlación de la toma de decisiones y el plan de contingencia*

			<b>Toma de decisiones</b>	<b>Plan de Contingencia</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Toma de decisiones</b>	Coeficiente de correlación	1	<b>0.715</b>
		Sig. (bilateral)		0
		N	94	94
	<b>Plan de Contingencia</b>	Coeficiente de correlación	<b>0.715</b>	1
		Sig. (bilateral)	0	
		N	94	94

*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*

*Nota: IBM SPSS Statistics versión 27*

En la tabla 23, se contempla que existe una correlación positiva alta y significativa entre la toma de decisiones y el plan de contingencia, expresada con un coeficiente de spearman de 0.715, esto significa que una toma de decisiones oportuna y fundamentada fortalece la elaboración y aplicación de planes de contingencia efectivos, que permiten anticipar y minimizar los impactos de riesgos operativos y administrativos dentro de la unidad militar; con un nivel de significancia bilateral de  $0 < 0.05$ , se demuestra que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Es decir que la toma de decisiones tiene una relación positiva con el plan de contingencia entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes. Este resultado es estadísticamente significativo al 1%.

### Hipótesis específica 5:

**H.E<sub>5</sub>:** La toma de decisiones tiene una relación positiva con la identificación de riesgos administrativos entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>0</sub>:** La toma de decisiones tiene una relación negativa con la identificación de riesgos administrativos entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**Tabla 24**

*Correlación de la variable toma de decisiones e identificación de riesgos administrativos*

			<b>Toma de decisiones</b>	<b>Identificación de riesgos administrativos</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Toma de decisiones</b>	Coeficiente de correlación	1	<b>0.645</b>
		Sig. (bilateral)		0
		N	94	94
	<b>Identificación de riesgos administrativos</b>	Coeficiente de correlación	<b>0.645</b>	1
		Sig. (bilateral)	0	
		N	94	94

*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*

*Nota: IBM SPSS Statistics versión 27*

En la tabla 24, se corrobora que existe una correlación positiva moderada y significativa entre la toma de decisiones y la identificación de riesgos administrativos, expresada con un coeficiente de spearman de 0.645, esto significa que la práctica de una toma de decisiones estructurada y basada en el análisis de información permite identificar de manera más precisa los riesgos administrativos, favoreciendo la adopción de medidas preventivas y correctivas; con un nivel de significancia bilateral de  $0 < 0.05$ ; se demuestra que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Es decir que la toma de decisiones tiene una relación positiva con la identificación de riesgos

administrativos entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes. Este resultado es estadísticamente significativo al 1%.

**Hipótesis específica 6:**

**H.E<sub>6</sub>:** La toma de decisiones tiene una relación positiva con la mitigación de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>0</sub>:** La toma de decisiones tiene una relación negativa con la mitigación de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**Tabla 25**

*Correlación de la variable toma de decisiones y mitigación de riesgos administrativos*

			<b>Toma de decisiones</b>	<b>Mitigación de riesgos administrativos</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Toma de decisiones</b>	Coeficiente de correlación	1	<b>0.795</b>
		Sig. (bilateral)		0
		N	94	94
	<b>Mitigación de riesgos administrativos</b>	Coeficiente de correlación	<b>0.795</b>	1
		Sig. (bilateral)	0	
		N	94	94

*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*

*Nota: IBM SPSS Statistics versión 27*

En la tabla 25, se examina una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre toma de decisiones y mitigación de riesgos administrativos, expresada con un coeficiente de spearman de 0.795, esto significa que, una gestión decisoria eficaz permite implementar acciones correctivas oportunas, asignar recursos de manera adecuada y reducir la probabilidad de ocurrencia de fallas o pérdidas administrativas, incrementando la eficiencia organizacional; con un nivel de significancia bilateral de  $0 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Es decir que la toma de decisiones tiene una relación positiva con la mitigación de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes. Este resultado es estadísticamente significativo al 1%.

### Hipótesis específica 7:

**H.E<sub>7</sub>:** La toma de decisiones tiene una relación positiva con el monitoreo de los inventarios en la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>0</sub>:** La toma de decisiones tiene una relación negativa con el monitoreo de los inventarios en la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**Tabla 26**

*Correlación de la variable toma de decisiones y monitoreo de inventarios*

			<b>Toma de decisiones</b>	<b>Monitoreo de Inventarios</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Toma de decisiones</b>	Coeficiente de correlación	1	<b>0.703</b>
		Sig. (bilateral)		0
		N	94	94
	<b>Monitoreo de Inventarios</b>	Coeficiente de correlación	<b>0.703</b>	1
		Sig. (bilateral)	0	
		N	94	94

*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*

*Nota: IBM SPSS Statistics versión 27*

En la tabla 26, se evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre toma de decisiones y monitoreo de inventarios, expresada con un coeficiente de spearman de 0.703, esto significa que, las decisiones administrativas acertadas influyen directamente en el seguimiento, actualización y control de los inventarios, garantizando la disponibilidad, trazabilidad y custodia de los bienes institucionales; con un nivel de significancia bilateral de  $0 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Es decir que la toma de decisiones tiene una relación positiva con el monitoreo de los inventarios en la 9ª Brigada Blindada, Tumbes. Este resultado es estadísticamente significativo al 1%.

### Hipótesis específica 8:

**H.E<sub>3</sub>:** La toma de decisiones tiene una relación positiva con la gestión de activos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>0</sub>:** La toma de decisiones tiene una relación negativa con la gestión de activos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**Tabla 27**

*Correlación de la variable toma de decisiones y gestión de activos*

			<b>Toma de decisiones</b>	<b>Gestión de activos</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Toma de decisiones</b>	Coeficiente de correlación	1	<b>0.666</b>
		Sig. (bilateral)		0
		N	94	94
	<b>Gestión de activos</b>	Coeficiente de correlación	<b>0.666</b>	1
		Sig. (bilateral)	0	
		N	94	94

*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*

*Nota: IBM SPSS Statistics versión 27*

En la tabla 27, se aprecia una correlación positiva moderada y significativa entre la toma de decisiones y la gestión de activos, con un coeficiente de correlación de spearman de 0.666. Esto significa que un proceso de toma de decisiones eficiente contribuye a una mejor administración, asignación y mantenimiento de los activos patrimoniales, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas; con un nivel de significancia bilateral de  $0 < 0.05$ . Esto demuestra que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Es decir que la toma de decisiones tiene una relación positiva con la gestión de activos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes. Este resultado es estadísticamente significativo al 1%.

### Hipótesis específica 9:

**H.E<sub>9</sub>:** La toma de decisiones tiene una relación positiva con la protección patrimonial de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**H.E<sub>0</sub>:** La toma de decisiones tiene una relación negativa con la protección patrimonial de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.

**Tabla 28**

*Correlación entre la variable toma de decisiones y protección patrimonial*

			<b>Toma de decisiones</b>	<b>Protección Patrimonial</b>
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Toma de decisiones</b>	Coeficiente de correlación	1	<b>0.643</b>
		Sig. (bilateral)		0
		N	94	94
	<b>Protección Patrimonial</b>	Coeficiente de correlación	<b>0.643</b>	1
		Sig. (bilateral)	0	
		N	94	94

*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).*

**Nota:** IBM SPSS Statistics versión 27

En la tabla 28, se demuestra una correlación positiva moderada y significativa entre la toma de decisiones y la protección patrimonial, con un coeficiente de correlación de spearman de 0.643. Esto significa que, cuando las decisiones estratégicas y bien fundamentadas fortalecen los mecanismos de seguridad, custodia y control sobre los bienes institucionales, reduciendo la probabilidad de pérdidas o deterioro del patrimonio; con un nivel de significancia bilateral de  $0 < 0.05$ . Esto demuestra que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Es decir que la toma de decisiones tiene una relación positiva con la protección patrimonial de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes. Este resultado es estadísticamente significativo al 1%.

## 4.2. Discusión

Las personas que conforman el estado mayor de la 9ª Brigada Blindada toman decisiones a diario para el buen desenvolvimiento organizacional y administrativo de las instalaciones militares con el propósito de salvaguardar la seguridad nacional. Según Fernández y Ramírez (2021), definen a la toma de decisiones como proceso mediante el cual se identifican problemas y se selecciona la alternativa más adecuada para resolverlos. Y al referirse a riesgos administrativos se trata de reconocer los procesos con mayor vulnerabilidad frente a actos irregulares o conductas contrarias a la ética dentro de la administración pública (Osiptel, 2025). En tanto que el control patrimonial trata del conjunto de acciones destinadas a registrar, vigilar y supervisar los bienes de una entidad, garantizando su adecuada administración, conservación y uso conforme a la normativa vigente (Hermenegildo, 2019).

En la tabla 8, se observó que el 69% de los participantes encuestados con relación a la variable riesgos administrativos, en tanto un 67% manifestaron su respuesta en toma de decisiones y un 64% al control patrimonial. Estos resultados porcentuales revelan un conveniente control patrimonial de bienes y acervos documentarios como resultado de decisiones oportunas, asegurando la trazabilidad, conservación y uso eficiente de los recursos de la 9ª Brigada Blindada.

Estos resultados coinciden con los hallazgos de León Fox (2023), quien determinó una correlación significativa entre control patrimonial y administración de bienes en la Municipalidad Distrital de La Cruz, señalando que la eficacia del control depende del compromiso de los responsables de la gestión. Asimismo, Campos (2022) sostuvo que un control interno eficiente requiere decisiones estratégicas que garanticen la prevención de errores administrativos. De igual manera, Aguilar (2020) en su estudio sobre gestión pública, resaltó que la planificación y la supervisión adecuadas reducen los riesgos de pérdidas patrimoniales. Por tanto, se evidenció con los resultados de nuestra investigación el respaldo que posee la 9ª Brigada Blindada en que sus decisiones oportunas

no solo fortalecen la gestión de riesgos, sino que también aseguran la protección y el uso responsable del patrimonio institucional.

En la tabla 19, el análisis inferencial mediante el coeficiente de Spearman confirma correlaciones positivas muy altas entre las variables: toma de decisiones y control patrimonial con un  $r_s$ : 0.884, entre control patrimonial y gestión de riesgos administrativos con un  $r_s$ : 0.880, y un  $r_s$ : 0.932 entre gestión de riesgos administrativos y toma de decisiones, todas con significancia de  $0 < 0.05$ . En cuanto, al  $\rho$  (rho) de la toma de decisiones con el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos se evidenció que han sido acertadas y oportunas. Es decir, se asegura los bienes y documentación de las instalaciones militares y los riesgos administrativos se han mitigado. Asimismo, el indicador de  $r_s$  de control patrimonial y gestión de riesgos se observó una correlación positiva muy alta indicando una gran asociación que ha permitido mejorar los bienes, acervo documental y disminuir los riesgos administrativos.

Estos resultados concuerdan con León Fox (2023), quien encontró que el control patrimonial guarda una relación directa con la administración de bienes públicos, y con lo señalado por Cueva (2023), destacando que la efectividad institucional depende de una gestión racional y una adecuada toma de decisiones. En el ámbito internacional, Olive (2023), en su artículo sobre “Financial Excellence in Sustainment” del U.S. Army, enfatizó que la excelencia financiera y el control logístico en las fuerzas armadas se logran mediante decisiones estratégicas, disciplina administrativa y gestión preventiva de riesgos, lo cual coincide plenamente con los hallazgos del presente estudio. Por tanto se sugiere implementar acciones estratégicas para mantener estos estándares y si es posible mejorarlos en bien del fortalecimiento institucional militar.

