

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**Cultura organizacional y gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de
Cotabambas – Tambobamba - Apurímac, 2019**

Presentada por:

Bach. Karem Nadiesta Sotomayor Tapia

Para optar el Título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2022



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“TESIS”

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS - TAMBOBAMBA-
APURÍMAC, 2019”

Presentado por **Karem Nadiesta Sotomayor Tapia**, para optar el Título Profesional de:
Licenciado en Administración


Sustentado y aprobado el 05 de agosto de 2022 ante el jurado evaluador:

Presidente:



Dra. Silvia Soledad López Ibáñez

Primer Miembro:



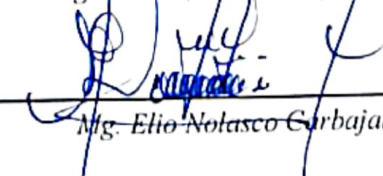
Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos

Segundo Miembro:



Mg. Josué Huamqui Cayllhua

Asesor (es):



Mg. Elio Notasco Carbajal



Agradecimiento

A mis padres

Por darme la oportunidad de alcanzar mis metas y dejarme el legado más importante de la vida una educación por la que siempre agradeceré.

A mi hermosa Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac quien me abrió la puerta del conocimiento a mi maravillosa Facultad de Administración Sub-Sede Tambobamba, un gremio de personas, como yo elegimos esta extraordinaria carrera y representare con mucho orgullo, amor y respeto.

A mis docentes de la Sub-Sede Tambobamba, que a lo largo de mi camino por la carrera me brindaron su apoyo y lo oportunidad de integrar los conocimientos suficientes, así mismo quisiera agradecer al Mg. Elio Nolasco Carbajal, por su orientación, paciencia y valioso aporte brindado durante el trabajo de investigación; y a mi jurado de tesis, cuyos consejos, aportes y animo han tenido un gran impacto en la culminación de esta tesis.

De igual manera, expreso mi agradecimiento a todas aquellas personas que me han apoyado en este camino: mis hermanos Elizabet, Marleny, Floresmila, Masías y Mónica, mis queridos sobrinos Karla, Ronaldo, Shantal, Mariel, Zayed, Harol, Amaya, Pria y Sumaya, mis cuñados Walter, Gavino, Nelsi y amigas. Mis agradecimientos por inculcarme a no rendirme.

A todos ellos muchas gracias.



Dedicatoria

A dios, por darme la vida y guiar cada uno de mis pasos, porque gracias a ti he podido cerrar un ciclo maravilloso.

A mis padres:

Don. Masias Sotomayor bolívar (Papá) por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre tu cariño e inculcarme los valores y tu apoyo incondicional mi gran amigo compañero de toda la vida te amo papá.

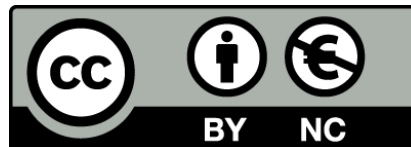
Doña Paula Tapia Mendoza (Mamá), por ser mi gran amiga por su sacrificio y esfuerzo constante, por compartir alegrías y estar conmigo en todo momento.

A mis hermanos; Elizabeth, Marleny, Floresmila, Masías, Katherine y Mónica por su ejemplo de superación incansable, por su comprensión, por compartir mis alegrías, éxitos, fracasos y por creer en mí, porque a través de sus consejos logre forjar un camino para alcanzar el éxito como profesional.

“Cultura organizacional y gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba - Apurímac, 2019”

Línea de investigación de: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. Descripción del problema	5
1.2. Enunciado del problema	7
1.2.1. Problema general	7
1.2.2. Problemas específicos.....	7
1.3. Justificación de la investigación	7
1.3.1. Justificación de valor teórico o de conocimiento	7
1.3.2. Justificación de la conveniencia	8
1.3.3. Justificación de relevancia social.....	8
1.3.4. Justificación de implicaciones prácticas y de desarrollo	8
1.3.5. Justificación de utilidad metodológica	8
CAPÍTULO II	9
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	9
2.1. Objetivos de la investigación.....	9
2.1.1. Objetivo general.....	9
2.1.2. Objetivos específicos	9
2.2. Hipótesis de la investigación	9
2.2.1. Hipótesis general	9
2.2.2. Hipótesis específicas.....	9
2.3. Operacionalización de variables	10
CAPÍTULO III	12



MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	12
3.1. Antecedentes.....	12
3.1.1. Antecedentes internacionales.....	12
3.1.2. Antecedentes nacionales.....	13
3.2. Marco referencial.....	15
3.2.1. Cultura organizacional.....	15
3.2.2. Importancia de cultura organizacional.....	16
3.2.3. Características de la cultura organizacional.....	17
3.2.4. Niveles de la cultura organizacional.....	17
3.2.5. Indicadores y manifestaciones de la cultura organizacional.....	18
3.2.6. Dimensiones de cultura organizacional.....	23
3.2.7. Gestión por resultados.....	28
3.2.8. Antecedentes de gestión por resultados.....	29
3.2.9. Objetivos de gestión por resultados.....	29
3.2.10. Principios fundamentales de la gestión por resultados.....	30
3.2.11. Finalidad gestión por resultados.....	30
3.2.12. Indicadores de gestión por resultados.....	30
3.2.13. Plan de implantación del modelo de gestión por resultados.....	30
3.2.14. Los componentes de gestión por resultados.....	34
3.2.15. Aspectos conceptuales básicos de la gestión por resultados.....	34
3.2.16. Requisitos técnico administrativo para la gestión por resultados.....	35
3.2.17. La burocracia según Weber.....	35
3.1. Marco conceptual.....	36
CAPÍTULO IV	38
METODOLOGÍA	38



4.1.	Tipo y nivel de investigación.....	38
4.1.1.	Tipo de investigación.....	38
4.1.2.	Nivel de investigación	38
4.2.	Método y diseño de investigación	39
4.2.1.	Método de investigación.....	39
4.2.2.	Diseño de investigación.....	39
4.3.	Descripción ética de la investigación	40
4.4.	Población y muestra.....	40
4.4.1.	Población	40
4.4.2.	Muestra	41
4.5.	Procedimiento.....	41
4.6.	Técnicas e instrumentos.....	41
4.6.1.	La técnica.....	41
4.6.2.	El instrumento.....	41
4.6.3.	Análisis estadístico	42
CAPÍTULO V		43
RESULTADOS Y DISCUSIONES		43
5.1.	Análisis de resultados	43
5.1.1.	Análisis de confiabilidad del instrumento	43
5.1.2.	Análisis descriptivo de la variable cultura organizacional	43
5.1.3.	Análisis descriptivo de la variable gestión por resultados.....	48
5.2.	Contrastación de hipótesis	53
5.2.1.	Prueba de la hipótesis general.....	53
5.2.2.	Prueba de las hipótesis específicas	54
5.3.	Discusión	57
CAPÍTULO VI.....		60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		60



6.1. Conclusiones.....	60
6.2. Recomendaciones	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXOS	66



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	10
Tabla 2 Servidores municipales conformantes como población de estudio	40
Tabla 3 Análisis de fiabilidad del instrumento	43
Tabla 4 Orientación a la Gente	44
Tabla 5 Innovación y toma de decisiones	45
Tabla 6 Adaptabilidad	46
Tabla 7 Cultura organizacional.....	47
Tabla 8 Preparación	48
Tabla 9 Formación de equipos.....	49
Tabla 10 Identificación de procesos	50
Tabla 11 Diagnóstico de resultados	51
Tabla 12 Gestión por resultados	52
Tabla 13 Correlación entre cultura organizacional y gestión por resultados	53
Tabla 14 Correlación entre la orientación a la gente y gestión por resultados	54
Tabla 15 Correlación entre la innovación y toma decisiones y gestión por resultados	55
Tabla 16 Correlación entre la estabilidad y gestión por resultados	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Orientación a la Gente.....	44
Figura 2 Innovación y toma de decisiones	45
Figura 3 Adaptabilidad	46
Figura 4 Cultura organizacional	47
Figura 5 Preparación.....	48
Figura 6 Formación de equipos	49
Figura 7 Identificación de Procesos	50
Figura 8 Diagnóstico de resultados	51
Figura 9 Gestión por resultados.....	52



INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional y la gestión por resultados constituye la base de un buen funcionamiento de la organización, el primero brinda una serie de valores, costumbres y formas de realizar una tarea mientras que la segunda busca obtener resultados basados en un desempeño efectivo.

La globalización y los últimos acontecimientos en diferentes sectores, hace que las organizaciones cada vez se enfrenten a muchos retos y desafíos. Esto no solo incluye a las empresas privadas, sino también a las instituciones públicas, ya que cada vez las necesidades y las demandas de la sociedad son sofisticadas y basadas en hechos reales. La cultura organizacional y la gestión por resultados juegan un papel clave dentro de la organización, puesto que estas repercuten a un entorno de mayor productividad orientado al servicio del ciudadano y las expectativas de los trabajadores con mayor capacidad para diseñar y monitorear las políticas públicas; así mismo exige la coordinación de procesos flexibles, la transparencia y la creación de valores a través de servicios y leyes; como consecuencia de ello, las instituciones buscan mejorar continuamente a través de procesos y estrategias de gestión, de manera que sus colaboradores retomem los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y el éxito de los proyectos.

En mérito a ello, el presente estudio busca determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba con el fin contribuir al proceso de mejoramiento de la gestión municipal, del mismo modo que la institución innove los servicios que presta a la población de manera eficiente y eficaz. Álvarez (2017) describe que la gestión por resultados busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas públicas, a través de una mayor eficiencia en uso o aplicación de los recursos, responsabilidad y transparencias, la gestión moderna, dinámica, transparente y la administración de los recursos públicos. Por lo tanto, es fundamental implementar una cultura innovador, proactivo y flexible para un trabajo mancomunado orientado al logro de los resultados.

De tal forma, la presente tesis determinar este objetivo y se desarrolla a través de los siguientes capítulos:



Capítulo I: Planteamiento del problema; que contiene la descripción del problema, el enunciado del problema como problema general y específicas, y así también la justificación de la investigación.

Capítulo II: Objetivos e hipótesis; que comprende objetivo general y objetivos específicos y de la misma forma la hipótesis general y la hipótesis específica, y así también la operacionalización de variables.

Capítulo III: Marco teórico referencial; comprende los antecedentes como internacional, nacional, por otro lado, el marco teórico se describe son los variables de cultura organizacional y gestión por resultados y marco conceptual.

Capítulo IV: Metodología de investigación; que comprende como tipos investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, población y muestra, los procedimientos, las técnicas y análisis estadísticos.

Capítulo V: Resultados y discusión. En donde se presenta los resultados descriptivos y así mismo los resultados inferenciales según la prueba de hipótesis encontrada, por otro lado, la discusión está integrada por la triangulación de objetivos, descripción empírica de marco teórico y los resultados obtenidos en la investigación.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones, la redacción de las conclusiones y recomendaciones están basada según los objetivos de la investigación. Y finalmente; se considera las referencias bibliográficas y anexos de la tesis.