En la tabla 9, se evidenció que en la variable gestión de riesgos administrativos alcanzo un 69% como la variable toma de decisiones un 67% alcanzaron un nivel alto, mientras que el 33% de toma de decisiones se ubicó en un nivel medio seguido de un 31% de gestión de riesgos administrativos, sin presencia de casos en el nivel bajo. Estos resultados revelan que dentro de la 9ª Brigada Blindada existe una percepción favorable del proceso decisional institucional, donde las

decisiones se adoptan de forma técnica, oportuna y fundamentada, permitiendo una mejor gestión y control de los riesgos administrativos. Esta tendencia refleja una cultura organizacional alineada a los principios del control interno, donde el liderazgo, la planificación y la responsabilidad compartida son ejes esenciales del desempeño administrativo. Estos hallazgos guardan relación con lo planteado por Lapa (2021), quien en su estudio sobre control interno y gestión patrimonial en una entidad pública del Callao, encontró que la implementación de mecanismos de control y una adecuada toma de decisiones incrementaron la precisión de los registros y redujeron las pérdidas patrimoniales. Del mismo modo, Quintana y Luján (2023) concluyeron que la gestión de riesgos, entendida como la identificación, análisis y mitigación de riesgos internos, mejora en un 35% la capacidad de respuesta institucional cuando las decisiones son estratégicas y basadas en evidencia. En el mismo sentido, Pinto (2025) evidenció que la ausencia de un modelo de control patrimonial formalizado afecta negativamente la eficiencia administrativa, lo que refuerza la importancia de las decisiones informadas y estructuradas dentro de las instituciones públicas, especialmente en contextos como el militar, donde los procedimientos y recursos requieren altos estándares de confiabilidad.

En la tabla 20, los resultados inferenciales reforzaron este hallazgo al mostrar una correlación positiva muy alta ( $rs: 0.932; p = 0$ ) entre la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos. Esto demuestra que, a medida que el personal administrativo adopta decisiones fundamentadas, oportunas y alineadas con los lineamientos institucionales, se logra una mayor capacidad de identificación, mitigación y control de riesgos, fortaleciendo la eficiencia operativa y la transparencia institucional. Estos resultados coinciden plenamente con los hallazgos de Quintana y Luján (2023), quienes comprobaron que la gestión de riesgos es un factor predictor clave en la optimización de los procesos administrativos, al igual que con los aportes de Robayo (2023), quien destacó que una adecuada toma de decisiones incide directamente en el tratamiento de riesgos institucionales, consolidando la eficiencia operativa. En el ámbito local, Cueva (2021) y Cruz (2021) también encontraron que el fortalecimiento del control interno mediante la toma de decisiones técnicas mejora

significativamente la gestión administrativa, evidenciando la misma tendencia observada en la presente investigación.

En la tabla 10, se aprecia que la toma de decisiones el 67% de los colaboradores y el 64% en control patrimonial se ubican en nivel alto; mientras que el 36% de control patrimonial se ubicó en nivel medio junto a un 33% de toma de decisiones, sin presencia de casos en nivel bajo. Estos resultados reflejan un contexto organizacional donde las decisiones administrativas se ejecutan con criterio técnico y orden institucional, fortaleciendo la trazabilidad y el uso adecuado de los bienes. Este comportamiento muestra que en la 9ª Brigada Blindada existe un sistema de gestión basado en decisiones racionales que buscan optimizar los recursos disponibles, minimizar las pérdidas y asegurar una adecuada rendición de cuentas. Asimismo, se observa que el personal valora positivamente las decisiones que priorizan el mantenimiento, registro y control de activos, lo que demuestra un compromiso institucional con la transparencia y la sostenibilidad de los recursos patrimoniales. Esta tendencia confirma que una buena gestión administrativa, apoyada en decisiones claras y estratégicas, genera un impacto directo en la conservación y protección del patrimonio institucional. Estos hallazgos se relacionan con lo encontrado por León Fox (2023) en su investigación sobre el control patrimonial en la Municipalidad Distrital de La Cruz, donde determina que un adecuado control de bienes institucionales se asocia con una toma de decisiones más ágil y confiable, mejorando la administración y supervisión de los recursos. De manera similar, Gálvez (2023) sostuvo que el liderazgo administrativo y la correcta aplicación de decisiones influyen significativamente en la gestión de bienes patrimoniales dentro de las instituciones públicas, reforzando la importancia de una cultura organizacional basada en la planificación y el seguimiento constante.

Por otro lado, el análisis inferencial de la tabla 21 confirmó este vínculo, mostrando una clasificación positiva alta ( $r_s: 0.884$ ;  $p = 0$ ) entre ambas variables. Este resultado indica que cuando las decisiones institucionales son oportunas y respaldadas por información técnica, se logra una mejora notable en el control patrimonial, reduciendo errores en los registros, evitando pérdidas materiales y fortaleciendo la transparencia administrativa. Estos resultados concuerdan con

lo expuesto por Pinto (2025), quien concluyó que la ausencia de un modelo formalizado de control patrimonial genera ineficiencias en la administración de activos; sin embargo, cuando las decisiones son estratégicas y bien estructuradas, se optimiza la gestión institucional. En esa misma línea, Cueva (2023) demostró en la Universidad Nacional de Tumbes que las decisiones informadas y planificadas mejoran el control interno y los procesos administrativos, lo que coincide con los hallazgos en la Brigada Blindada.

En la tabla 11, se evidenció que la gestión de riesgos administrativos alcanzó un 69% seguido del control patrimonial de un 64% quienes alcanzaron un nivel alto, mientras que en el control patrimonial el 36% se ubicaron en el nivel medio junto a gestión de riesgos administrativos con un 31% y ningún participante en nivel bajo. Estos resultados muestran una percepción positiva del personal respecto a las prácticas de control y mitigación de riesgos en la institución. El equilibrio entre ambas variables sugiere que los procesos administrativos y de control patrimonial se desarrollan de forma coordinada, contribuyendo al uso eficiente de los bienes, la reducción de errores operativos y la prevención de irregularidades. Este comportamiento refleja que la 9ª Brigada Blindada aplica políticas preventivas y correctivas adecuadas, garantizando una gestión más confiable de los recursos del Estado. A su vez, indica que la institución mantiene procedimientos estandarizados para la identificación, evaluación y control de riesgos administrativos, fortaleciendo la transparencia y la sostenibilidad del sistema patrimonial. Estos resultados guardan relación con los hallazgos de Lapa e Inga (2021), quienes determinan que una correcta gestión de riesgos fortalece los sistemas de control patrimonial en las entidades públicas, dado que permite anticiparse a pérdidas o desviaciones en los procesos de registro y mantenimiento de bienes. Asimismo, Pinto (2025) concluyó que el éxito del control patrimonial depende de la capacidad institucional para identificar riesgos administrativos y aplicar estrategias de respuesta oportuna, lo que coincide directamente con los resultados obtenidos en la Brigada Blindada. Desde un enfoque internacional, Ferguson y Chan (2020) demostraron que las organizaciones con políticas sólidas de gestión de riesgos logran incrementar la eficiencia del control interno y la transparencia contable, confirmando que ambas variables se fortalecen mutuamente. De forma similar, Valdivieso y Monteagudo

(2023) señalan que en las instituciones públicas de Ecuador, la gestión de riesgos influye directamente en la sostenibilidad del patrimonio institucional, ya que las decisiones basadas en evaluación de riesgos reducen la probabilidad de fallos administrativos.

Por otro lado, el análisis inferencial de la tabla 22 respalda esta relación al mostrar una clasificación positiva alta ( $r_s: 0.880$ ;  $p = 0$ ) entre control patrimonial y gestión de riesgos administrativos. Esto significa que, cuando los procesos de gestión de riesgos son planificados y supervisados correctamente, el control patrimonial se fortalece de forma automática. La relación perfecta encontrada refleja una estructura administrativa altamente alineada, donde el personal identifica los riesgos y los abordajes de forma preventiva, asegurando un uso racional y eficiente de los recursos materiales. Estos resultados se vinculan con lo expuesto por Álvarez y Gómez (2021) en España, quienes sostuvieron que los sistemas de control patrimonial eficientes dependen del nivel de madurez de la gestión de riesgos, ya que ambos procesos se retroalimentan para fortalecer la rendición de cuentas y la sostenibilidad institucional. De la misma manera, Vásquez (2023), en un estudio realizado en la Universidad Nacional de Piura, encontró que el control patrimonial adquiere mayor efectividad cuando se integra en un sistema de gestión de riesgos bien estructurado, similar a lo observado en la Brigada Blindada.

En la tabla 12, se observó que la variable toma de decisiones alcanzó un nivel alto en el 67 % de los encuestados y un 33% en el nivel medio, mientras que la dimensión plan de contingencia obtuvo un 66 % en nivel alto y un 34 % en nivel medio, sin presencia de respuestas en el nivel bajo. Esto refleja que la Brigada posee una adecuada cultura organizacional respecto a la planificación y ejecución de medidas preventivas frente a posibles contingencias administrativas. El hecho de que ambas variables se mantengan en niveles altos indica una buena articulación entre la toma de decisiones estratégicas y la capacidad institucional de respuesta ante riesgos operativos. Estos resultados sugieren que los líderes y mandos administrativos de la 9ª Brigada Blindada apliquen criterios técnicos y protocolos establecidos para la toma de decisiones, lo que permite anticiparse a eventos críticos y fortalecer la resiliencia

institucional. El plan de contingencia se consolida, por tanto, como una herramienta complementaria al proceso de decisión, asegurando la continuidad operativa ante imprevistos.

En la tabla 23, el análisis inferencial confirma esta tendencia al mostrar una compensación positiva alta ( $r_s: 0.715; p = 0$ ) entre la toma de decisiones y el plan de contingencia. Este resultado indica que, cuando las decisiones se toman de manera informada y coordinada, las acciones preventivas y los procedimientos de respuesta son más efectivos. Dicho de otro modo, el liderazgo administrativo influye directamente en la solidez de los planes de contingencia, fortaleciendo la capacidad institucional de enfrentar y superar escenarios de riesgo. Estos hallazgos guardan coherencia con los resultados de Cueva (2023), quien en su estudio sobre control interno en la Universidad Nacional de Tumbes identificó que una adecuada toma de decisiones reduce el impacto de los riesgos y permite una respuesta más ordenada ante situaciones adversas. De forma similar, León Fox (2023) comprobó en la Municipalidad Distrital de La Cruz que la existencia de políticas de control claras y decisiones oportunas potencian la eficacia de las estrategias de contingencia. En el ámbito nacional, Cruz (2021) resaltó que el liderazgo administrativo y la correcta planificación estratégica son factores determinantes para mejorar la gestión de los riesgos en entidades públicas. Dichos resultados se alinean con los hallazgos en la Brigada Blindada, donde la coordinación entre la toma de decisiones y la gestión de planes de contingencia refuerzan la eficiencia operativa.

En la tabla 13, se evidencia que la variable toma de decisiones presentó un nivel alto del 67%, mientras que la dimensión de identificación de riesgos administrativos alcanzó un 63% en el mismo nivel. Esto refleja que una adecuada toma de decisiones contribuye directamente a una mejor identificación de los riesgos administrativos dentro de la 9ª Brigada Blindada. El 37% de los trabajadores en identificación de riesgos administrativos ubicados en nivel medio sugiere que aún deberían de existir oportunidades de mejora en la sistematización de los procesos y en la implementación de mecanismos predictivos que ayudan a anticipar posibles fallas o incidentes administrativos.