RESUMEN

El presente escrito académico se realizó con el objetivo determinar el nivel de asociación entre la cultura organizacional y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba. Es decir, como la cultura implementada en dicha institución coadyuva a logro de los objetivos a través de una gestión eficaz y eficiente. Ya que, últimamente según los reportes del cumplimiento de metas, presenta algunas falencias afectando el cual repercute en la satisfacción de las necesidades básicas de los usuarios. En mérito a ello, se efectuó bajo la siguiente configuración metodológica; tipo de investigación básica, de alcance correlacional, diseño no experimental de corte transeccional y método deductivo. La población y muestra de estudio fue conformada por 118 servidores determinados mediante el muestreo dirigido, de los cuales se obtuvo los datos a través de la encuesta y cuestionario. Con ello, se procedió contrastar las hipótesis de investigación siguiendo el lineamiento del análisis no paramétrico. Finalmente, se demostró que la cultura organizacional adoptada por los servidores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba se asocia con la gestión por resultados; es decir, la orientación a la gente, innovación constante, toma de decisiones y adaptabilidad permite realizar las actividades preparatorias, conformación de equipos, diagnóstico e identificación de proceso y resultados e identificación de bienes y servicios. Este resultado fue contrastada a través del Coeficiente Rho de Spearman, donde el *p-value* es igual a .000 siendo menor al nivel de significancia .05.

Palabras clave: *Cultura organizacional y gestión por resultados.*



ABSTRACT

This academic paper was written with the objective of determining the level of association between organizational culture and results-based management in the Provincial Municipality of Cotabambas - Tambobamba. That is, how the culture implemented in this institution contributes to the achievement of the objectives through an effective and efficient management. Lately, according to the reports on the fulfillment of goals, there have been some shortcomings affecting the satisfaction of the basic needs of the users. In merit to it, it was carried out under the following methodological configuration; type of basic research, of correlational scope, non-experimental design of transectional cut and deductive method. The study population and sample consisted of 118 servers determined by means of directed sampling, from which data were obtained through a survey and questionnaire. With this, the research hypotheses were contrasted following the guidelines of the nonparametric analysis. Finally, it was demonstrated that the organizational culture adopted by the employees of the Provincial Municipality of Cotabambas - Tambobamba is associated with management by results; that is, people orientation, constant innovation, decision making, and adaptability allow for preparatory activities, team building, diagnosis and identification of processes and results and identification of goods and services. This result was contrasted through Spearman's Rho Coefficient, where the p-value is equal to .000 being less than the .05 level of significance.

Key words: *Organizational culture and results-based management.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

La cultura organizacional son aspectos como las percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, valores, tradicionales y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones ya se en el sector público y como en el sector privado, en otras palabras, la cultura organizacional son conjunto de valores credenciales esenciales, una cultura compartida, una imagen integrada.

En el contexto internacional sobre cultura organizacional en las diferentes organizaciones como en las públicas, aún existen brechas importantes de los valores, sentimientos, la innovación en la atención del usuario. Las firmas no cuentan una cultura organizacional que promueve el valor y el desarrollo de sus empleados, unos hechos importantes si se considera que la mayor parte que se siente identificado con la cultura organizacional.

La cultura organizacional en el Perú como en las organizaciones públicas y privadas se observa publicado en el diario Gestión (2015) en el caso de Perú el 50% de las personas que ejercen la labor ejecutiva cita la problemática de cultura organizacional y la falta de compromiso, como uno de los problemas que preocupa a los líderes de recursos humanos por la falta de compromiso laboral de los empleados y las pocas acciones para consolidar la cultura organizacional. Otra de las tendencias con mayor relevancia son las brechas de liderazgo. Por otro lado, el creciente poder cognitivo de los computadores y del software están obligando a las organizaciones a replantear el diseño de trabajo y las capacidades que los empleados requieren para ser exitosos con sus funciones.

De la otra parte gestión por resultados es otra de las dificultades de gestión en la organizaciones como entidad pública y así también las privadas, según Melgarejo (2020) 640 municipalidades no ha gastado ni un sol en inversión pública en enero, casi la tercera parte de los 1873 municipalidades entre distritales y provinciales que existen en todo el país. El presupuesto de dichos municipios que no tiene le ejecución en enero paso de s/ 1991 millones a s/ 2559 millones solo en treinta de los primeros días, dentro de cual la



municipalidad provincial de Abancay que no tiene la ejecución en enero de s/ 265, 909.00 a 548,646.00 soles.

En el contexto del gobierno local, en la actualidad en la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba se puede observar una deficiente organización y comunicación entre los gobernantes, funcionarios y los administrativos de esta institución, de tal manera que no pueden realizar sus actividades y proyectos de forma organizada por lo tanto que dan mal visto por parte de las comunidades y población en general, lo cual perjudica alcanzar los objetivos y resultados propuestos por la municipalidad provincial.

La gestión actual dificulta en tomar decisiones de coordinación con los gerentes de cada área, que limitan su ayudan para que la administración sea de manera eficaz, la estabilidad laboral es muy cambiante y la seguridad en el entorno laboral en el que los colaboradores realizan su trabajo es ausente. Por lo tanto, dificulta en mejorar la administración que beneficié directamente a la población.

En la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba se observa una debilidad en el aspecto cultural y organizacional, lo funcionarios de turno de esta institución carecen de una comunicación con todos los miembros que laboran, porque el éxito en los proyectos dependerá del talento humano y de la actitud que deben tomar los servidores de la institución en concordancia con las estrategias y de tal manera alcanzar una gestión pública por resultados.

Se requiere de una nueva forma de dirigir y guiar a la institución, que ofrezca una cultura organizacional armonioso e integrador, donde los gobernantes, ejecutivos, colaboradores, asesores y trabajadores de confianza tengan el propósito de generar compromisos con la institución y con la sociedad, para desarrollar nuevos proyectos que busquen mejorar la calidad de vida de los usuarios de la provincia.

El concepto de la cultura organizacional es un tema que sigue ofreciendo respuestas a muchos de los problemas organizacionales, en la cual los aspectos de la conducta y el comportamiento organizacional de los empleados, permite alcanzar las metas administrativas, el desarrollo de las habilidades, el esfuerzo de los equipos y la productividad, así mismo los administradores deben ser capaces de mejorar los resultados mediante las acciones que emprendan cada servidor de la institución, y el comportamiento organizacional es útil para alcanzar esta meta.



Por todo lo mencionado anteriormente surge el interés de realizar una investigación de cultura organizacional y la gestión pública por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba - Apurímac, 2019.

1.2. Enunciado del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba - Apurímac, 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el grado de relación entre la orientación a la gente y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba- Apurímac?
- ¿De qué manera la innovación y toma de decisiones se relaciona con la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba- Apurímac?
- ¿Cuál es el grado de relación de la estabilidad con la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba- Apurímac, 2019?

1.3. Justificación de la investigación

Justificar consiste en manifestar las razones por las cuales se encamina la investigación científica, a través de ella se demuestra la importancia del estudio. Considerando a Hernández y Mendoza (2018) se pretende a realizar, con base en los objetivos y preguntas de la investigación, se debe enfatizar que mientras más respuestas positivas y satisfactorias estén disponibles, más se basa la investigación en demostrar el valor teórico o intelectual, la conveniencia, la relevancia social, la importancia práctica y el desarrollo. Y la utilidad metodológica de cada uno de ellos formulando la pregunta adecuada para responder afirmativamente. En seguida se detalla los aspectos de justificación:

1.3.1. Justificación de valor teórico o de conocimiento

Se enfoca en el estudio de la cultura organizacional y la posible relación con la gestión pública por resultados, para ello considera tres dimensiones como, la



orientación a las personas, enfoque a los resultados y estabilidad que contribuyan en la toma de decisiones y acciones administrativas que permitan generar una cultura organizacional y consecuentemente en el logro de la gestión por resultados del municipio. Asimismo, permitió cuantificar logros y aumentar del valor público hacia la ciudadanía.

1.3.2. Justificación de la conveniencia

El presente trabajo conllevó a fortalecer la información obtenida a la municipalidad, además de eso ayuda fortalecer el desarrollo profesional del investigador.

1.3.3. Justificación de relevancia social

Con la información obtenida la municipalidad podrá ver sus debilidades y fortalezas en cuanto a la cultura organizacional y gestión por resultados de esa manera aumentará su eficacia de funcionar de mejor manera y atender a los usuarios.

1.3.4. Justificación de implicaciones prácticas y de desarrollo

Los resultados alcanzados, permitirá a la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba - Apurímac, transitar de una gestión administrativa tradicional a una gestión o administración por resultados que oriente la acción eficiente de los gerentes municipales para generar mayor valor público hacia la ciudadanía.

1.3.5. Justificación de utilidad metodológica

Esta investigación permitió la recolección, procesamiento, análisis ordenado y sistemático, con el fin de llegar a resultados claros y coherentes. También la investigación aplicó un cuestionario para poder examinar la cultura que emplea los servidores de la municipalidad y así como se relaciona con el logro de objetivos institucional, además viendo si incide en la mejora la investigación, para poder lograr los objetivos de la tesis con lo cual los resultados de la investigación se apoyan en técnicas de investigación validas en el medio.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1. Objetivos de la investigación

2.1.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba - Apurímac, 2019.

2.1.2. Objetivos específicos

- Identificar el grado de relación entre la Orientación a la Gente y la Gestión por Resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba- Apurímac.
- Determinar el grado de relación de la innovación y toma decisiones con la Gestión por Resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba- Apurímac.
- Identificar el grado de relación entre la estabilidad y la Gestión por Resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba- Apurímac.

2.2. Hipótesis de la investigación

2.2.1. Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba - Apurímac, 2019.

2.2.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación directa y significativa entre la orientación a la gente y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba- Apurímac.



- Existe una relación directa y significativa entre la innovación y toma decisiones con la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba- Apurímac.
- Existe una relación directa significativa entre la estabilidad y la Gestión por Resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba- Apurímac.