En la tabla 24, la calificación del  $r_s$ : 0.645 confirma una relación positiva moderada y significativa entre ambas variables, lo que indica que las decisiones bien estructuradas permiten una identificación más precisa de los riesgos administrativos. Este resultado coincide con los hallazgos de León Fox (2023), quien demostró que un control patrimonial eficiente depende en gran medida de decisiones acertadas que fortalecen los procesos internos y la transparencia institucional. De manera similar, Cueva (2023) resaltó que la correcta toma de decisiones en contextos administrativos públicos favorece la detección oportuna de irregularidades, fortaleciendo los mecanismos de control interno. En ese sentido, los resultados del presente estudio reafirman que, en entornos militares, la gestión del riesgo requiere de líderes capaces de evaluar escenarios y priorizar alternativas que garanticen eficiencia y orden administrativo.

En la tabla 14, se observó que la toma de decisiones alcanzó un 67% en nivel alto, mientras que la mitigación de riesgos administrativos obtuvo un 61% en el mismo rango. Estos resultados indican que las decisiones oportunas y estratégicas contribuyen a reducir la probabilidad e impacto de los riesgos administrativos, fortaleciendo los procedimientos internos y la cultura preventiva. Sin embargo, el 4% ubicado en nivel bajo sugiere que todavía existen áreas vulnerables donde las decisiones no logran un efecto inmediato en la mitigación de riesgos.

En la tabla 25, el  $r_s$ : 0.795 muestra una clasificación positiva alta y significativa entre ambas variables. Esto significa que a medida que los responsables administrativos adoptan decisiones acertadas, se incrementa la capacidad institucional para prevenir y minimizar los efectos de los riesgos. Estos resultados se relacionan con los encontrados por Cruz (2021), quien en su investigación sobre control interno y gestión administrativa en Piura, Tumbes y Lambayeque, destacó que un proceso de toma de decisiones basado en evidencias contribuye a reducir los errores y mejorar los niveles de eficiencia operativa. Del mismo modo, U.S. Army Financial Management Command (2023) resaltó que en el ámbito militar, la excelencia financiera y la toma de decisiones estratégicas son pilares para garantizar operaciones sostenibles y con bajo riesgo. Por tanto, la

mitigación de riesgos dentro de la 9ª Brigada Blindada depende en gran medida de la calidad y coherencia en la toma de decisiones del personal administrativo.

En la tabla 15, se observará que la toma de decisiones presenta un 67% de militares que tienen una percepción en nivel alto, mientras que el monitoreo de inventarios alcanzó un 57% también en el nivel alto. Este comportamiento refleja una gestión adecuada en el control y supervisión de los bienes patrimoniales, resultado de decisiones basadas en análisis y priorización de recursos. El 43% restante en nivel medio indica la necesidad de seguir fortaleciendo los mecanismos tecnológicos y administrativos para optimizar el registro y control de inventarios.

En la tabla 26, se evidencia una evaluación de rs: 0.703, considerada positiva alta y significativa, lo que confirma que la eficacia del monitoreo de inventarios está directamente asociada con la toma de decisiones acertadas. Estos resultados guardan coherencia con los hallazgos de Galvez (2023), quien señaló que una correcta gestión administrativa depende del liderazgo y de la capacidad de decisión del personal encargado del control logístico. En esa línea, León Fox (2023) evidencia que el control patrimonial sólido está directamente relacionado con decisiones que optimizan el uso y conservación de los bienes institucionales. En el caso de la 9ª Brigada Blindada, esto se traduce en una administración eficiente del material logístico y una reducción de pérdidas o deterioros por falta de supervisión.

En la tabla 16, se identificó que la toma de decisiones obtuvo un 67% en nivel alto, mientras que la gestión de activos alcanzó un 61% también en el mismo nivel, evidenciando una tendencia favorable hacia el manejo responsable y eficiente de los recursos patrimoniales. Sin embargo, el 39% restante en nivel medio sugiere que algunos procesos aún requieren una mejor planificación y control para evitar duplicidad o subutilización de los activos.

En la tabla 27, se observó un rs: 0.666, lo que representa una compensación positiva moderada y significativa. Esto demuestra que una adecuada toma de decisiones influye directamente en la gestión eficiente de los activos institucionales. Estos resultados son consistentes con el estudio de Cueva (2023), quien encontró que el control interno influye significativamente en la gestión administrativa cuando se establecen criterios de decisión basados en la evaluación del patrimonio institucional. A su vez, el Comando de Gestión Financiera del Ejército de EE. UU. (2023) sostuvo que la administración militar eficiente requiere decisiones ágiles para garantizar el uso óptimo de los recursos. En ese sentido, los hallazgos de este estudio demuestran que la 9ª Brigada Blindada ha desarrollado prácticas de control y gestión patrimonial que fortalecen la sostenibilidad y el aprovechamiento de sus activos.

En la tabla 17, se evidencio que la toma de decisiones presenta un 67% en nivel alto, mientras que la protección patrimonial obtuvo un 49% en el mismo rango. Esto indica que las decisiones adoptadas por el personal tienen un impacto directo en la preservación y seguridad de los bienes institucionales. El 3% en nivel bajo refleja áreas críticas donde aún deben fortalecerse las medidas de control y vigilancia.

En la tabla 28, se registró un rs: 0.643, considerado una asociación positiva moderada y significativa, lo que significa que un liderazgo con visión y criterio estratégico fortalece los mecanismos de protección patrimonial. Este resultado coincide con lo planteado por León Fox (2023), quien destacó que el control patrimonial eficiente garantiza una mayor transparencia y conservación de los bienes municipales. Asimismo, Cruz (2021) señaló que una correcta toma de decisiones influye de manera positiva en la gestión de riesgos y la protección de los activos públicos. En el ámbito militar, donde el resguardo de bienes y recursos es esencial para la operatividad, estos resultados demuestran que una adecuada toma de decisiones no solo mejora los procesos administrativos, sino que también asegura la integridad del patrimonio institucional.

## V. CONCLUSIONES

1. La toma de decisiones se asoció con la gestión de riesgos con un rs: 0.932 evidenciando que la adopción de decisiones sustentadas en información confiable y criterios técnicos contribuye significativamente al fortalecimiento de los mecanismos de control, prevención y manejo adecuado de los riesgos dentro de la institución; con respecto a la gestión de riesgos y el control patrimonial se evidenció un rs: 0.880, lo cual indica una trazabilidad y uso eficiente de los bienes militares, promoviendo transparencia y cumplimiento institucional. Y finalmente la gestión de riesgos con control patrimonial se obtuvo un rs: 0.884 permitido mejorar los bienes y acervo documental para así disminuir los riesgos administrativos.
2. En relación con la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos, se calcula una evaluación positiva muy alta (rs: 0.932), lo que indica que las decisiones estratégicas y participativas favorecen la identificación y mitigación de riesgos en la institución. La capacidad del personal administrativo para analizar información y actuar con oportunidad reduce las posibilidades de errores, fraudes o deficiencias en los procesos internos, reforzando la gobernabilidad y la eficiencia en la gestión militar.
3. Respecto a la influencia de la toma de decisiones sobre el control patrimonial, se confirma una activación positiva alta (rs: 0.884), demostrando que una toma de decisiones acertada impacta directamente en la protección y optimización de los recursos patrimoniales. Las decisiones planificadas contribuyen a la mejora del registro, control y mantenimiento de bienes, reduciendo los riesgos de deterioro, pérdida o uso inadecuado del patrimonio institucional.

4. En cuanto a la relación entre control patrimonial y gestión de riesgos administrativos, se evidencia una compensación positiva alta (rs: 0.880), reflejando que ambas variables se complementan mutuamente. Un control patrimonial eficiente se traduce en una mejor capacidad para gestionar riesgos, al establecer mecanismos de verificación y control interno que fortalecen la seguridad y el resguardo de los bienes en la brigada.
5. Se decide que la toma de decisiones guarda una relación positiva alta con el plan de contingencia (rs: 0.715), lo que evidencia que una planificación estratégica anticipada permite a la institución responder de manera eficiente ante situaciones imprevistas. La elaboración de planes de contingencia vinculados a decisiones informadas garantiza la continuidad operativa y minimiza el impacto de posibles contingencias administrativas o logísticas.
6. Los resultados demostraron una calificación positiva moderada entre la toma de decisiones y la identificación de riesgos administrativos (rs: 0.645), lo cual indica que las decisiones basadas en análisis adecuados permiten reconocer de manera temprana las amenazas internas o externas que pueden afectar los procesos patrimoniales. Este hallazgo refleja una cultura organizacional preventiva, donde la información oportuna y el juicio técnico son claves para mitigar riesgos.
7. En relación con la mitigación de riesgos administrativos, se obtuvo una compensación muy fuerte (rs: 0.795) respecto a la toma de decisiones, confirmando que una dirección eficaz del personal contribuye directamente a la reducción de vulnerabilidades en los procedimientos institucionales. Las estrategias adoptadas por los responsables permiten reaccionar de manera coordinada, aplicando medidas correctivas y preventivas que refuerzan la seguridad organizacional.

- 8.** Se desarrolló una evaluación positiva alta entre la toma de decisiones y el monitoreo de inventarios (rs: 0.703), demostrando que una gestión administrativa con decisiones precisas mejora el control y seguimiento del movimiento de bienes. La supervisión continua de los inventarios evita pérdidas, duplicidades y desactualizaciones, fortaleciendo la rendición de cuentas en la 9ª Brigada Blindada.
- 9.** En cuanto a la gestión de activos, se identificó una rentabilidad positiva moderada (rs: 0.666), evidenciando que las decisiones institucionales acertadas inciden directamente en la eficiencia de las operaciones de administración y registro de los bienes. La planificación estratégica y la priorización de recursos humanos y materiales permiten un mejor aprovechamiento del patrimonio institucional.
- 10.** Existe una valoración moderada entre la toma de decisiones y la protección patrimonial (rs: 0.643), reflejando que la adecuada evaluación de alternativas, la transparencia y la responsabilidad en el proceso decisorio aseguran la preservación de los bienes institucionales. La eficiencia en la toma de decisiones se traduce en una administración más segura, confiable y alineada a los principios de control interno del ámbito militar.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 1.** Fortalecer el sistema de toma de decisiones institucional mediante la implementación de un modelo integral de gestión de riesgos administrativos y control patrimonial, sustentado en la planificación estratégica, el análisis de información y la supervisión continua. Este modelo debe adaptarse al contexto militar, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y el uso eficiente de los recursos logísticos y patrimoniales. Asimismo, se sugiere fomentar una cultura organizacional basada en la prevención y en la mejora continua de los procesos internos.
- 2.** Para mejorar la relación entre la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos, se recomienda capacitar de manera continua al personal administrativo en técnicas de análisis de riesgos, priorización de decisiones y liderazgo operativo. Esto permitirá anticipar eventos adversos y actuar con mayor eficacia en la administración de recursos, garantizando una gestión más proactiva y menos reactiva frente a las contingencias.
- 3.** Con el fin de optimizar el control patrimonial, se propone fortalecer los mecanismos de evaluación previa a la toma de decisiones, incorporando herramientas digitales para la trazabilidad de bienes y la automatización de informes. Esto asegurará un mejor seguimiento del patrimonio institucional, reduciendo errores humanos y aumentando la confiabilidad en la información registrada.

4. Se debe integrar la gestión de riesgos administrativos con el sistema de control patrimonial a través de protocolos conjuntos de revisión y auditoría interna. Esta integración permitirá detectar de forma temprana inconsistencias, establecer alertas preventivas y unificar la base de datos para una gestión más transparente y efectiva.
5. Para fortalecer la relación entre la toma de decisiones y el plan de contingencia, se recomienda diseñar y actualizar periódicamente los planes de respuesta ante emergencias logísticas o administrativas, realizando simulacros institucionales que involucren al personal de todas las áreas. Esto fomentará una cultura de preparación ante situaciones imprevistas, reduciendo el impacto de posibles interrupciones operativas.
6. Respecto a la identificación de riesgos administrativos, se propone implementar un sistema digital de registro y evaluación de riesgos que permita identificar de manera oportuna las amenazas internas o externas. A su vez, se recomienda crear un comité de revisión de riesgos que se reúna trimestralmente para analizar vulnerabilidades y plantear medidas preventivas.
7. Para mejorar la mitigación de riesgos, se recomienda adoptar estrategias preventivas basadas en la experiencia y el análisis histórico de incidentes, reforzando la comunicación interdepartamental. De igual modo, se sugiere incorporar indicadores de desempeño que permitan medir el impacto de las decisiones tomadas frente a los riesgos detectados.
8. Con el propósito de perfeccionar el monitoreo de inventarios, se aconseja modernizar los sistemas de control logístico mediante el uso de plataformas tecnológicas que permitan registrar entradas, salidas y movimientos de bienes en tiempo real. Esta digitalización mejorará la precisión de los informes, optimizando el control y la seguridad de los activos institucionales.

- 9.** En cuanto a la gestión de activos, se recomienda implementar un plan anual de mantenimiento y valorización de bienes institucionales, sustentado en una política de decisiones basada en datos reales y verificables. Esto contribuirá a prolongar la vida útil del patrimonio y garantizará una asignación racional de los recursos financieros.
  
- 10.** Para reforzar la protección patrimonial, se sugiere establecer controles cruzados y auditorías periódicas, involucrando tanto a los responsables directos del patrimonio como a los órganos de control interno. Además, se debe promover la ética profesional y la transparencia en los procesos de toma de decisiones, asegurando la integridad del patrimonio de la 9ª Brigada Blindada y el cumplimiento de las normas militares vigentes.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azhar Azhar, Z., Sri Setiani, W., Ramadhani Runtu, K., & Yogaswara, Y. (2022). Concepto de Sistema de Gestión de Activos Militares en las Fuerzas Armadas de Indonesia. *Defense and Security Studies*, III, 101-105. <https://doi.org/10.37868/dss.v3.id208>
- Baca Moran, C. F., & Fiestas More , J. A. (2024). *Control interno y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial Contralmirante Villar Tumbes, 2024*. Universidad Nacional de Tumbes.
- Basel Institute on Governance. (6 de Julio de 2019). *Gestión de riesgos para la prevención de la corrupción en el Perú*. Basel Institute: [https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-02/gestion-de-riesgos\\_final.pdf](https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-02/gestion-de-riesgos_final.pdf)
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Mejorando la eficacia organizacional mediante el liderazgo transformacional. *Thousand Oaks*.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson Educación de Colombia.
- Campoverde Vargas, W. V. (2022). *Gestión integral del riesgo para los procesos administrativos financieros en las secciones de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Dirección financiera de la Universidad Técnica del Norte*. Universidad Técnica del Norte.

- Canós, L., & Maheut, J. (2025). *Enfoques para la toma de decisiones*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración (7.ª edición)*. Mc Graw Hill.
- Cohen Karen, D., & Asín Lares, E. (2005). *Tecnologías de la información en los negocios*. Mc Graw Hill Educación.
- Contraloría General de la República. (2022). *Gob.pe*. *Gob.pe*: <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/institucional>
- Cruz Cruz, P. K. (2021). *Control interno y su influencia en la gestión administrativa de los centros de atención al ciudadano del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Piura, Tumbes y Lambayeque*. Universidad Nacional de Piura.
- Cueva, A. (2021). *Control interno y gestión administrativa en la Universidad Nacional de Tumbes, 2021*. Universidad Nacional de Tumbes.
- D'Alessio, I., Aitella, U., Giannini, A. M., & Burrai, J. (2024). What about Military Decision-Making?: A Bibliometric Review of Published Articles. *behavioral sciences*. <https://doi.org/10.3390/bs14070514>
- Del Canto, E., & Silva Silva, A. (2013). Metodología Cuantitativa: Abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista de Ciencias Sociales, III*, 25-34.
- Desbalo, M. T., & Woldesenbet, A. K. (2024). Mejorar la toma de decisiones estratégicas en la gestión de activos construidos mediante el modelado de información de activos (AIM) habilitado para BIM para edificios públicos en Etiopía: un análisis AHP difuso. *Heliyon*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40824>

Equipo de Enciclopedia Significados. (22 de Octubre de 2024). *Enciclopedia Significados*. Enciclopedia Significados: <https://www.significados.com/decision/>

Escarcena, M. (10 de Enero de 2018). *Linkedin*. *Linkedin*: <https://www.linkedin.com/pulse/el-control-de-gesti%C3%B3n-empresarial-como-funci%C3%B3n-vital-escarcena-g%C3%B3mez/>

Fernández Sánchez, E., & Ramírez Alesón, M. (2021). *Fundamentos para la toma de decisiones estratégicas de la empresa*. Ediciones Pirámide.

Fundación BBVA. (9 de Agosto de 2025). *BBVA*. BBVA: <https://www.fbbva.es/diccionario/brigada/>

Galvez Castillo, J. M. (2022). *La gestión de los bienes y su relación en el control patrimonial de la Municipalidad Provincial de Contralmirante Villar, Zorritos, Departamento de Tumbes 2021*. Universidad César Vallejo.

Gil Estallo, M. D. (2002). *La Toma de decisiones*. UOC.

Gomes de Oliveira, V., & Abib, G. (2023). Risco na administração pública: uma revisão sistemática centrada en una agenda de investigación futura. *Revista de administração pública*. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220419>

Gómez Rodríguez, K. E., & Pérez Jativa, J. V. (2013). *Modelo de gestión de riesgos institucionales integrados para el Municipio de Pedro Moncayo, provincia de Pichincha*. Universidad Técnica del Norte.

Hermenegildo Espinoza, Y. Y. (2019). *El control patrimonial y su relación patrimonial en la administración de bienes muebles de la UGEL 309 de educación Lauricocha en el distrito de Jesús 2018*. Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Herrera Villanueva, J. J. (2014). *El Patrimonio*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Huamán Cárdenas, E. S., & Palomino Cayetano, J. C. (2023). *El control patrimonial y la administración de bienes muebles en la dirección regional de educación de Huancavelica, 2021*. Universidad Nacional de Huancavelica.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2000). *Investigación del comportamiento*. Mc Graw Hill.
- Laoyan, S. (3 de Febrero de 2025). *Asana*. Asana: <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>
- Lapa Inga, E. N. (2021). *Control interno y gestión de los bienes patrimoniales en la Unidad de Servicios Especiales de la Policía Nacional del Perú, Callao*. Universidad Continental.
- León Fox, F. M. (2023). *Control patrimonial y la administración de bienes de la Municipalidad Distrital de La Cruz, 2022*. Universidad Nacional de Tumbes.
- Martínez Rebollar, & Campos Francisco. (2015). Correlación entre actividades de interacción social registradas con nuevas tecnologías y el grado de aislamiento social en los adultos mayores. *Revista Mexicana de Ingeniería Biomédica*, 36. <https://doi.org/10.17488/RMIB.36.3.4>
- Medina Romero, M., Rojas León, R., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R., Martel Carranza, C., & Castillo Acobo, R. (2023). *Metodología de la Investigación Técnicas e instrumentos de medición*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>

MIMDES. (2024). *Manual de Organización y Funciones*. Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.

Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2025). *Gob.ec*. *Gob.ec*:  
<https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/el-ministerio-de-cultura-y-patrimonio-socializa-informacion-de-interes-general-para-la-ciudadania-sobre-las-acciones-para-proteger-bienes-patrimoniales/>

Ministerio de Defensa del Perú. (2025). *Gob.pe*. *Gob.pe*:  
<https://www.gob.pe/institucion/mindef/institucional>

Moody, P. E. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. McGraw Hill.

Morán Delgado, G., & Alvarado Cervantes, D. G. (2010). *Métodos de Investigación*. Pearson.

Municipalidad Provincial de Moyobamba. (2025). *Gob.pe*. *Gob.pe*:  
<https://www.gob.pe/16551-municipalidad-provincial-de-moyobamba-unidad-de-control-patrimonial>

Organización Internacional de Normalización (ISO). (2018). *Norma Internacional*.  
Norma Internacional:  
<https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/Norma.ISO.31000.2018.Espanol.pdf/cb482b2c-afd9-4699-b409-0732a5261486>

Osiptel. (2025). *Osiptel el regulador de las telecomunicaciones*. Osiptel el regulador de las telecomunicaciones: <https://www.osiptel.gob.pe/informacion-institucional/modelo-de-integridad/gestion-de-riesgos>

Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- Pinto Laura, E. A. (2025). *El Control Patrimonial y la Administración de bienes y muebles del Hospital San Jose - Callao, 2022*. Universidad Nacional Federico Villareal.
- Quintana Bayona, A. A., & Luján Johnson, G. L. (2022). La gestión de riesgo, predictora para optimizar procesos administrativos. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, VI(6).  
[https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4158](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4158)
- Quispe Ccarita, M., & Gonzales Casas, K. S. (2023). *Control Patrimonial de bienes muebles y Gestión Administrativa en la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2023*. Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.
- Rios Salcedo, F. G., & Sebastian Saldaña, F. J. (2023). *Propuesta de Control Patrimonial para gestionar el nivel de riesgo empresarial de Perú Compras en el Marco de la norma ISO 31000, año 2021*. Universidad del Pacífico.
- Robayo Gómez, A. (2023). *Propuesta de un Modelo Integrado para la Administración y Gestión de Riesgos Administrativos, Financieros, Legales, Individuales, Clínicos y Poblacionales en una Institución Prestadora de Servicios de Salud, 2023*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2013). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. (8.ª edición)*. Pearson Educación, México.
- Romero Carazas, R., Quispe Quispe, C. S., Guevara Ramirez, K., & Vásquez Campos, S. A. (2022). Control patrimonial y administración de bienes muebles en gobiernos locales del Perú. *ECA SINERGIA*, 13(3), 107 - 114.  
<https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v13i3.477>
- Shahata, K., El Zahab, S., Zayed, T., & Alfalah, G. (2022). Rehabilitación de infraestructura municipal mediante un desempeño basado en riesgos. *Automatización en la construcción*.  
<https://doi.org/10.1016/j.autcon.2022.104335>

Solano Auccapoma, J. P. (2022). *Administración del riesgo herramienta para disminuir incidencias en el logro de los objetivos organizacionales. Caso desarrollo regional en el norte impactado por fenómeno inesperado.* Universidad Nacional de Educación.