2.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
V1: Cultura organizacional	Según Robbins y Coulter (2010) la cultura organizacional “son los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización, la idea general las dimensiones son los siguientes” (p. 46).	La variable cultura organizacional se define operacionalmente por medio de las próximas dimensiones: innovación y toma de decisiones, orientación a la gente y estabilidad.	1.1. Orientación a la gente	1.1.1. Conocimientos 1.1.2. Las tareas 1.1.3. Las condiciones 1.1.4. Las exigencias
			1.2. Innovación y toma de decisiones	1.2.1. Actividad laboral 1.2.2. Procedimiento 1.2.3. Organización 1.2.4. Autonomía temporal 1.2.5. Autonomía decisional
			1.3. Estabilidad	1.3.1. Condiciones 1.3.2. Acciones
V2: Gestión por resultados	A juicio de Alvares (2017) “busca	Se concreta gestión por resultados,	Actividades preparatorias	2.1.1. Sensibilización

<p>incrementar la eficacia y el impacto de las políticas públicas, a través de una mayor eficiencia en uso o aplicación de los recursos, responsabilidad y transparencias, la gestión moderna, dinámica, transparente y la administración de los recursos públicos” (p. 267).</p>	operacionalmente	2.1.2.	Capacitación
	tomando en cuenta como	2.1.3.	Elaboración de plan
	dimensiones: actividades preparatorias, conformación de equipos,	2.1.4.	Diagnosticar
	diagnostico e identidad de procesos e identificación de bienes y servicios.	2.2.1.	Comité de gestión
		2.2.2.	Comité de ejecución
		2.3.1.	Procesos
		2.3.2.	Procedimientos
		2.3.3.	Áreas
		2.3.4.	Responsables
		2.3.5.	Usuarios
		2.3.6.	Bienes
		2.3.7.	Servicios
		2.4.1.	Programas estratégicos
		2.4.2.	Obras de infraestructura
	2.4.3.	Equipamiento	
	2.4.4.	Servicios públicos	

Nota. Elaborado por el investigador en base a los autores citados



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes

3.1.1. Antecedentes internacionales

- a) Vásquez (2009) en su tesis titulada “La cultura la organizacional presente en Dayco Telecom, C.A. Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial.” Para obtener el título de magister en gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, en la Universidad Católica Andrés Bello Vicerrectorado Académico Estudios de Posgrado área de Ciencias Administrativas y de Gestión, cuyo objeto es describir la cultura organizacional presente en esta institución. para poder establecer una estrategia de fortalecimiento del estilo Daycohost a través de la aplicación del liderazgo gerencial, la investigación se caracteriza por ser descriptivo y se ocupa del estudio de un fenómeno o una situación en una circunstancia espacio- temporal basado en los elementos cultural, con la investigación se arriba a la siguiente se arriba a la siguiente conclusión. La empresa Dayco Telecom C.A. DAYCOHOST, esta cultura organizacional muestra una clara preponderancia de elementos culturales propios de una cultura colaborativa amigable. Sin embargo, la organización también exhibe ciertos elementos culturales propios de la cultura familiar, con pocas características evidentes de las llamadas culturas agresivas.
- b) Falcones (2014) en su tesis titulada “estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de SUPPLY CHAIN Guayaquil de Nestlé Ecuador”, Para obtener el título de psicóloga industrial en la universidad de Guayaquil facultad de ciencias psicológicas, investigación realizado para identificar las características de la cultura organizacional dominante en la unidad de negocio de Supply Chain de Nestlé Ecuador, para tal efecto se opta por tipo descriptivo de corte transversal. La población corresponde a 57 personas, entre ejecutivos y personal operativo.



se tomó una muestra a 30 personas, se aplicaron como técnicas, la encuesta y la entrevista. La investigación concluye que el tipo de cultura dominante que existe en la unidad de negocio de Supply Chain, es la de la persona-adhocrática con alto grado de empoderamiento en el desempeño de sus funciones, se caracterizan por ser personas autónomas en la toma de decisiones, generan e implementan mejoras, cambios positivos para la compañía. tienen una estructura bien definida.

3.1.2. Antecedentes nacionales

- a) Zamora (2020) realizó la investigación titulada “Presupuesto participativo y gestión por resultados en la municipalidad distrital de Tauca Provincia de Pallasca -2019”, para optar grado académico de Maestría en gestión pública otorgado por la Universidad Cesar Vallejo, como objetivo de investigación Determinar la relación del presupuesto participativo y gestión por resultados, con metodología de investigación estudio no experimental, un total de población de 20 personas. Como conclusión existe correlación significativa ($\chi^2=0,023$; $\chi^2_{cal}=9.943 > \chi^2_{tab}= 9,490$) entre las variables presupuesto participativo y gestión por resultados, por lo cual, si la municipalidad distrital de Tauca mejora el presupuesto participativo, mejor será la gestión por resultados. Se percibe de manera positiva la eficiencia y eficacia del presupuesto participativo y está ligado a la administración de la institución; de acuerdo con los datos estadísticos ($X^2 =0,039$; $\chi^2_{cal}=10.087 > \chi^2_{tab}= 9,49$), se afirma que existe correlación significativa.
- b) Reatigui (2019) efectuó la tesis titulada “Desempeño laboral y gestión por resultados en la municipalidad provincial de San Martín, 2019” para optar el grado académico de Maestría en Gestión Pública, con metodología tipo aplicada, con diseño de investigación correlacional y con muestra de 108 trabajadores, llega a las siguientes conclusiones. existe relación significativa entre el desempeño laboral y gestión por resultados en el personal de la municipalidad, se determinó mediante la significancia de 0.000 lo cual es menor a 0.05; además el valor de correlación de Pearson obtenido es de 0.478, así mismo el coeficiente de determinación presentó un resultado de 0,2285, indicando que el desempeño laboral influye en 22.85% en la gestión por resultados. En cuanto al nivel de desempeño laboral del personal de la municipalidad se considera de manera regular presenta dificultades a nivel

involucramiento al trabajo conllevando a una práctica poco asertiva dentro de las áreas institucionales, el trabajador se siente poco identificado con una escasa capacitación en las actividades atribuidas, la misma que impide que los trabajadores desarrollen sus actividades designadas, evidenciando que el desempeño laboral del personal está en un nivel medio de manera que se acepta.

- c) Navarro (2018) realizó la investigación intitulada “La cultura organización y el desempeño laboral del personal de la municipalidad de la perla, callao 2018” para optar el grado académico de maestro en gestión pública otorgado por la universidad cesar vallejo, con método de investigación nivel descriptivo, diseño correlacional y de tipo cuantitativa, con una muestra de 254 servidores. Concluye que existe una asociación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de la municipalidad Distrital en la Perla, en el año 2018, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0.702 representando en consecuencia como positiva considerable con una significancia estadística de $p = 0.001$.
- d) Quispe (2017) realizó la tesis denominada “Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la dirección de salud IV Lima Este. Lima, 2016” para optar el grado académico de maestra en gestión pública, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo en ciencias empresariales, cuyo objetivo fundamental fue la determinación de la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral según lo presentado por el personal administrativos de la Dirección de Salud IV Lima Este. Se caracteriza por ser una investigación básica de nivel correlacional, desarrollada con un enfoque cuantitativo a través de un diseño transversal no experimental, para la población se determinó 156 trabajadores mediante el muestreo aleatorio simple, utilizando como técnica la encuesta y como instrumentos los cuestionarios estructurados con respuestas tipo Likert. Mediante las conclusiones se logró evidenciar que existe una relación directa y moderada entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativos de la Dirección de Salud IV Lima Este, es decir que a medida que mejore la cultura organizacional también mejorara los niveles de satisfacción laboral en la institución.

3.2. Marco referencial

3.2.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional son aspectos personales y organizacionales en sus comportamientos y sus costumbres en su ámbito social en el caso laboral y como en sus valores. Respecto a ello, Franklin y Kreiger (2011) señala:

Es el conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas compartidas por los miembros de una sociedad en función de su origen social y de los valores que la sustentan. La cultura juega un papel muy importante en la creación de un clima organizacional que promueva el aprendizaje y responda a los desafíos, las coacciones competitivas o nuevas oportunidades. (p. 337)

La cultura organizacional son aspectos como costumbres, códigos o normas de conducta interna dentro de la organización. En caso de la cultura organizacional. “La cultura incluye valores compartidos, hábitos, usos y tradiciones, códigos de conducta, políticas de trabajo, costumbres y metas que se transmiten de una generación a otra” (Chiavenato, 2009, pág. 120).

Por otro lado, Robbins y Judge (2009) define como un sistema de significado compartido por los miembros que distingue a una organización de otra. Este método de importante significado hace que las personas que se basa en los valores, el respeto y la preocupación hacia la institución, quiere decir que la organización proporciona esa confianza para que tomen la mejor decisión y que den beneficios positivos. Esta definición se complementa con las siguientes contribuciones:

- **Innovación y aceptación del riesgo.** Grado en que los empleados están motivados para innovar y asumir riesgos.
- **Atención al detalle.** Grado en que los empleados deben mostrar precisión, análisis y atención a los detalles.
- **Orientación a los resultados.** Grado en que la gestión se centra en los resultados o eventos, en lugar de los métodos y procesos utilizados para lograrlos.
- **Orientación a la gente.** Medida en que las decisiones de la gestión tienen en cuenta el impacto de los resultados en las personas de la organización.



- **Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- **Agresividad.** Medida en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar la comodidad.
- **Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales enfatizan la preservación del estatus en lugar del crecimiento.

Cada una de estas características está en una continua evaluación por la organización siendo de menor a mayor. Entonces, este panorama es la base para evaluar los sentimientos encontrados que los miembros al responder con rapidez a los cambios y necesidades y elijan los medios con los que alcancen sus metas. Por lo que estas evaluaciones por parte de la organización hacen que estimulen a las recompensas por el esfuerzo del personal.

3.2.2. Importancia de cultura organizacional

De acuerdo con las apreciaciones de Beriguete (2012) la cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta surge en la sociedad, se administra mediante los recursos que la misma sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de dicha sociedad.

La cultura establece la forma como funciona una empresa, ésta se manifiesta en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser asimilada, desarrolla nuevas experiencias, y puede ser cambiado para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Es fundamental conocer la cultura de una organización, los valores y las normas que influyen en el comportamiento de las personas. Se ha visto que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones. Según L. Wheelen y Hunger (2007) “Transmite un sentido de identidad a los empleados de la organización, ayuda a generar compromiso en los empleados, aumenta la estabilidad como un sistema social y sirve como marco de referencia para comprender actividades organizacionales y como guía de comportamiento” (p. 116).

3.2.3. Características de la cultura organizacional

Cultura organización comprende de características como regularidad de lo comportamiento, normas, valores filosofía, reglas y clima organización. Donde indica Chiavenato (2009). En seguida se detalla las características:

- **Regularidad de los comportamientos observados.** Las comunicaciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, términos y rituales relacionados con diferentes comportamientos.
- **Normas.** Códigos de conducta, instrucciones de trabajo, reglas y lineamientos sobre cómo trabajar.
- **Valores dominantes.** Esto son los principios que defiende la organización y protege y espera que sus miembros para trabajar en términos de calidad del productos, bajo ausentismo y alta eficiencia.
- **Filosofía.** Políticas establecidas respecto al comportamiento dentro de las organizaciones. Los nuevos miembros deben aprenderlos para ser aceptados en el grupo.
- **Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- **Clima organizacional.** Los sentimientos que dan lugar, la forma en que las personas se comunican, la forma en que tratas a los clientes y proveedores.

3.2.4. Niveles de la cultura organizacional

La cultura organizacional tiene los siguientes niveles como es el nivel de producciones, nivel de valores y nivel de presunciones subyacentes básicas de la organización. Franklin y Kreiger (2011) señala cada nivel de la cultura de una organización:

- **Nivel 1. Producciones.** En este nivel es necesario observar el espacio físico, las capacidades técnicas, el lenguaje hablado y escrito, la producción y el comportamiento expresivo de los miembros del grupo. Analizar estos aspectos significa recopilar suficientes datos sobre cómo se comunican las personas, lo que nos permite inferir, desde la perspectiva de los sujetos sintéticos, qué significados se deben atribuir a la conducta expresiva.