Spangler, C., & Chamberlain, P. (2025). Military Review. *Revista Profesional del Ejército de EUA.*

Zapata Rotundo, G., Sigala Paparella, L., & Mirabal Martínez, A. (3 de Febrero de 2016). *Redalyc.org.* Redalyc.org:  
<https://www.redalyc.org/journal/880/88046587003/html/>

# ANEXOS

**Anexo 1 Matriz de consistencia**

<b>Problema</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Metodología</b>
<b>Problema General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Objetivo General</b>			
¿De qué manera la toma de decisiones y la gestión de riesgos afectan el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada en la región de Tumbes, 2025?	La toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos influyen significativamente en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes en el año 2025.	Examinar la incidencia de la toma de decisiones y la gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada de Tumbes en el año 2025.	<b>Variable independiente:</b> Toma de decisiones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de información.</li> <li>▪ Planificación estratégica.</li> <li>▪ Implementación de políticas</li> </ul>	<b>Tipo de investigación:</b> Aplicada  <b>Nivel de investigación:</b> Explicativo  <b>Enfoque de investigación:</b> Cuantitativo  <b>Diseño de investigación:</b> No experimental y transversal
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>			
<b>P.E1.</b> ¿Cómo influye la toma de decisiones en el manejo de la gestión de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada en Tumbes, 2025?	<b>H.E1.</b> La toma de decisiones tiene un efecto significativo en la gestión de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada en la región de Tumbes, 2025.	<b>O.E1.</b> Identificar la forma en que la toma de decisiones impacta en la gestión de riesgos administrativos en la 9ª Brigada Blindada de Tumbes, 2025.			
<b>P.E2.</b> ¿En qué medida la toma de decisiones impacta en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes, 2025?	<b>H.E2.</b> La toma de decisiones tiene un efecto significativo en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada en Tumbes, 2025.	<b>O.E2.</b> Evaluar la influencia de la toma de decisiones sobre el control patrimonial en la 9ª Brigada Blindada de Tumbes, 2025.			

<p><b>P.E3.</b> ¿Qué relación existe entre el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos en la 9ª Brigada Blindada de Tumbes, 2025?</p>	<p><b>H.E3.</b> Existe una relación significativa entre el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos, en la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025.</p>	<p><b>O.E3.</b> Analizar la relación entre el control patrimonial y la gestión de riesgos administrativos dentro de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025.</p>	<p><b>Variable mediadora:</b> Gestión de riesgos administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de riesgos administrativos.</li> <li>▪ Mitigación de riesgos administrativos.</li> <li>▪ Plan de contingencia</li> </ul>		<p><b>Población:</b> Estará compuesta por 94 miembros del personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada en Tumbes.</p> <p><b>Muestra:</b> No probabilística y censal, por lo que participaran los 94 miembros del personal administrativo.</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta por cuestionario</p> <p><b>Prueba estadística:</b> Rho de Spearman</p>
<p><b>P.E4.</b> ¿De qué manera se relaciona la toma de decisiones con el plan de contingencia entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?</p>	<p><b>H.E4.</b> La toma de decisiones tiene una relación positiva con el plan de contingencia entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes</p>	<p><b>O.E4.</b> Determinar la relación de la toma de decisiones y el plan de contingencia entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.</p>			
<p><b>P.E5.</b> ¿Cómo se relaciona la toma de decisiones con la identificación de riesgos administrativos entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?</p>	<p><b>H.E5.</b> La toma de decisiones tiene una relación positiva con la identificación de riesgos administrativos entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.</p>	<p><b>O.E5.</b> Analizar la relación de la toma de decisiones y la identificación de riesgos administrativos entre el personal administrativo de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.</p>			
<p><b>P.E6.</b> ¿Qué relación tiene la toma de decisiones con la mitigación de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?</p>	<p><b>H.E6.</b> La toma de decisiones tiene una relación positiva con la mitigación de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.</p>	<p><b>O.E6.</b> Evaluar la relación de la toma de decisiones y la mitigación de riesgos administrativos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes</p>			

<p><b>P.E7.</b> ¿De qué manera la toma de decisiones se relaciona con el monitoreo de los inventarios en la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?</p>	<p><b>H.E7.</b> La toma de decisiones tiene una relación positiva con el monitoreo de los inventarios en la 9ª Brigada Blindada, Tumbes</p>	<p><b>O.E7.</b> Determinar la relación de la toma de decisiones y el monitoreo de inventarios de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b> Control patrimonial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de activos.</li> <li>▪ Protección patrimonial.</li> <li>▪ Monitoreo de inventarios.</li> </ul>	
<p><b>P.E8.</b> ¿Cuál es la relación de la toma de decisiones con la gestión de activos de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?</p>	<p><b>H.E8.</b> La toma de decisiones tiene una relación positiva con la gestión de activos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.</p>	<p><b>O.E8.</b> Identificar la relación de la toma de decisiones y la gestión de activos de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.</p>			
<p><b>P.E9.</b> ¿De qué forma se relaciona la toma de decisiones con la protección patrimonial en la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025?</p>	<p><b>H.E9.</b> La toma de decisiones tiene una relación positiva con la protección patrimonial de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.</p>	<p><b>O.E9.</b> Estimar la relación de la toma de decisiones y la protección patrimonial de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes.</p>			

**Anexo 2 Matriz de operacionalización**

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
<p><b>Variable Independiente:</b> Toma de decisiones</p>	<p>Para Laoyan, (2025) la toma de decisiones hace referencia al “proceso racional y estructurado mediante el cual una persona o institución elige, entre varias alternativas, la opción más adecuada para resolver un problema o alcanzar un objetivo estratégico.”</p>	<p>La toma de decisiones en el contexto de la 9a Brigada Blindada se mide a través de tres dimensiones: decisiones estratégicas, tácticas y operativas, evaluadas mediante indicadores en una escala Likert de 5 puntos. Estas dimensiones exploran cómo las decisiones a nivel organizacional impactan en la administración y protección del patrimonio, reflejando el grado de claridad, coherencia, y oportunidad en cada tipo de decisión.</p>	<p><b>Análisis de Información</b></p>	1. Calidad de la información utilizada en la toma de decisiones.	Encuesta	Cuestionario
				2. Frecuencia de recopilación de datos relevantes.	Encuesta	Cuestionario
				3. Uso de sistemas tecnológicos para el análisis	Encuesta	Cuestionario
				4. Variedad en las fuentes de información utilizadas	Encuesta	Cuestionario
				5. Validación cruzada de datos	Encuesta	Cuestionario
			<p><b>Planificación Estratégica</b></p>	6. Definición clara de metas patrimoniales	Encuesta	Cuestionario
				7. Alineación con los objetivos institucionales	Encuesta	Cuestionario
				8. Priorización efectiva de actividades	Encuesta	Cuestionario

			9. Evaluación del impacto esperado	Encuesta	Cuestionario
			10. Ajustes realizados con base en retroalimentación	Encuesta	Cuestionario
		<b>Implementación de políticas</b>	11. Claridad en la comunicación de las políticas al personal.	Encuesta	Cuestionario
			12. Capacitación institucional para la implementación de políticas	Encuesta	Cuestionario
			13. Seguimiento al cumplimiento de políticas	Encuesta	Cuestionario
			14. Resultados generados por la implementación de políticas	Encuesta	Cuestionario
			15. Recepción de retroalimentación del personal	Encuesta	Cuestionario

<p><b>Variable Mediadora:</b> Gestión de riesgos administrativos</p>	<p>La gestión de riesgos administrativos se entiende como el conjunto de procesos orientados a identificar, analizar y mitigar los riesgos internos que afectan el desempeño organizacional y la protección del patrimonio institucional.</p>	<p>La gestión de riesgos en la 9a Brigada Blindada se operacionaliza en tres dimensiones: identificación, evaluación y mitigación de riesgos, medidas en una escala Likert de 5 puntos. Estas dimensiones miden la eficacia de los procedimientos de gestión de riesgos en la protección del patrimonio, evaluando la frecuencia de identificación, la precisión de la evaluación y la efectividad de la mitigación de riesgos para proteger los activos.</p>	<p><b>Identificación de riesgos administrativos</b></p>	16. Frecuencia del análisis de riesgos administrativos internos	Encuesta	Cuestionario
				17. Riesgo sistemático de incidentes	Encuesta	Cuestionario
				18. Detección de vulnerabilidades administrativas	Encuesta	Cuestionario
				19. Clasificación de riesgos administrativos por niveles de criticidad.	Encuesta	Cuestionario
				20. Documentación formal de riesgos administrativos	Encuesta	Cuestionario
		<p><b>Mitigación de Riesgos</b></p>	21. Existencia de protocolos para prevenir riesgos administrativos.	Encuesta	Cuestionario	
			22. Aplicación de medidas correctivas ante riesgos administrativos	Encuesta	Cuestionario	
			23. Seguridad de los sistemas administrativos	Encuesta	Cuestionario	

			24. Controles internos en la gestión patrimonial.	Encuesta	Cuestionario
			25. Actualización periódica de herramientas administrativas	Encuesta	Cuestionario
		<b>Planes de contingencia</b>	26. Documentación de planes de contingencia	Encuesta	Cuestionario
			27. Realización de simulacros o pruebas administrativas	Encuesta	Cuestionario
			28. Asignación de recursos para contingencias	Encuesta	Cuestionario
			29. Revisión periódica de los planes de contingencia.	Encuesta	Cuestionario
			30. Adaptabilidad de los planes de contingencia ante incidentes administrativos.	Encuesta	Cuestionario

<p><b>Variable dependiente:</b> Control patrimonial</p>	<p>El control patrimonial se define como el conjunto de prácticas y sistemas destinados a proteger, supervisar y asegurar la adecuada gestión de los activos y recursos de una organización. Según el MIMDES en el Manual de Organización y funciones (s.f) muestra “La oficina de control patrimonial desempeña roles administrativos, de supervisión y control del patrimonio institucional, asegurando su gestión en concordancia con las normas legales vigentes.”</p>	<p>El control patrimonial de la 9a Brigada Blindada se mide a través de las dimensiones de eficiencia en el uso de activos, protección y seguridad de los activos, y evaluación y supervisión del patrimonio, en una escala Likert de 5 puntos. Estas dimensiones permiten evaluar el grado de optimización, seguridad, y monitoreo continuo del patrimonio del Ejército, enfocándose en la capacidad de la institución para salvaguardar sus activos y garantizar su disponibilidad para operaciones futuras.</p>	<p><b>Gestión de Activos</b></p>	31. Actualización del registro de activos patrimoniales.	Encuesta	Cuestionario
				32. Eficiencia en la asignación y uso de recursos patrimoniales.	Encuesta	Cuestionario
				33. Mantenimiento programado de activos	Encuesta	Cuestionario
				34. Control del ciclo de vida de los activos	Encuesta	Cuestionario
				35. Aplicación de normas contables activos	Encuesta	Cuestionario
			<p><b>Protección Patrimonial</b></p>	36. Seguridad física de los activos	Encuesta	Cuestionario
				37. Ejecución de auditorías internas	Encuesta	Cuestionario
				38. Uso de sistemas de monitoreo patrimonial	Encuesta	Cuestionario
				39. Aplicación de políticas contra uso indebido	Encuesta	Cuestionario
				40. Cumplimiento normativo patrimonial	Encuesta	Cuestionario

			<b>Monitoreo de Inventarios</b>	41. Precisión en el registro de inventarios patrimoniales.	Encuesta	Cuestionario
				42. Control efectivo sobre entradas y salidas de bienes.	Encuesta	Cuestionario
				43. Realización de auditorías periódicas.	Encuesta	Cuestionario
				44. Identificación oportuna de discrepancias en los inventarios.	Encuesta	Cuestionario
				45. Uso de tecnologías modernas para el monitoreo de inventarios.	Encuesta	Cuestionario

## CUESTIONARIO

Buenos días/tardes, estimado encuestado. El presente cuestionario, su finalidad es adquirir información desde su percepción sobre la investigación titulada: **“Toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025”**, lea y analice cuidadosamente cada pregunta y marque con una **(X)** solo una alternativa.

Años de servicio: \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_ Masculino (M) ; Femenino(F)

Por último, tenga en cuenta las siguientes indicaciones:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Análisis de información</b>						
1	La información utilizada para la toma de decisiones es de calidad y confiable.					
2	En la unidad se recopilan datos relevantes de manera frecuente para la toma de decisiones.					
3	Se utilizan sistemas tecnológicos adecuados para el análisis de información.					
4	Se emplean diversas fuentes de información para fundamentar las decisiones.					
5	Se realiza una validación cruzada de los datos antes de decidir.					
<b>Dimensión 2: Planificación estratégica</b>						
6	Las metas patrimoniales están claramente definidas en la Brigada.					
7	Las metas patrimoniales se encuentran alineadas con los objetivos institucionales.					
8	Las actividades se priorizan de forma efectiva en la planificación.					

9	Se evalúa el impacto esperado de las decisiones antes de ejecutarlas.					
10	Se realizan ajustes a la planificación basados en la retroalimentación recibida.					
<b>Dimensión 3: Implementación de políticas</b>						
11	Las políticas internas se comunican de forma clara al personal.					
12	El personal recibe capacitación institucional para la implementación de políticas.					
13	Se realiza un seguimiento al cumplimiento de las políticas establecidas.					
14	Los resultados de la implementación de políticas son evaluados periódicamente.					
15	El personal tiene la oportunidad de brindar retroalimentación sobre las políticas aplicadas.					
<b>Dimensión 4: Identificación de riesgos administrativos</b>						
16	En la Brigada se realizan análisis frecuentes de los riesgos administrativos internos.					
17	Existe un registro sistemático de incidentes relacionados con riesgos administrativos.					
18	Se detectan de manera oportuna las vulnerabilidades administrativas.					
19	Los riesgos administrativos se clasifican por niveles de criticidad.					
20	Los riesgos administrativos identificados se documentan formalmente.					
<b>Dimensión 5: Mitigación de riesgos</b>						
21	Existen protocolos claros para prevenir riesgos administrativos.					
22	Se aplican medidas correctivas cuando se presentan riesgos administrativos.					
23	Los sistemas administrativos cuentan con medidas de seguridad adecuadas.					
24	Existen controles internos para proteger la gestión patrimonial.					
25	Las herramientas administrativas se actualizan periódicamente para prevenir riesgos.					
<b>Dimensión 6: Planes de contingencia</b>						
26	La Brigada cuenta con documentación formal de planes de contingencia.					

27	Se realizan simulacros o pruebas administrativas para verificar la preparación.					
28	Se asignan recursos específicos para atender posibles contingencias.					
29	Los planes de contingencia son revisados periódicamente.					
30	Los planes de contingencia muestran capacidad de adaptarse a incidentes administrativos.					
<b>Dimensión 7: Gestión de activos</b>						
31	El registro patrimonial se actualiza de manera constante y oportuna.					
32	Los recursos patrimoniales son asignados y utilizados de manera eficiente.					
33	Los activos reciben un mantenimiento programado adecuado.					
34	Se realiza un control del ciclo de vida de los activos.					
35	Se aplican normas contables para el registro de los activos patrimoniales.					
<b>Dimensión 8: Protección patrimonial</b>						
36	Los activos cuentan con medidas de seguridad física suficientes.					
37	Se ejecutan auditorías internas de manera periódica.					
38	Se utilizan sistemas de monitoreo para proteger los activos patrimoniales.					
39	Existen políticas claras contra el uso indebido del patrimonio institucional.					
40	El control patrimonial cumple con la normativa vigente.					
<b>Dimensión 9: Monitoreo de inventarios</b>						
41	Los inventarios patrimoniales se registran con precisión.					
42	Se controla de manera efectiva la entrada y salida de bienes.					
43	Se realizan auditorías periódicas a los inventarios.					
44	Se identifican oportunamente discrepancias en los inventarios.					
45	Se emplean tecnologías modernas para el monitoreo de inventarios.					

*Fuente: Instrumento de recolección de datos creación propia*

## CERTIFICACIÓN

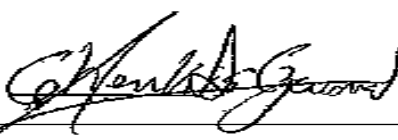
**Dr. Ghenkis Amílcar Ezcurra Zavaleta**, docente ordinario de la Universidad Nacional de Tumbes, adscrito a la Escuela de Posgrado, del departamento de Maestría de Gestión Pública.

**Mg. Patricia Nataly Guaranda Calero**, docente ordinario de la Universidad Nacional de Tumbes, adscrito a la Escuela de Posgrado, del departamento de Maestría de Gestión Pública.

### CERTIFICA:

Que la tesis denominada "Toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025", presentado por los bachilleres Ivan Giussepe Mori Fernández y Kevin Daniel Nunto Inga, han sido asesorados por mi persona, por tanto, queda autorizado para su presentación e inscripción en la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de Tumbes para su revisión y aprobación correspondiente.

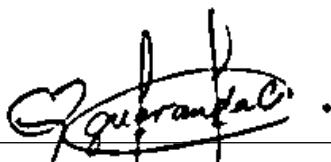
Tumbes, 23 de septiembre de 2025



**Dr. Ezcurra Zavaleta, Ghenkis Amílcar**

**Código ORCID: 0000-0002-9894-2180**

**Asesor de la Tesis**



**Mg. Guaranda Calero, Patricia Nataly**

**Código ORCID: 0009-0004-9644-6257**

**Coasesor de la Tesis**

## Anexo 5 Validación de encuesta por expertos

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo; Edith Karina Farias Jiménez, identificado con DNI N° 00370210, Doctora en Administración de Empresas, desempeñándose actualmente como docente en la Universidad Nacional de Tumbes.

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.

Cuestionario "Toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025"	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	

Es señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Tumbes a los 20 días del mes de octubre de dos mil veinticinco.

Nombre : Edith Karina Farias Jiménez  
DNI N° : 00370210  
Especialidad : Administración  
E – Mail : [efariasj@untumbes.edu.pe](mailto:efariasj@untumbes.edu.pe)



**Dra. Edith Karina Farias Jiménez**  
Código ORCID: 0000-0002-7400-8625

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo; Susy Marybel Oyola Mondragón, identificado con DNI N° 42906839, Maestra en Administración y Gestión Empresarial, desempeñándose actualmente como docente en la Universidad Nacional de Tumbes.

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.

Cuestionario: "Toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025"	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	

Es señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Tumbes a los 23 días del mes de Octubre de dos mil veinticinco.

**Nombre** : Susy Marybel Oyola Mondragón  
**DNI N°** : 42906839  
**Especialidad** : Administración  
**E - Mail** : soyolam@untumbes.edu.pe

  
**Mg. Susy Marybel Oyola Mondragón**  
**Código ORCID: 0009-0003-9107-5883**

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Marielena Canales Carrasco, identificado con DNI N° 43269201, Maestro en Gestión Pública de Profesión Licenciado en Administración, desempeñándose actualmente como docente en la Universidad Nacional de Tumbes.

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.

Cuestionario: "Toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada, Tumbes 2025"	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		

Es señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Tumbes a los 26 días del mes de octubre de dos mil veinticinco.

**Nombre: Marielena Canales Carrasco**  
**DNI N° : 43269201**  
**Especialidad: Administración**  
**E – Mail: camila\_19\_3@hotmail.com**



---

Mg. Marielena Canales Carrasco  
Código ORCID: 0009-0007-0827-9201

**Anexo 6 Solicitud de autorización de ejecución de tesis**

**“AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA  
ECONOMÍA PERUANA”**

Carta N°001 – 2025

Señor (a): Gral. Brig. William Frank Paredes Gonzales

**Asunto: Solicitamos autorización para ejecución de tesis**

Tenemos el agrado de saludarlo cordialmente y hacerle de conocimiento que, debiendo cumplir un requisito académico de presentar un trabajo de investigación denominado **“Toma de decisiones y gestión de riesgos administrativos en el control patrimonial de la 9ª Brigada Blindada Tumbes, 2025”**, para optar al grado académico de Licenciado en Administración, solicitamos muy respetuosamente su autorización para llevar a cabo la aplicación de técnicas de recolección de datos.

Con este propósito, solicitamos a usted la debida autorización para aplicar encuestas y otros instrumentos que permitan recopilar información pertinente, a fin de culminar con éxito el trabajo de investigación.

Conocedores de su alto espíritu de colaboración, nos despedimos agradeciéndole por anticipado su valioso apoyo.

Atentamente:



Ivan Giussepe Mori Fernández

Tesista

DNI: 73655288



Kevin Daniel Nunto Inga

Tesista

DNI: 76767693



**Anexo 7 Autorización brindada por el comandante general de la 9ª Brigada Blindada**



PERU

Ministerio De  
Defensa

Ejército  
Del Perú

Primera División  
De Ejército

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

**AUTORIZACION**


EL SEÑOR GRAL BRIG COMANDANTE GENERAL DE LA 9ª BRIG BLIN  
QUE SUSCRIBE:

AUTORIZA:

AL SEÑOR NUNTO INGA KEVIN DANIEL, IDENTIFICADO CON DNI N° 76767693, ALUMNO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES - FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS – ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTACION, A FIN QUE REALICE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE ESTA GRAN UNIDAD, CON LA FINALIDAD DE SUSTENTAR LA TESIS DE SU ESPECIALIDAD.

TUMBES, 20 DE OCTUBRE DEL 2025



  
O - 217 053 177 - O+  
WILLIAM PAREDES GONZALES  
GRAL BRIG  
CMDTE GRAL DE LA 9ª BRIG BLIN



PERU

Ministerio De  
Defensa

Ejército  
Del Perú

Primera División  
De Ejército

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

**AUTORIZACION**

EL SEÑOR GRAL BRIG COMANDANTE GENERAL DE LA 9ª BRIG BLIN  
QUE SUSCRIBE:

AUTORIZA:

AL SEÑOR MORI FERNANDEZ IVAN GIUSSEPE, IDENTIFICADO CON DNI N° 73655288, ALUMNO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES - FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS – ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTACION, A FIN QUE REALICE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE ESTA GRAN UNIDAD, CON LA FINALIDAD DE SUSTENTAR LA TESIS DE SU ESPECIALIDAD.