- Nivel 2. Valores. Los propios valores del individuo, cuáles deberían ser sus pensamientos. Cuando a un grupo se le presenta una nueva tarea, situación o problema, la primera solución propuesta tendrá una jerarquía de valores, porque no existen principios aceptados para determinar qué es real y verdadero.
- Nivel 3 Presunciones subyacentes básicas. Una dirección dominante representa una solución preferida entre algunas alternativas básicas. Sin embargo, todas las opciones permanecen visibles dentro de la cultura, y cada miembro de la cultura puede actuar de acuerdo con ellas o con la opción dominante. Las suposiciones fundamentales como la teoría aplicada pueden sesgar los datos y crear situaciones contradictorias, pero a menudo son incuestionables.

3.2.5. Indicadores y manifestaciones de la cultura organizacional

Los indicadores de cultura organizacional y las manifestaciones como indica Franklin y Kreiger (2011), “la cultura organizacional no se puede ver directamente. Para saber debemos fijarnos y observar en una serie de indicadores y manifestaciones que caracterizan el sistema de supuestos básicos de la organización” (p. 367) Los indicadores de la cultura organizacional consta de las siguientes características.

3.2.5.1. Clima organizacional

Franklin y Kreiger (2011) desarrolla de la siguiente forma:

a) Análisis de las expectativas personales

- El contrato psicológico: es un acuerdo implícito que determina las expectativas mutuas entre individuos y organizaciones. Por lo general, se negocian de manera regular y, a medida que evolucionan, se intercambian valores que reflejan la cultura organizacional cambiante. Cada una de estas decisiones conduce a diferentes culturas que afectan el nivel de eficiencia, productividad y creatividad de la organización, dando como resultado una cultura participativa, innovadora, abierta al cambio y estructurada.
- Sistemas de remuneraciones, recompensas e incentivos. Si se les paga o recompensa por desempeño desarrollarán una cultura

centrada en sus logros, enfocada en desarrollar iniciativas y obtener resultados. Por lo tanto, la remuneración resulta ser un factor motivante para el desempeño de las personas, mientras mayor sea la retribución, en la misma lógica el desempeño incrementará.

- Desarrollo de carrera y competencias. Cuando se crean planes de carrera y se fomenta y premia el desarrollo de habilidades con cierta calma a las faltas, se motiva a las personas para aprender, capacitarse y progresar dentro de la organización, y se establece una cultura de aprendizaje organizacional. El desarrollo de capacidades permite que las personas se sientan más satisfechas y motivadas, lo cual genera una mayor competitividad laboral y compromiso de los mismos, razón por la cual resulta ser indispensable tomar en consideración con la finalidad de fomentar una cultura organizacional que favorezca el compromiso por parte de los trabajadores mediante el fomento de las capacitaciones.
- b) **Análisis de las perspectivas grupales.** Las expectativas de grupos, subgrupos, equipos e individuos, y su probabilidad de satisfacción, también influyen en la cultura organizacional. Las culturas competitivas revelan conflictos entre individuos y grupos. Por otro lado, si se fomenta el trabajo en equipo, la cultura se vuelve cooperativa.
- c) **Relaciones de autoridad y estilo de liderazgo.** En las relaciones de autoridad como: organización autoritaria, organización paternalista y organización participativa.
- d) **Los líderes.** Un líder organizacional es alguien que defiende los valores de la cultura y los utiliza como modelos a seguir para sus miembros. Un gerente es principalmente el administrador de los valores organizacionales. El papel del líder moderno está alienado de los valores y no se percibe como el de un dictador que se basa únicamente en la jerarquía. Los gerentes, especialmente los ejecutivos, ayudan a crear el entorno empresarial y su valor.
- e) **Característica de la función puesto tarea.** Cuando el trabajo se organiza o agrupa específicamente en áreas relacionadas, usando

patrones de relación y responsabilidades

específicas en organigramas y manuales de procedimientos, se termina con una organización con una cultura burocrática que es más probable que siga reglas y funciones.

- f) **Resoluciones de conflictos.** Es que como la organización aborda sus conflictos internos como las áreas interpersonales intergrupales por lo que los conflictos forman parte de nuestro día de tal modo que podamos buscar alternativas de solución, analizar y definir objetivos para actuar.

3.2.5.2. Los valores organizacionales

Según los autores Franklin y Kreiger (2011) los valores organizacionales es el compromiso que está relacionado a los valores normas y objetivos estratégicos, la certeza e incertidumbre que corresponde a la tendencia a manejar de manera confortable situaciones de incertidumbre y de riesgo, también encontramos el ritualismo, burocratismo, creatividad, innovación, aprendizaje, es fundamental considerar la importancia del estatus y el nivel socioeconómico, distancia jerárquica que la separación de facto entre los dueños de la organización, la coalición gobernante, sus directores, gerentes y participantes, otro aspecto a considerar es la cultura del individualismo o trabajo en equipo, la atención a las relaciones interpersonales, la igualdad de oportunidades y el respeto entre trabajadores y promover el respeto entre los trabajadores, y promover el respeto y las relaciones afectivas entre los empleados. Los distintos escalones y por último, mantener y mejorar continuamente el entorno físico de trabajo y las zonas comunes del entorno de trabajo.

3.2.5.3. Moral y ética organizacional, justicia, reciprocidad, confianza

Los autores Franklin y Kreiger (2011) La ética está presente en todas las formas de relación social entre productores y consumidores. En cuanto a los valores, se puede observar que en el área organizacional podemos aseverar que tiene las siguientes representaciones:

- **Justicia.** Igualdad de trabajo, de trato y salarios para todos los miembros de la organización.



- **Reciprocidad.** Justicia y lealtad en las relaciones sociales; es un valor basado en la solidaridad y en la igualdad de trato entre individuos y grupos.
- **Confianza.** Se basa en la creencia de que los demás actúan con las mismas eficiencia, efectividad, diligencia y lealtad en el desarrollo de las relaciones y tareas sociales.

3.2.5.4. La ideologización de la organización

Donde indica que Franklin y Kreiger (2011) “La filosofías organizacionales, nuestros valores, o nuestra conceptos. Su valor radica en su expresión más que en el grado de interiorización entre los miembros, pues de ello depende que funciones como patrón de comportamiento” (p. 369).

3.2.5.5. Presunciones básicas

Las presunciones básicas según propuesta de. Franklin y Kreiger (2011), donde se detalla los siguientes:

- Compromiso o no compromiso: son los valores, normas y los metas estratégicos de la organización.
- Certeza incertidumbre. Tendencia a acostumbrarse a determinadas situaciones de idear de manera constantemente la incertidumbre y el riesgo.
- Ritualismo, burocracia, creatividad, innovación y aprendizaje.
- Importancia del estatus y el nivel socioeconómico. Se refiere al valor asignado a una expresión de estatus dentro de la organización.
- Distancia jerárquica. Es una división virtual creada entre el propietario de la organización, la coalición gobernante, sus directivos, gerentes y participantes.
- Individualismo o cultura de trabajo en equipo. Es una medida que se fomenta la competencia individual frente a la cooperación y el trabajo en equipo.
- Atención a las relaciones interpersonales. Promover igualdad de oportunidades y el respeto entre los trabajadores y fomenta las relaciones respetuosas y afectivas entre diferentes estratos.

- Cuidado del ambiente de trabajo. mantener y mejorar continuamente el ambiente laboral físico de trabajo y las ares comunes.

3.2.5.6. Normas

Las normas en la cultura organizacional como plantea Franklin y Kreiger (2011), son los siguientes:

- Las normas recrean comportamientos. Si tiene la situación de cambiar la cultura organizacional, una tarea esencial será cambiar las normas que sostienen el modelo cultural positivo como las conductas y comportamientos permisibles.
- Las normas ayudan a definir las relaciones mutuas dentro de una organización. Se refiere a las normas que respalda la interacción y la comunicación sobre como la mayoría de los miembros y grupos que trabajan juntos, como se maneja los conflictos y la relación dentro y fuera de la organización.
- Practicas sindicales. Todos afectan la forma actual de trabajo dentro de la organización y por lo tanto tienen un impacto significativo en la construcción de la cultura de la misma organización.

3.2.5.7. Las interacciones

El tipo de frecuencia y consecuencias de la relación entre todos los actores de la vida organización (dirigentes, empleados, socios de negocios internos y externos, proveedores y clientes). Por ello, resulta fundamental a conocer los siguientes:

- Cómo interactúan y se relaciona entre si los miembros de una organización, cuáles son sus prácticas habituales, cómo interactúan los grupos y equipos en diferentes niveles como desafían las personas a la autoridad.
- Qué tipo de relacione existe entre empelados, especialmente con respecto a la confianza, grado de cooperación, poder y liderazgo.
- Qué tipo de relación existe entre sub grupos informales, y cuales es su interacción con el poder formal.
- Como son las comunicación de su organización.

- En qué medida están presentes y se toleran o respetan las desviaciones culturales hacia el machismo.

3.2.6. Dimensiones de cultura organizacional

Según propuesta de Robbins y Coulte (2010) las dimensiones de cultura organización son siete que describen la cultura de una organización nos da una idea general de la enfatiza más que las otras y básicamente forma la personalidad de la organización y como trabajan los miembros. Las siete dimensiones son; atención al cliente, orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad e innovación y toma de riesgos. (pp. 46 - 47). En seguida se desarrollan las dimensiones más importantes de la cultura organización, a continuación, se detalla:

3.2.6.1. Orientación a la gente

La orientación a la gente es efectivamente la orientación al personal para su desenvolvimiento laboral o el buen ejercicio de sus trabajos y tareas. El cual presenta Barquero (2005) La orientación profesional o laboral es un proceso mediante el cual se intenta obtener un ajuste apropiado de la persona al puesto de trabajo. Para lograr este objetivo, se correlacionan dos aspectos principales; el conocimiento de la persona (sus aptitudes psicofísicas, su personalidad, sus intereses y expectativas,) y el perfil del puesto del trabajo (las tareas, las condiciones que las rodean y las exigencias o requisitos de la actividad) ahumando estas dos variables, es factible diagnosticar en que puestos de trabajo el empleado lograr más armonioso, obteniéndose como ello un mayor rendimiento y un progreso laboral y personal más efectivo (p. 79).

3.2.6.1.1. Conocimiento

La epistemología occidental enfatiza la verdad como condición esencial del conocimiento, con particular énfasis en su naturaleza absoluta, estática e impersonal, a menudo expresada en lógica proposicional y figurativa. En contraste de Nonaka y Takeuchi (1995), enmarcados en la

epistemología oriental, consideran al conocimiento como una creencia autentica y legítima (p. 58).

El conocimiento es una combinación flexible de experiencia, valores, información contextual e interna y contexto que facilita un marco para evaluar e integrar nuevas experiencias que se llevan a cargo dentro de una organización. Esta mezcla se origina y se aplica en la mente de las personas. El conocimiento de las personas en forma de modelos mentales, diagramas y textos permite trabajar en situaciones nuevas, que incluyen conceptos, juicios y métodos predefinidos, muchas asociaciones con otros conceptos y modelos mentales detallados.

3.2.6.1.2. **Tareas**

Las tareas son parte del equipo del proyecto es una de las características principales de la gestión basada en resultados e incluye una estructura típica de desglose del trabajo que divide un proyecto en tareas manejables. La gestión de estas tareas según la prioridad, el cumplimiento de las especificaciones de costes y plazos y el trabajo en equipo son los cimientos de la gestión de tareas.