TUMBES, 20 DE OCTUBRE DEL 2025



  
O - 217 053 177 - O+  
WILLIAM PAREDES GONZALES  
GRAL BRIG  
CMDTE GRAL DE LA 9ª BRIG BLIN

**Anexo 8 Evidencias de la aplicación de las encuestas**





## **Anexo 9** Análisis de Confiabilidad Alfa de Cronbach

### **Variable: Toma de decisiones**

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.745</b>	15

*Nota: IBM SPSS Statistics 27*

### **Variable: Gestión de riesgos administrativos**

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.747</b>	15

*Nota: IBM SPSS Statistics 27*

### **Variable: Control Patrimonial**

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.760</b>	15

*Nota: IBM SPSS Statistics 27*

### **Confiabilidad general de las tres variables**

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.915</b>	45

*Nota: IBM SPSS Statistics 27*

Anexo 10 Tabulación de las encuestas en Microsoft Excel

Variable: Toma de decisiones

TOMA DE DECISIONES																					
ÍTEM	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN					TOTAL D1		PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA					TOTAL D2		IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS					TOTAL D3	
1	5	3	5	4	2	19	Alto	3	3	5	5	4	20	Alto	4	2	3	5	3	17	Medio
2	2	5	3	2	2	14	Medio	4	2	4	2	4	16	Medio	2	2	4	2	4	14	Medio
3	4	4	4	2	2	16	Medio	2	2	2	2	2	10	Bajo	2	4	4	2	4	16	Medio
4	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	3	4	17	Medio
5	4	4	4	3	4	19	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
6	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
7	4	4	4	3	4	19	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
8	5	3	3	4	5	20	Alto	5	2	4	4	3	18	Medio	3	4	5	3	3	18	Medio
9	3	4	2	3	3	15	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	3	4	18	Medio
10	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	4	3	19	Alto
11	4	5	4	3	4	20	Alto	3	3	5	3	2	16	Medio	4	4	5	4	5	22	Alto
12	4	3	3	3	3	16	Medio	4	5	5	3	2	19	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto
13	5	5	4	4	5	23	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto	5	4	4	5	5	23	Alto
14	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	5	22	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
15	3	3	4	3	4	17	Medio	5	5	4	4	3	21	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto
16	3	4	5	3	4	19	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	2	2	4	2	14	Medio
17	4	3	4	3	4	18	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	2	2	4	4	4	16	Medio
18	4	4	4	3	3	18	Medio	3	2	2	2	2	11	Bajo	2	4	4	2	4	16	Medio
19	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	2	4	16	Medio
20	4	3	4	3	3	17	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
21	4	4	4	3	4	19	Alto	3	4	3	4	4	18	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto

22	4	4	3	4	4	19	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
23	5	3	3	3	3	17	Medio	5	2	4	4	3	18	Medio	3	4	5	4	3	19	Alto
24	3	4	2	4	3	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	3	4	18	Medio
25	4	5	3	3	5	20	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	3	3	18	Medio
26	4	5	4	3	4	20	Alto	3	3	5	3	2	16	Medio	4	4	5	4	5	22	Alto
27	4	4	3	3	4	18	Medio	4	5	5	3	2	19	Alto	5	5	5	4	5	24	Alto
28	5	5	4	4	5	23	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto	5	4	4	5	5	23	Alto
29	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	5	22	Alto	4	4	4	5	4	21	Alto
30	3	3	4	3	4	17	Medio	5	5	4	4	3	21	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto
31	3	4	5	4	4	20	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	2	2	4	2	14	Medio
32	4	4	4	4	2	18	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	2	2	4	4	4	16	Medio
33	4	4	4	3	2	17	Medio	3	2	2	2	2	11	Bajo	2	4	4	4	4	18	Medio
34	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	2	4	16	Medio
35	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	2	4	18	Medio
36	4	4	4	3	4	19	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
37	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
38	5	3	3	4	5	20	Alto	5	2	4	4	3	18	Medio	3	4	5	4	3	19	Alto
39	3	4	2	4	3	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	4	4	19	Alto
40	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	3	3	18	Medio
41	4	5	4	3	2	18	Medio	3	3	5	3	2	16	Medio	4	4	5	3	5	21	Alto
42	4	5	3	3	2	17	Medio	4	5	5	3	2	19	Alto	5	5	5	4	5	24	Alto
43	5	5	4	4	5	23	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto	5	4	4	4	5	22	Alto
44	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	5	22	Alto	4	4	4	5	4	21	Alto
45	3	5	4	3	4	19	Alto	3	5	4	4	3	19	Alto	4	5	5	5	4	23	Alto
46	3	4	5	4	3	19	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	2	2	4	2	14	Medio
47	4	3	4	4	3	18	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	2	2	4	4	4	16	Medio
48	4	4	4	3	3	18	Medio	3	2	3	2	2	12	Medio	2	4	4	4	4	18	Medio
49	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	4	4	18	Medio
50	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	5	4	21	Alto
51	4	4	4	3	4	19	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
52	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto

53	5	3	3	4	5	20	Alto	5	2	4	4	3	18	Medio	3	4	5	4	3	19	Alto
54	3	4	2	4	3	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	2	4	17	Medio
55	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	4	3	19	Alto
56	4	5	4	3	2	18	Medio	3	3	5	3	2	16	Medio	4	4	5	4	5	22	Alto
57	4	5	3	3	2	17	Medio	4	5	5	3	2	19	Alto	5	5	5	4	5	24	Alto
58	5	5	4	4	5	23	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto	5	4	4	4	5	22	Alto
59	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	5	22	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
60	3	5	4	3	4	19	Alto	5	5	4	4	3	21	Alto	4	5	5	3	4	21	Alto
61	3	4	3	4	4	18	Medio	3	3	4	4	4	18	Medio	4	2	2	4	2	14	Medio
62	4	4	4	4	2	18	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	2	2	4	2	4	14	Medio
63	4	4	4	3	3	18	Medio	3	2	4	2	4	15	Medio	2	4	3	4	3	16	Medio
64	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	4	4	18	Medio
65	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	5	4	21	Alto
66	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
67	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
68	5	3	3	4	4	19	Alto	5	2	4	4	3	18	Medio	3	4	5	4	3	19	Alto
69	3	4	2	4	3	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	2	4	4	3	4	17	Medio
70	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	4	3	19	Alto
71	4	5	4	3	2	18	Medio	3	3	5	3	2	16	Medio	4	4	5	4	5	22	Alto
72	4	4	3	3	2	16	Medio	4	5	5	3	2	19	Alto	5	5	5	4	5	24	Alto
73	5	5	4	4	5	23	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto	5	4	4	4	5	22	Alto
74	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	5	22	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
75	3	4	4	3	4	18	Medio	5	5	4	4	3	21	Alto	4	5	5	3	4	21	Alto
76	3	4	5	4	4	20	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	2	2	4	4	16	Medio
77	4	4	4	4	2	18	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	2	3	4	2	4	15	Medio
78	4	4	4	2	3	17	Medio	2	2	2	2	2	10	Bajo	4	4	4	2	4	18	Medio
79	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	4	4	18	Medio
80	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	5	4	21	Alto
81	4	4	4	3	4	19	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
82	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
83	5	3	3	4	5	20	Alto	3	2	4	4	3	16	Medio	3	4	3	3	4	17	Medio

84	4	4	3	4	3	18	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	4	4	19	Alto
85	4	5	3	5	4	21	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	3	4	4	3	18	Medio
86	4	5	4	3	4	20	Alto	3	5	5	3	4	20	Alto	4	3	5	3	3	18	Medio
87	4	5	3	5	3	20	Alto	4	5	5	3	4	21	Alto	3	3	5	4	5	20	Alto
88	5	5	4	4	4	22	Alto	3	5	5	4	4	21	Alto	5	4	4	4	5	22	Alto
89	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	3	20	Alto	4	3	4	3	4	18	Medio
90	3	5	4	3	4	19	Alto	3	5	4	4	4	20	Alto	4	5	5	3	4	21	Alto
91	4	4	5	4	4	21	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	4	4	4	5	21	Alto
92	3	4	4	4	3	18	Medio	4	4	3	4	4	19	Alto	4	5	4	3	3	19	Alto
93	4	3	4	3	3	17	Medio	2	2	2	3	5	14	Medio	3	4	4	5	4	20	Alto
94	5	3	2	4	5	19	Alto	3	3	4	3	5	18	Medio	5	3	5	5	3	21	Alto

*Nota: Cuestionario aplicado*

Variable: Gestión de riesgos administrativos

<b>GESTIÓN DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS</b>																					
ÍTEM	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS					TOTAL D4		MITIGACIÓN DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS					TOTAL D5		PLAN DE CONTINGENCIA					TOTAL D6	
1	3	5	5	4	5	22	Alto	4	3	4	2	4	17	Medio	4	2	2	4	2	14	Medio
2	2	5	3	2	2	14	Medio	4	2	4	2	4	16	Medio	2	2	4	2	4	14	Medio
3	4	4	4	4	2	18	Medio	2	2	2	2	2	10	Bajo	2	4	4	2	4	16	Medio
4	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	3	4	17	Medio
5	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
6	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
7	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
8	5	3	3	4	5	20	Alto	5	2	4	4	3	18	Medio	3	4	5	3	3	18	Medio
9	3	4	2	4	3	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	3	4	18	Medio
10	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	4	3	19	Alto
11	4	5	4	3	2	18	Medio	3	3	5	3	2	16	Medio	4	4	5	4	5	22	Alto
12	4	5	3	3	2	17	Medio	4	5	5	3	2	19	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto
13	5	5	4	4	5	23	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto	5	4	4	5	5	23	Alto
14	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	5	22	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
15	3	5	4	3	4	19	Alto	5	5	4	4	3	21	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto
16	3	4	5	4	4	20	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	2	2	4	2	14	Medio
17	4	4	4	4	2	18	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	2	2	4	4	4	16	Medio
18	4	4	4	3	2	17	Medio	2	3	2	3	2	12	Medio	2	4	4	2	4	16	Medio
19	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	2	4	16	Medio
20	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	3	4	4	19	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
21	4	4	4	4	4	20	Alto	3	4	4	4	4	19	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
22	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	3	4	4	19	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
23	5	3	3	4	3	18	Medio	5	2	4	3	3	17	Medio	3	4	5	4	3	19	Alto
24	3	4	2	4	3	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	3	4	18	Medio
25	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	3	3	18	Medio
26	4	5	4	3	2	18	Medio	3	3	3	3	2	14	Medio	4	4	5	4	4	21	Alto
27	4	5	3	3	2	17	Medio	4	5	5	3	2	19	Alto	5	5	4	4	5	23	Alto
28	5	5	4	4	5	23	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto	4	4	4	5	5	22	Alto
29	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	3	20	Alto	3	4	4	5	4	20	Alto
30	3	5	4	3	4	19	Alto	5	5	4	4	3	21	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto
31	3	4	5	4	4	20	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	3	2	2	4	4	15	Medio
32	4	4	4	4	2	18	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	4	3	4	4	4	19	Alto
33	4	4	4	2	2	16	Medio	2	2	2	2	2	10	Bajo	3	4	4	4	4	19	Alto

34	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	2	4	16	Medio
35	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	3	4	4	19	Alto
36	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
37	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
38	5	3	3	4	5	20	Alto	5	2	4	4	3	18	Medio	3	4	5	4	3	19	Alto
39	3	4	2	4	3	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	4	4	19	Alto
40	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	3	3	3	3	16	Medio
41	4	5	4	3	2	18	Medio	3	3	5	3	2	16	Medio	4	4	5	3	5	21	Alto
42	4	5	3	3	2	17	Medio	4	5	5	3	2	19	Alto	5	5	5	4	5	24	Alto
43	5	5	4	4	5	23	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto	5	4	4	4	5	22	Alto
44	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	5	22	Alto	4	4	4	5	4	21	Alto
45	3	5	4	3	4	19	Alto	5	5	4	4	3	21	Alto	4	5	5	5	4	23	Alto
46	3	4	5	4	4	20	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	2	2	4	2	14	Medio
47	4	4	4	4	2	18	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	2	2	4	4	4	16	Medio
48	4	4	4	2	2	16	Medio	2	2	2	2	2	10	Bajo	2	4	4	4	4	18	Medio
49	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	4	4	18	Medio
50	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	5	4	21	Alto
51	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
52	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
53	5	3	3	4	5	20	Alto	5	2	4	4	3	18	Medio	3	4	5	4	3	19	Alto
54	3	4	2	4	3	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	2	4	17	Medio
55	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	4	3	19	Alto
56	4	5	4	3	2	18	Medio	3	3	5	3	2	16	Medio	4	4	5	4	5	22	Alto
57	4	5	3	3	2	17	Medio	4	5	5	3	2	19	Alto	5	5	5	4	5	24	Alto
58	5	5	4	4	5	23	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto	5	4	4	4	5	22	Alto
59	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	5	22	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
60	3	5	4	3	4	19	Alto	5	5	4	4	3	21	Alto	4	5	5	3	4	21	Alto
61	3	4	5	4	4	20	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	2	2	4	2	14	Medio
62	4	4	4	4	2	18	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	2	2	4	2	4	14	Medio
63	4	4	4	2	2	16	Medio	2	2	2	2	2	10	Bajo	2	4	4	2	4	16	Medio
64	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	4	4	18	Medio
65	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	5	4	21	Alto
66	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
67	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
68	5	3	3	4	5	20	Alto	5	2	4	4	3	18	Medio	3	4	5	4	3	19	Alto
69	3	4	2	4	3	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	2	4	17	Medio

70	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	4	3	19	Alto
71	4	5	4	3	2	18	Medio	3	3	5	3	3	17	Medio	4	4	5	4	5	22	Alto
72	4	5	3	3	2	17	Medio	4	5	5	3	5	22	Alto	5	5	5	4	5	24	Alto
73	5	5	4	4	5	23	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto	5	4	4	4	5	22	Alto
74	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	5	22	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
75	3	5	4	3	4	19	Alto	5	5	4	4	3	21	Alto	4	5	5	3	4	21	Alto
76	3	4	5	4	4	20	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	5	2	4	3	18	Medio
77	4	4	4	4	3	19	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	3	4	2	4	17	Medio
78	4	4	4	2	3	17	Medio	4	2	4	3	4	17	Medio	3	4	4	2	4	17	Medio
79	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	4	3	17	Medio
80	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	5	4	21	Alto
81	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
82	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	3	19	Alto
83	5	3	3	4	5	20	Alto	5	3	4	4	3	19	Alto	3	4	5	4	3	19	Alto
84	4	4	5	4	3	20	Alto	4	2	4	4	3	17	Medio	4	4	4	2	4	18	Medio
85	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	4	4	4	3	19	Alto
86	4	5	4	3	5	21	Alto	3	3	5	3	5	19	Alto	4	4	5	4	5	22	Alto
87	4	5	3	3	3	18	Medio	4	5	3	3	4	19	Alto	5	5	5	4	3	22	Alto
88	3	4	4	4	5	20	Alto	4	5	5	4	3	21	Alto	5	4	4	4	3	20	Alto
89	3	5	5	5	4	22	Alto	4	4	4	5	3	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
90	3	5	4	3	4	19	Alto	5	3	4	4	4	20	Alto	4	5	5	3	4	21	Alto
91	4	4	5	4	4	21	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	3	3	4	2	16	Medio
92	3	4	4	4	5	20	Alto	4	4	3	4	4	19	Alto	5	4	4	4	3	20	Alto
93	3	4	4	5	2	18	Medio	2	3	2	4	3	14	Medio	4	3	4	2	4	17	Medio
94	5	3	3	5	3	19	Alto	5	3	3	5	3	19	Alto	5	3	3	3	5	19	Alto

Nota: Cuestionario aplicado

Variable: Control Patrimonial

CONTROL PATRIMONIAL																					
ÍTEMS	GESTIÓN DE ACTIVOS					TOTAL D7		PROTECCIÓN PATRIMONIAL					TOTAL D8		MONITOREO DE INVENTARIOS					TOTAL D9	
1	3	4	5	4	4	20	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	2	2	4	3	15	Medio
2	2	5	3	2	2	14	Medio	4	2	4	2	4	16	Medio	2	2	4	2	4	14	Medio
3	4	4	4	2	2	16	Medio	2	2	2	2	2	10	Bajo	2	4	4	2	3	15	Medio
4	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	3	4	17	Medio
5	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	3	19	Alto
6	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
7	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
8	5	3	3	4	5	20	Alto	5	2	4	4	3	18	Medio	3	4	3	3	3	16	Medio
9	3	4	2	4	3	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	3	4	18	Medio
10	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	4	3	19	Alto
11	4	5	4	3	2	18	Medio	3	3	5	3	2	16	Medio	4	4	5	4	5	22	Alto
12	4	5	3	3	2	17	Medio	4	5	5	3	2	19	Alto	5	5	5	5	5	25	Alto
13	5	5	4	4	5	23	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto	5	4	4	5	5	23	Alto
14	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	5	22	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
15	3	5	4	3	4	19	Alto	5	5	4	4	3	21	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto
16	3	4	5	4	4	20	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	2	2	3	3	14	Medio
17	4	4	4	4	2	18	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	2	2	4	4	4	16	Medio
18	4	4	4	2	2	16	Medio	2	2	2	2	2	10	Bajo	2	4	4	2	4	16	Medio
19	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	2	4	16	Medio
20	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
21	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
22	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
23	5	3	3	4	5	20	Alto	5	2	4	4	3	18	Medio	3	4	5	4	3	19	Alto
24	3	4	2	4	3	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	3	4	18	Medio
25	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	3	3	18	Medio
26	4	5	4	3	2	18	Medio	3	3	5	3	2	16	Medio	4	4	3	4	5	20	Alto

27	4	5	3	3	2	17	Medio	4	5	5	3	2	19	Alto	5	5	5	4	5	24	Alto
28	5	5	4	4	5	23	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto	5	4	4	5	5	23	Alto
29	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	3	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
30	3	5	4	3	4	19	Alto	5	5	4	4	3	21	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto
31	3	4	5	4	4	20	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	2	2	4	2	14	Medio
32	4	4	4	4	3	19	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	2	2	4	4	4	16	Medio
33	4	4	4	2	2	16	Medio	3	2	3	2	2	12	Medio	2	4	4	4	4	18	Medio
34	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	2	4	16	Medio
35	4	4	4	4	4	20	Alto	2	4	4	4	4	18	Medio	4	4	3	2	4	17	Medio
36	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	3	19	Alto	4	4	3	3	4	18	Medio
37	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	3	19	Alto	4	4	3	4	4	19	Alto
38	5	3	3	4	3	18	Medio	3	2	4	4	3	16	Medio	3	4	5	4	3	19	Alto
39	3	4	2	4	3	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	4	4	19	Alto
40	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	3	3	18	Medio
41	4	5	4	3	2	18	Medio	3	3	5	3	2	16	Medio	4	4	5	3	5	21	Alto
42	4	5	3	3	2	17	Medio	4	3	5	3	2	17	Medio	5	5	5	4	5	24	Alto
43	5	5	4	4	5	23	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto	5	4	4	4	5	22	Alto
44	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	5	22	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
45	3	5	4	3	4	19	Alto	3	5	4	3	3	18	Medio	4	3	5	3	4	19	Alto
46	3	4	5	4	4	20	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	3	2	4	2	15	Medio
47	4	4	4	4	2	18	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	2	2	4	4	4	16	Medio
48	4	4	4	2	2	16	Medio	3	3	3	2	3	14	Medio	2	4	4	4	4	18	Medio
49	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	4	4	18	Medio
50	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	3	19	Alto	4	4	4	5	4	21	Alto
51	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
52	4	4	4	4	4	20	Alto	4	3	4	4	4	19	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
53	5	3	3	4	3	18	Medio	3	2	4	4	3	16	Medio	3	4	5	4	3	19	Alto
54	3	4	2	4	3	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	2	4	17	Medio
55	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	4	3	19	Alto
56	4	5	4	3	3	19	Alto	3	3	5	3	2	16	Medio	4	4	5	4	5	22	Alto
57	4	5	3	3	2	17	Medio	4	5	5	3	2	19	Alto	5	5	5	4	5	24	Alto

58	5	5	4	4	5	23	Alto	4	5	5	4	4	22	Alto	5	4	4	4	5	22	Alto
59	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	5	22	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
60	3	5	4	3	4	19	Alto	3	3	4	4	3	17	Medio	4	5	5	3	4	21	Alto
61	3	4	5	4	4	20	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	4	3	4	2	17	Medio
62	4	4	4	4	2	18	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	2	2	3	2	4	13	Medio
63	4	4	4	2	2	16	Medio	2	2	2	2	2	10	Bajo	2	4	3	2	4	15	Medio
64	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	4	4	18	Medio
65	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
66	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
67	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
68	5	3	3	4	5	20	Alto	5	2	4	4	3	18	Medio	3	4	5	4	3	19	Alto
69	3	4	2	4	3	16	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	2	4	17	Medio
70	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	4	3	19	Alto
71	4	5	4	3	2	18	Medio	3	3	5	3	3	17	Medio	4	4	3	4	5	20	Alto
72	4	5	3	3	2	17	Medio	4	5	3	3	2	17	Medio	5	5	3	4	3	20	Alto
73	5	5	4	4	5	23	Alto	4	3	3	4	4	18	Medio	5	4	4	4	5	22	Alto
74	5	5	5	5	4	24	Alto	4	4	4	5	3	20	Alto	4	4	4	3	4	19	Alto
75	3	5	4	3	4	19	Alto	3	5	3	4	3	18	Medio	4	5	5	3	4	21	Alto
76	3	4	5	4	4	20	Alto	3	3	4	4	4	18	Medio	4	3	3	4	2	16	Medio
77	4	4	4	4	2	18	Medio	4	4	4	4	4	20	Alto	3	4	4	3	3	17	Medio
78	4	4	4	2	2	16	Medio	2	3	3	3	3	14	Medio	3	4	3	2	4	16	Medio
79	4	3	4	4	3	18	Medio	2	3	4	4	4	17	Medio	3	3	4	4	4	18	Medio
80	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	5	3	20	Alto
81	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	3	3	18	Medio	4	4	4	3	4	19	Alto
82	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	4	20	Alto
83	5	3	4	4	5	21	Alto	5	4	4	4	3	20	Alto	3	4	5	4	3	19	Alto
84	3	4	4	4	3	18	Medio	4	3	4	4	3	18	Medio	3	4	4	2	4	17	Medio
85	4	5	3	5	5	22	Alto	4	4	5	3	4	20	Alto	4	5	3	4	3	19	Alto
86	4	5	4	3	3	19	Alto	3	3	5	3	3	17	Medio	4	4	3	4	5	20	Alto
87	4	5	3	3	2	17	Medio	4	5	5	3	3	20	Alto	5	5	5	4	5	24	Alto
88	5	5	4	4	3	21	Alto	4	3	3	4	4	18	Medio	3	4	4	4	3	18	Medio

<b>89</b>	5	5	5	5	4	<b>24</b>	<b>Alto</b>	4	4	4	5	3	<b>20</b>	<b>Alto</b>	4	4	4	3	4	<b>19</b>	<b>Alto</b>
<b>90</b>	3	5	4	3	4	<b>19</b>	<b>Alto</b>	5	5	4	3	3	<b>20</b>	<b>Alto</b>	3	5	3	3	4	<b>18</b>	<b>Medio</b>
<b>91</b>	4	4	5	4	4	<b>21</b>	<b>Alto</b>	3	3	4	4	4	<b>18</b>	<b>Medio</b>	4	3	4	3	3	<b>17</b>	<b>Medio</b>
<b>92</b>	3	4	3	4	3	<b>17</b>	<b>Medio</b>	4	3	3	4	4	<b>18</b>	<b>Medio</b>	3	4	3	3	3	<b>16</b>	<b>Medio</b>
<b>93</b>	4	4	4	3	2	<b>17</b>	<b>Medio</b>	3	3	3	3	3	<b>15</b>	<b>Medio</b>	3	3	3	2	4	<b>15</b>	<b>Medio</b>
<b>94</b>	5	3	5	4	5	<b>22</b>	<b>Alto</b>	4	4	5	3	3	<b>19</b>	<b>Alto</b>	5	3	4	3	2	<b>17</b>	<b>Medio</b>

*Nota: Cuestionario aplicado*