En resumen, reconocemos que son muchos los compromisos que se deben asumir, involucrando a diferentes personas, con diferentes prioridades y metas, para que una organización funcione. También sabemos que estas tareas a menudo son incompletas, delegadas o diferidas de manera inadecuada, lo que afecta la productividad y los resultados de la organización.

3.2.6.1.3. **Condiciones de trabajo**

En cuanto a las condiciones de trabajo, se da énfasis a Chiavenato (2007) señala. “Las condiciones de trabajo son las condiciones físicas que percibe un trabajador al ocupar



un cargo dentro de la organización. Es el entorno físico que rodea a los empleados mientras realizan su trabajo” (p. 334)

Según la Organización Internacional del Trabajo, las condiciones de trabajo abarcan una amplia gama de argumentos y temas, desde las horas de trabajo (tiempo de trabajo, tiempo de descanso y horas de trabajo) hasta la compensación, así como las condiciones de trabajo, las necesidades mentales, materiales y espirituales de los empleados con el lugar de trabajo.

3.2.6.1.4. **Exigencias laborales**

Las exigencias laborales se definen como las “necesidades específicas que plantea el proceso de trabajo a trabajadores como consecuencia de las actividades que realizan y formas de organización y división del trabajo. Acción técnica en un puesto de trabajo" (Noriega, 1989).

3.2.6.2. **Innovación y toma de decisiones**

La innovación y toma de decisiones son acciones individuales que realiza el momento de trabajo. Caldas (2018) indica:

La autonomía incluye aspectos de la situación laboral que afectan a las capacidades individuales y las oportunidades de los trabajadores para controlar, gestionar y tomar decisiones sobre las actividades laborales, de cuestiones de procedimiento y organización del trabajo. Este método agrupa estos aspectos en los que se proyecta la autonomía en dos grandes bloques, la autonomía temporal y la autonomía decisional. (p. 132)

3.2.6.2.1. **Actividad laboral**

Se refiere a los trabajos, profesiones o trabajos legalmente remunerados o beneficio de las personas, capacidad efectiva para llevar a cabo una actividad exitosa penamente identificada. Es decir, todo el trabajo remunerado o realizado en el marco de las relaciones empleador o las

actividades por su propia cuenta son obtenidos para transformar lo que el entorno le ha dado para satisfacer sus necesidades. Esto permite que el trabajo represente actividades humanas destinadas a producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades propias y de los demás. Esta actividad se puede realizar de dos formas: manual (implica trabajo físico) o intelectual (implica trabajo mental).

3.2.6.2.2. **Procedimiento**

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que convierten entradas en salidas para lograr un objetivo final, desde producir un objeto o proporcionar un servicio hasta realizar cualquier operación interna. Un proceso es un conjunto de pasos o pasos para realizar una actividad de José Angel (2011).

Por procedimiento entendemos una forma específica de realizar una actividad, en muchos casos se realiza en documentos que tienen el objeto y alcance de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo; qué materiales, equipos y suministros se deben utilizar; y como se debe monitorear y registrar, que hay una serie de conductas que se van dando de manera paulatina.

3.2.6.2.3. **Organización**

Organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, “el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. En esta obra el término general se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiera a una empresa” Koontz, Weihrich, Cannice, (2012).

Según Chiavenato (2004) la palabra organización puede adoptar varios significados:

- Organización como entidad social. Orientado al logro de metas específicas y estructuradas con propósito que está formada por personas; orientado a objetivos porque está diseñado para obtener resultados: obtener ganancias (negocio en su conjunto) o brindar satisfacción social.
 - Organización formal. Una organización basada en una división racional del trabajo; instituciones y personas que se especializan en determinadas actividades
 - Organización informal. Las organizaciones surgen espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan cargos en una organización formal, a partir de las relaciones personales que se forman en el desempeño de sus funciones.
- Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido, organización se refiere a la actividad de organizar, estructurar e integrar los recursos y entidades involucradas en el desempeño, y establecer relaciones y atributos relevantes entre ellos.

3.2.6.2.4. **Autonomía temporal.**

Se refiere a la libertad que se otorga a los trabajadores en determinados aspectos de la organización temporal para gestionar la carga de trabajo y el descanso, como elegir un ritmo, poder cambiarlo, cambiarlo si es necesario, asignar tiempo libre durante la jornada y disfrutar del tiempo libre. Para negocios personales (Pérez, 2012).

3.2.6.2.5. **Autonomía decisional.**

Se refiere a la capacidad de los empleados para influir en el desarrollo de su trabajo diario, que se manifiesta en



la capacidad de tomar decisiones sobre las tareas a realizar, asignación de tareas, selección de procedimientos y métodos, resolución de incidencias, etc. (Pérez, 2012).

3.2.6.3. Estabilidad

La estabilidad a juicio de Robbins y Coulte (2010). “La estabilidad es el grado en que las decisiones y acciones están diseñadas para mantener el estado de las cosas”. (p. 47). En las actividades de la organización se enfatiza más el mantenimiento del statu que el grado de su desarrollo.

3.2.6.3.1. Acciones

La acción se define como las acciones realizadas por un individuo o un grupo para apoyar una causa que se considera que tiene un efecto positivo en otros individuos que son desiguales de alguna manera que Significa dejar de asumir un papel pasivo al hacer algo o el resultado de esa actividad. Estas acciones de trabajo, cuando se usan con clases de trabajo, se pueden usar para ayudar a controlar ciertos tipos de acciones personales.

3.2.7. Gestión por resultados

Gestión por resultados es una técnica administrativa que permite alcanzar los resultados de ejecución. La gestión por resultados según. Alvarez (2017) señala lo siguientes. “Tiene como objetivo incrementar la eficacia e impacto de las políticas públicas, a través de una mayor eficiencia en el uso o aplicación de los recursos, responsabilidad y transparencias, gestión moderna, dinámica, transparente y la administración de los recursos públicos” (p. 267).

Según Preschern, (2011) La Gestión por Resultados es un enfoque de gestión estratégica que tiene como objetivo es garantizar que todas las actividades esten estructuradas para lograr los resultados deseados. Este tipo de gestión constituye de tres procesos principales: planificación, seguimiento y evaluación.

- **La planificación.** Se centra en identificar los resultados como el logro de la actividad y abordar metas de cambio realista; (a) la definición de indicadores realistas de la actividad y procesamiento de objetivos de cambios realistas y



(b) la definición de indicadores de desempeño (como un medio para medir el progreso), datos de referencia (como un punto de partida para medir el cambio y el progreso a lo largo del tiempo) y metas (resultados logrados en un plazo determinado).

- **El monitoreo.** Es una actividad interna y continua que recopila información para ayudar a lograr los objetivos e identificar acciones a tomar para asegurar el avance del progreso.
- **La evaluación.** Es una investigación independiente y más rigurosa, que incluye un análisis integral de todas las actividades ya realizadas o en curso.

Además de integrar las fases de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión de proyectos basada en la gestión por Resultados es una estrategia más amplia que implica medidas para crear una “cultura de resultados”.

La gestión para resultados hace hincapie en la creación de valor social mediante la planificación, coordinación, implementación, mantenimiento y presentación de informes sobre los resultados esperados y los recursos necesarios (Abedrop, 2010).

3.2.8. Antecedentes de gestión por resultados

Makon (2000) como indica que gestión por resultados tuvo el éxito en la gestión pública, por que como objetivo principal es incrementar el imparto de las políticas y así mismo la eficacia, los países como Estados Unidos, Nueva Zelanda, Argentina y así sucesivamente se ha expandido el modelo en toda Latinoamérica, mientras la implantación de la gestión por resultados no constituye el único modelo, sino otros modelos y herramientas de gestión.

3.2.9. Objetivos de gestión por resultados

El objetivo propuesto de Álvarez (2017) donde indica los siguientes “es medir o evaluar el uso adecuado de los recursos, la medición del desempeño de los procedimientos de selección y el logro de productos en las mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad” (p. 268). En seguida se mencionan los objetivos, medir los resultados a través de indicadores; (a) proceso de contrataciones, (b) plan anual de contrataciones, (c) procedimiento de selección y (d) prestaciones objeto de la contratación.

3.2.10. Principios fundamentales de la gestión por resultados

Los principios basados en la gestión por resultados según Abedrop (2010) son:

- Diálogo centrado en los resultados en todas las etapas del proceso de desarrollo
- Ajustar la programación, seguimiento y la evaluación con resultados
- Simplificar la medición y la generación de informes
- Administrar para, no igual a resultados
- Utilizar la información de los resultados para el aprendizaje y la toma de decisiones.

3.2.11. Finalidad gestión por resultados

A juicio de Álvarez (2017) las finalidades de gestión por resultados son las siguientes: (a) desarrollo e implementación de un nuevo modelo de gestiones orientadas a resultados, (b) la implementación de esta forma de gestión permite promover en las contrataciones de un conjunto de metodologías y técnicas para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos, (c) diseñar las bases de un sistema de medición de resultados para múltiples propósitos y (d) afinar las estrategias y ajustar los indicadores de efecto e impacto en los resultados de los procedimientos.

Se puede observar la finalidad de gestión por resultados es una técnica que guía en la contratación del personal o de servicios de diferentes ámbitos dentro de las instituciones públicas.

3.2.12. Indicadores de gestión por resultados

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los que están más relacionados con la finalidad y las misiones de las políticas públicas. (Álvarez, 2017). Los siguientes indicadores son: (a) indicadores de objetivos, (b) indicadores de impacto, (c) indicadores de efectividad y (d) indicadores de satisfacción.

3.2.13. Plan de implantación del modelo de gestión por resultados

El modelo de plan de implantación por resultados propuesta por Álvarez (2017). Los siguientes aspectos del modelo de gestión por resultados son actividades

preparatorias, conformación de quipos, diagnóstico e identificación de procesos, e indicar los bienes y servicio que brinda la entidad. Se indica a continuación:

a) Actividades preparatorias

Álvarez (2017). Dado que este proceso supone cambio de fondo en las prácticas de trabajo y, por lo tanto, en la cultura organizacional, requiere de compromiso explícito de administración y persona. En seguida se detalla las siguientes actividades:

- Sensibilizar a toda la entidad
- Capacitar a los encargados
- Elaborar el plan de trabajo de la revisión y mejora
- Analizar la situación actual de la entidad

Por otro lado, Makon (2000) manifiesta que gestión por resultados requiere del compromiso explícito de la máxima autoridad que encabeza como líder el cambio. De la misma manera se debe generar condiciones para formular proyecto, de la misma manera debe formular los convenios, de esa manera el equipo de planificación comienza el desarrollo.

- **Sensibilización**

La sensibilización se define como actividades de concientización destinadas a cambiar la apatía hacia los problemas sociales y eliminar los prejuicios a través del conocimiento y la reflexión, que incluye una gama de actividades destinadas a influir en los prejuicios, percepciones, ideas, conceptos individuales y/o grupales, cambios en colectivos y patrones de actitudes y prácticas sociales.

- **Capacitación**

Se llama adiestramiento al acto y resultado de adiestrar: educar, instruir, instruir o instruir a alguien. El propósito de la capacitación es adquirir las habilidades o destrezas para desarrollar actividades específicas. Es importante señalar que el proceso de capacitación en la organización debe implementarse cuando existe una discrepancia entre el conocimiento de los empleados y el conocimiento que necesitan para hacer su trabajo. Las revisiones de desempeño generalmente se

realizan regularmente para demostrar este desequilibrio. Preparar a los empleados para sus tareas. Esta formación debe ser planificada y acorde a la función que desempeña el empleado. La formación debe ser continua. Es decir, continuamente en el tiempo.

- **Elaborar el plan de trabajo de la revisión y mejora**

Según Luis Rivera (2011) La elaboración de un plan de trabajo es un “método de intervención para crear cambios en el curso de los acontecimientos. Así, cuando se aplica al comportamiento de una sociedad, está influenciado por las ideas que guían a esa sociedad y está limitado por sus condiciones de desarrollo”.

Se puede decir que un plan de trabajo es una herramienta de planificación que organiza y sistematiza la información y brinda la oportunidad de tener una visión del trabajo a realizar, indicando así: objetivos, tareas, actividades, responsables y promoción.

- **Diagnostico**

El diagnóstico generalmente se refiere al análisis realizado para determinar cada situación y tendencia. Esta decisión se basa en datos y hechos recopilados y organizados sistemáticamente que nos permiten evaluar mejor lo que está sucediendo.

b) **Conformación de equipos**

Para llevar a cabo el proceso de protección de la gestión por resultados se requiere conformar dos equipos básicos de acuerdo a la escala y la complejidad de la entidad Álvarez (2017). En seguida se detalla los siguientes:

- **Comité de gestión**

Para garantizar un plan y cambio de plan, deberá participar en el análisis de las tareas de diagnóstico, los procesos y procedimientos.

- **Comité de ejecución**

Responsable de implementar los procesos y procedimientos administrativos de los procesos de selección y de la supervisión del trabajo.

La formación de equipos en las dos fases permite lograr los resultados. Según Makon (2000) para llevar adelante el proceso de modernización de la administración pública se debe proceder la conformación del comité de gestión estratégica, debe suponerse que esto debe reducirse dos tipos de comité que no exceda los cinco personas de plena confianza de la autoridad, de la misma manera comité seleccionado conformado por más de veinte actores sociales. Por otro lado, se deben crear equipos de análisis y de diagnóstico.

c) **Diagnostico e identificación de proceso**

Es el estudio y análisis de una situación dada y su propósito es reflejar la situación real y objetiva relacionada con la gestión de una entidad (Álvarez, 2017). Estas actividades incluyen los siguientes aspectos:

- Describir los procesos y procedimientos que están vigentes en ciertos procesos y operaciones.
- Elaborar el mapa de procesos y procedimientos vigentes.
- Identificar los procesos y procedimientos a implementar en las diferentes áreas de actividad.
- Identificar el propietario de los procesos.
- Identificar a destinatarios o usuarios de los bienes y servicios que proporciona la entidad.
- Analizar la finalidad de los bienes y servicios que presta la entidad.

Bienes

Lo tangible o intangible es una mercancía escasa y exclusiva desde el punto de vista económico y, en consecuencia, un objeto lícito desde el punto de vista jurídico, además de tener un valor monetario determinable. Según Kotler “Es cualquier actividad o interés que una parte ofrece a otra parte; realmente no importan y no constituyen la propiedad de nada. Su producción puede o no estar asociada a un producto físico” (pag.1997).

Servicios

Un servicio es una actividad o beneficio que una parte puede proporcionar a otra parte que es de naturaleza intangible y no da lugar a ningún derecho de propiedad.

Los servicios son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de las transacciones destinadas a garantizar la satisfacción de los deseos o necesidades de los clientes.

d) Identificar los bienes y servicios que brinda la entidad.

Álvarez (2017) propone que para la identificación de los bienes y servicios que ofrece la entidad debe considerarse los siguientes aspectos:

- Programas estratégicos y construcción de obras de infraestructura, equipamiento.
- Determinar los procesos y procedimientos para generar los bienes y servicios.
- Identificar características, necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- Determinar la relación de los bienes y servicios.

3.2.14. Los componentes de gestión por resultados

Los componentes de la gestión por resultados considerando a Álvarez (2017) son los siguientes:

- a) Recursos: presupuesto público, destinado para proyectos, programas, otras y actividades estratégicas.
- b) Procesos: plan de contratación anual, plazos y etapas, organismos responsables y documentos.
- c) Productos: bienes, servicios (generalmente asesoramiento de obra y consultoría de obras).
- d) Resultados: servicio recibido en óptimas condiciones (calidad, precio, puntualidad e integridad)

3.2.15. Aspectos conceptuales básicos de la gestión por resultados

Como lo indica Makón (2007) en lo cual gestión por resultado son acciones estratégicas a desarrollar para lograr los comprometido con los usuarios, en el cual también se terminan los recursos y proyectos necesarios para su ejecución; La gestión por resultados su proceso de implantación conlleva los siguientes cambios:



- Desarrollar procesos sistemáticos de planificación estratégica en las instituciones estatales y/o públicas para transformar los sistemas de planificación en instrumentos públicos básicos.
- Los cambios sustanciales y metodológicos en el proceso de formulación del presupuesto, que permita una vinculación efectiva a las políticas y en los objetivos, los productos a producirse en las instituciones públicas y el recurso financieros y reales que requieren.
- La optimización de los procesos administrativos que posibilita al gerente público, con el personal adecuado, el manejo de recursos reales y financieros en tiempos reales.

La implementación de los sistemas efectiva de monitoreo de gestión, rendición de cuentas y evaluaciones que permitan el seguimiento. Es así como gestión por resultados lejos de buscar los indicadores de producción y también prevé la instrumentación de un nuevo administrativo.

3.2.16. Requisitos técnico administrativo para la gestión por resultados

Makón (2007) presenta qué gestión por resultados consiste en el sistema presupuestario, como la reinstalación del sistema de planificación, así como el desarrollo de indicadores, los elementos que permite desarrollar gestión por resultados son la eficiencia y eficacia en la gestión.

- a) Planificación: Los componentes de planificación consisten en establecer relación los objetivos institucionales, con las acciones y con las decisiones.
- b) Presupuesto. Consiste en la programación presupuestaria de mediano plazo, herramientas de programación, y las técnicas para utilizarlos en el proceso presupuestario.
- c) Indicadores. Los indicadores son los que reflejan la producción y los de resultados impactos.

3.2.17. La burocracia según Weber

Como indica Chiavenato (2004) que realizó estudio a Weber donde indica que concepto de burocracia es la organización eficiente, es así como tiene las siguientes características:

- Carácter legal de las normas y reglamentos
- Carácter formal de las comunicaciones



- Naturaleza jurídica de las normas y reglamentos.
- Representación formal de la comunicaciones
- Razonabilidad y división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones
- Jerarquía de la autoridad
- Procedimientos y procesos estandarizados.
- Capacidad técnica y cualificación profesional
- Especialización administrativa
- Profesionalizar a los participantes
- Pronostico de actividad competente

3.1. Marco conceptual

- a) **Autonomía temporal.** Se refiere a la libertad otorgada a los trabajadores sobre en la gestión de algunos aspectos de la organización temporal de las cargas de trabajo y los descansos, como la elección del ritmo, las posibilidades de modificarlo cambiarlo si fuera necesario, distribuir el tiempo libre durante la jornada para atender a cuestiones personales (Pérez, 2012).
- b) **Autonomía decisional.** Se refiere a la capacidad del empleado para influir en el desarrollo de su trabajo diario, que se manifiesta como la capacidad de tomar decisiones sobre las tareas a realizar, su asignación de tareas, selección de procedimientos y métodos, resoluciones de incidentes (Pérez, 2012).
- c) **Ejecución de proyectos.** El proceso mediante el cual se lleva a cabo lo establecido en el plan a partir de los resultados obtenidos en la investigación para lograr los objetivos planteados.
- d) **Municipalidades.** Órganos de gobierno local con autonomía económica, administrativa y política son el motor del desarrollo local.
- e) **Toma decisiones.** Define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan una responsabilidad de recursos de dirección o reputación. En ocasiones los trabajadores consideran la toma de decisiones como su trabajo principal ya que tienen que distinguir constantemente que se hace, quien lo hace y cuando, donde e inclusive como se hará.
- f) **Gestión de proyecto.** “Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto. Se logra mediante la aplicación adecuada y la integración de varios procesos” (García, 2016)



- g) **Presupuesto Público.** Es una herramienta de gestión pública que permite a las entidades alcanzar sus metas y objetivos, así como reflejar de forma cuantitativa, colectiva y sistemática los gastos que cada entidad debe cubrir durante el ejercicio. gobierno, locales. Representa ingresos para financiar gastos.
- h) **El Presupuesto por Resultados.** Es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestarios a bienes y servicios (productos) y generar resultados beneficiosos para las personas, con la particularidad de permitir medir la obtención de estos recursos. Para lograrlo se requiere del compromiso de las instituciones públicas, para identificar a los responsables, crear información y exponer cuentas.
- i) **Ejecución de proyectos.** Si intentamos simplificar la explicación del proyecto, diremos que se crean las siguientes fases: la organización, el proyecto humano y el material pueden controlar, controlar, controlar para garantizar el rendimiento suficiente y el control de riesgos para el control y el control de riesgos en la aplicación. (García, 2016).

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo y nivel de investigación

4.1.1. Tipo de investigación

La investigación básica busca profundizar los conocimientos ya existentes. Donde Carrasco (2006) indica lo siguiente. “Es algo que no tiene un propósito de aplicación inmediata, pues solo busca ampliar y profundizar la corriente existente de conocimiento científico sobre la realidad. Su objeto de estudio son las teorías científicas, las mismas teorías que las analizan para perfeccionar su contenido” (p. 43). Tomando la definición del autor en la presente investigación se estudia la investigación básica, se recogerá los datos de los servidores de la municipalidad.

En mérito a ello, el presente estudio se efectuó bajo el tipo de investigación básica donde se profundizó los temas relacionados a cultura organizacional y gestión por resultados aplicados a los servidores de la municipalidad provincial de Cotabambas Tambobamba.

4.1.2. Nivel de investigación

La presente investigación corresponde al nivel correlacional, al respecto se precisa:

La investigación correlacional busca comprender el grado de asociación o relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto dado, y la investigación correlacional busca correlacionar conceptos, fenómenos, hechos o variables. Miden variables y sus relaciones en términos estadísticos. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 110).



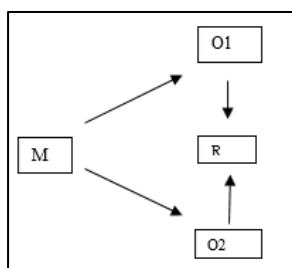
4.2. Método y diseño de investigación

4.2.1. Método de investigación

Se utilizó el método deductivo para describir el problema de la investigación, de acuerdo con Charaja (2009), la deducción “es el pensamiento mental el que nos permite descubrir nuevos conocimientos tanto general como específico” (p. 31). Siguiendo estas pautas puede ampliar su conocimiento de las habilidades de gestión en el gobierno local a los detalles de gestión de acciones, habilidades de gestión personal e interpersonal y habilidades de influencia.

4.2.2. Diseño de investigación

Los autores como Hernández y Mendoza (2018), manifiesta que el termino diseño “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema. En diseño cuantitativo diseño no experimental, transversal correlación causal” (pp. 150 - 151). En consecuencia, la investigación se desarrolló bajo el diseño no experimental de corte transversal correlacional; es decir, la recolección de datos se dio en un solo tiempo y se analizó en su propia naturaleza sin la intervención o manipulación de las variables.



Dónde:

M = Servidores municipales

O1 = Cultura organizacional

r = Relación entre O1 y O2

O2 = Gestión por resultados

4.3. Descripción ética de la investigación

Es una de los aspectos fundamentales que permite resolver problemas sin juicio inicial y además guía al investigador con prudencia. Según Cruz (2008) estos principios son el respeto por las personas, la utilidad (buscar el bien) y la justicia (sobre el procedimiento y resultados equitativo en la elección de los de los temas a nivel individual como colectivo).

4.4. Población y muestra

4.4.1. Población

La población es donde se incluye el universo de individuos o especies. Como mencionan Hernández y Batista (2014) la población o universo es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

Para la presente investigación la población está compuesta por los servidores de la Municipalidad Provincial Cotabambas Tambobamba ubicada en la jurisdicción de la provincia de Cotabambas en la región de Apurímac con un total de 118 servidores, se consideró las principales áreas de la entidad como la gerencia municipal y sus dependencias como la gerencia de administración y finanzas y sus dependencias, gerencia de planificación y presupuesto, gerencia de infraestructura y desarrollo urbano, gerencia de trasportes y comunicaciones, gerencia de desarrollo económico local, gerencia de desarrollo social entre otras así como también los personales de diferentes regímenes como es el personal nombrado, personal contratado en régimen laboral 276 y el personal CAS todo esto de vínculo laboral.

Tabla 2

Servidores municipales conformantes como población de estudio

Régimen laboral	Recuento	Porcentaje
Personal nombrado permanente	09	7.6%
Decreto Legislativo N.º 276 personal contratado	52	44.1%
Decreto Legislativo N.º 1056 (CAS) confianza	50	42.4%
Decreto Legislativo N.º 1056 (CAS) contratado	06	5.1%
Total	118	100.0%

Nota. Información obtenida de oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad



4.4.2. Muestra

La muestra es una parte de población que representa a una población. Donde la muestra es “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (Hernández, Fernández, y Batista 2014, p. 173). Por otra parte, la determinación de la muestra fue a través de un muestro no probabilístico por conveniencia. En consecuencia, se tomó como muestra 118 servidores directamente involucrados, quienes facilitaron la información requerida y consolidado sobre la cultura organizacional y la gestión por resultados de cada línea de órgano.

4.5. Procedimiento

Para Valderrama (2015) el procedimiento, “luego de haber obtenido los datos, el siguiente paso es realizar el análisis de estos para dar respuesta a la pregunta inicial y, si corresponde, poder aceptar o rechazar las hipótesis en estudio” (p. 229). Por lo tanto, en la presente investigación se procedió a realizar el estudio cumpliendo los procedimientos del método científico; comenzando con el planteamiento de problema, desarrollo de elaboración de marco teórico, la configuración metodológica y para la elaboración de los resultados se construyó la matriz de datos para luego realizar los cálculos en el marco de la estadística descriptiva e inferencial, llegando así contrastando las hipótesis.

4.6. Técnicas e instrumentos

4.6.1. La técnica

La técnica es la forma de recopilar los datos. Para el presente estudio se empleó la encuesta, esta “consiste en recoger información opiniones, actitudes o sugerencias proporcionado por los sujetos,” (Hernández, Fernández, y Batista, 2014, p. 216). La utilización de esta técnica se debió al método de investigación y el tiempo de aplicación son limitados.

4.6.2. El instrumento

Por otro lado, se utilizó como instrumento el cuestionario con ítems basados en la escala de tipo Likert construida en relación con el procedimiento de operacionalización de variables. Un cuestionario es un “herramienta de recopilación de información, que consiste en una serie de preguntas sobre una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p. 217).



4.6.3. Análisis estadístico

Para análisis estadístico se tomó las ideas de Hernández y Mendoza (2018), donde presenta el análisis no paramétrico; este análisis se aplica a las variables con medición nominal y ordinal. Además, los datos poseen una distribución no normal. Las variables no necesariamente tienen que estar medidas en un nivel por intervalos o de razón; pueden analizar datos nominales u ordinales. Dentro de ellas, se emplean las pruebas como la Chi-cuadrado, los coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas y los coeficientes de correlación por rangos ordenados de Spearman y Kendall. Por lo tanto, en el presente estudio los datos se procesaron a través Coeficiente de correlación de Spearman.

Según Gamarra y Rivera (2019) esta prueba estadística permite medir la correlación o asociación de dos variables y es aplicable cuando las mediciones se realizan en una escala ordinal, aprovechando la clasificación por rangos. El coeficiente de correlación de Spearman se rige por las reglas de la correlación simple de Pearson, y las mediciones de este índice corresponden de -1 a +1, pasando por el cero, donde este último significa no correlaciona entre variables estudiadas, mientras que los primeros denotan la correlación máxima.



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1. Análisis de resultados

5.1.1. Análisis de confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado de satisfacción y pertinencia en el planteamiento de los indicadores en función a la operacionalización de las variables, se puede estimar mediante el alfa de Cronbach. Cuanto más cerca se encuentre el valor de 1, mayor será la consistencia interna de los elementos analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse constantemente con los datos de cada muestra para garantizar la medición confiable de la construcción en la muestra concreta de investigación.

Tabla 3

Análisis de fiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
.866	44

Nota. Análisis hecho a todos los ítems.

Como se observa en la tabla 3 el valor de Alfa de Cronbach para la escala de cultura organizacional y gestión por resultados donde asciende a Alfa ($A \alpha$) = 0,866 indicando donde se existe coherencia interna a gran escala, esto significa que cada ítem (indicador) individualmente contribuyen al total de la escala de forma independiente. Así que no hay contradicción entre ítems en sus totalidades.

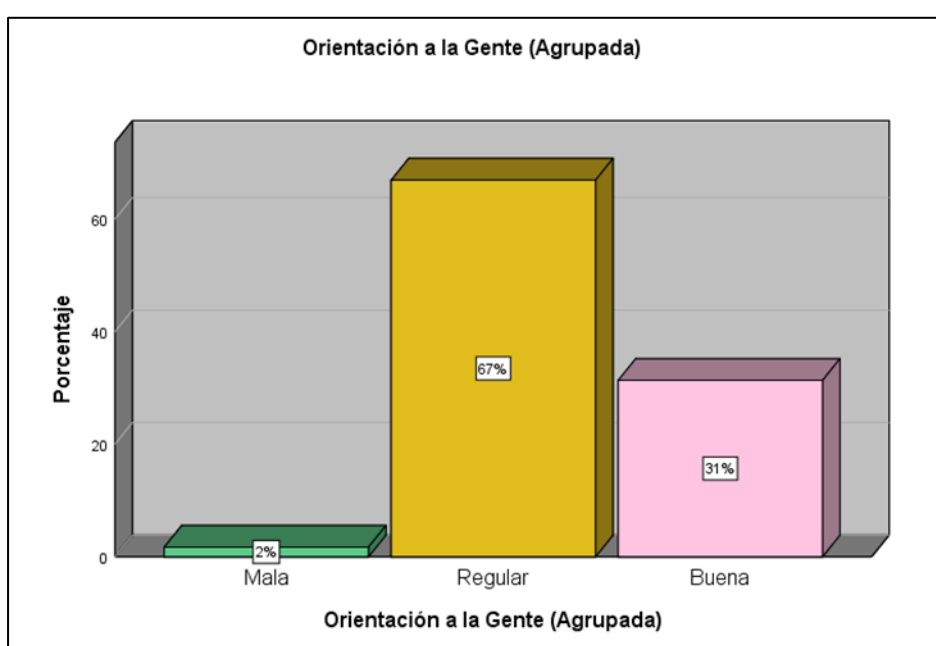
5.1.2. Análisis descriptivo de la variable cultura organizacional

A continuación, se presenta los resultados como producto de un procesamiento estadístico de los datos obtenidos a través de un instrumento. Primeramente, se describe las dimensiones agrupadas de la variable cultura organizacional.

Tabla 4*Orientación a la Gente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mala	2	1,7	1,7
Regular	79	66,9	68,6
Buena	37	31,4	100,0
Total	118	100,0	

Nota. Se presenta el recuento de los datos agrupados y procesados en SPSS v25

Figura 1*Orientación a la Gente*

Nota. Elaborado en base a la tabla 4.

Interpretación y análisis

Como se puede ver en la tabla 4 y figura 1, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 118 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, con relación a la dimensión orientación a la gente se aprecia que el 67% que representa a 79 servidores administrativos evalúan de manera regular la orientación a la gente, mientras que el 31% que equivale a 37 servidores indican una buena orientación a la gente en relación a los servidores, en tanto un mínimo del 2% de servidores evalúan de manera negativa la orientación a la gente dentro de esta institución. Con lo que se concluye que la

mayoría de los servidores administrativos precisan de manera regular la orientación a la gente.

Tabla 5

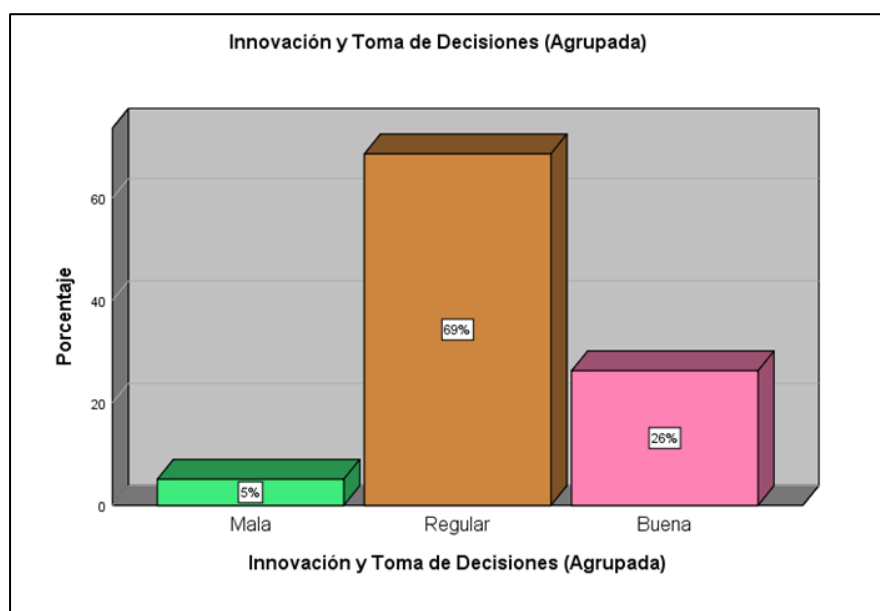
Innovación y toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mala	6	5,1	5,1
Regular	81	68,6	73,7
Buena	31	26,3	100,0
Total	118	100,0	

Nota. Se presenta el recuento de los datos agrupados y procesados en SPSS v25

Figura 2

Innovación y toma de decisiones



Nota. Elaborado en base a la tabla 5.

Como se aprecia en la tabla 5 y figura 2, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 118 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, con relación a la dimensión Innovación y Toma de Decisiones, donde se aprecia que el 69% que representa a 81 servidores califican de manera regular el manejo de la innovación y toma de decisiones, así mismos el 26% de los servidores expresan estar de acuerdo con la innovación y toma de decisiones, por otro lado el 5% de 6 servidores evalúan de manera deficiente el manejo con la innovación y toma de decisiones.

Asumiendo las manifestaciones de los servidores de la municipalidad provincial de Cotabambas se puede indicar que la mayoría son indiferentes en la innovación y toma de decisiones de los servidores de la municipalidad.

Tabla 6

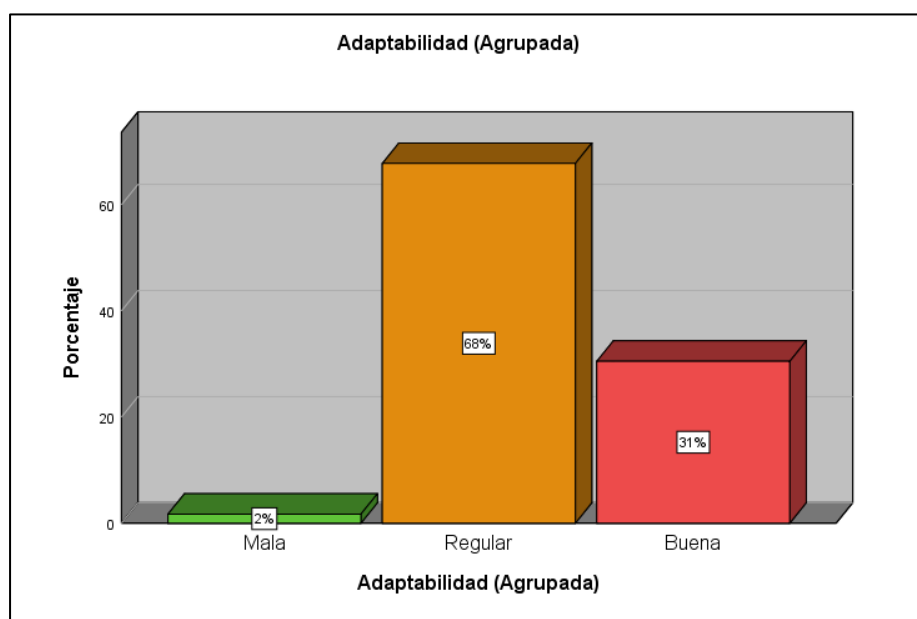
Adaptabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mala	2	1,7	1,7
Regular	80	67,8	69,5
Buena	36	30,5	100,0
Total	118	100,0	

Nota. Se presenta el recuento de los datos agrupados y procesados en SPSS v25

Figura 3

Adaptabilidad



Nota. Elaborado en base a la tabla 6.

Como se aprecia en la tabla 6 y figura 3, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 118 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, con relación a la dimensión adaptabilidad, donde se aprecia que el 68% que representa a 80 servidores califican de manera regular frente a la adaptabilidades, en cuanto a la gestión por resultados de la institución mientras que el 31% de los servidores que representado por 36 servidores evalúan que están de acuerdo con la adaptabilidad

dentro de gestión de esta institución. Con lo que se concluye que la mayoría de los servidores administrativos se mantienen de manera regular en cuanto a la adaptabilidad dentro de la gestión institucional.

Tabla 7

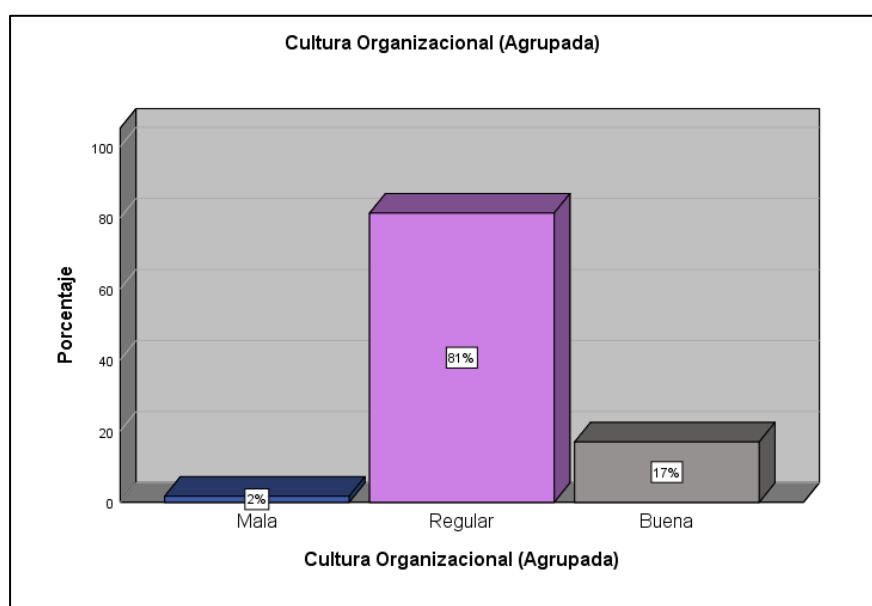
Cultura organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mala	2	1,7	1,7
Regular	96	81,4	83,1
Buena	20	16,9	100,0
Total	118	100,0	

Nota. Se presenta el recuento de los datos agrupados y procesados en SPSS v25

Figura 4

Cultura organizacional



Nota. Elaborado en base a la tabla 7.

De acuerdo a la tabla 7 y figura 4, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 118 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabamba Tambobamba, con relación a la variable cultura organizacional, se deduce que el 81% de los encuestados, que representa a 96 servidores administrativos evalúan de manera regular la cultura organizacional en esta entidad, seguido por el 17% que califica de manera positiva como buena; de esta información nos permite concluir que la gran mayoría de los servidores

administrativos no precisan una calificación buena ni mala en relación a la variable cultura organizacional.

5.1.3. Análisis descriptivo de la variable gestión por resultados

De igual manera, se describe los resultados de la variable gestión por resultados, acompañados de las dimensiones.

Tabla 8

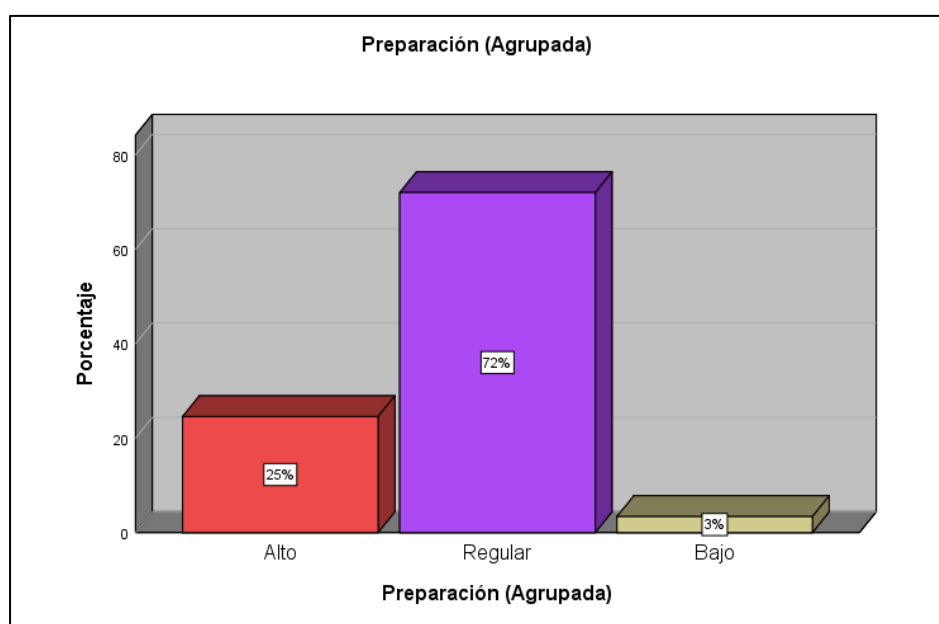
Preparación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	29	24,6	24,6
Regular	85	72,0	96,6
Bajo	4	3,4	100,0
Total	118	100,0	

Nota. Se presenta el recuento de los datos agrupados y procesados en SPSS v25

Figura 5

Preparación



Nota. Elaborado en base a la tabla 8.

Como se aprecia en la tabla 8 y figura 5, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 118 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, con relación a la dimensión preparación, se aprecia que el 72% que representa a 85 servidores evalúa de manera regular (medio) en cuanto a la gestión por resultados, mientras que el 25% de los

encuestados representado por 29 servidores evalúa de manera favorable como alto. Con lo cual se concluye que la preparación a nivel de gestión por resultados es apreciada de manera regulara con una calificación intermedia entre alto y bajo.

Tabla 9

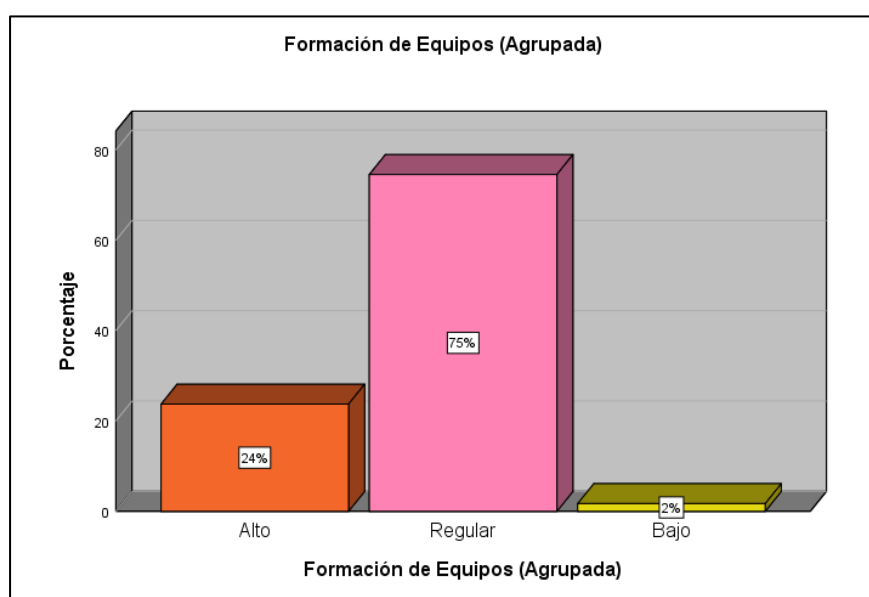
Formación de equipos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	28	23,7	23,7
Regular	88	74,6	98,3
Bajo	2	1,7	100,0
Total	118	100,0	

Nota. Se presenta el recuento de los datos agrupados y procesados en SPSS v25

Figura 6

Formación de equipos



Nota. Elaborado en base a la tabla 9.

Como se aprecia en la tabla 9 y figura 6, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 118 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, con relación a la dimensión formación de equipos, se aprecia que el 75% de los encuestados, que representa a 88 servidores califican de manera regular respecto a la formación de equipos dentro de la variable gestión por resultados, mientras que el 24% de los encuestados representado por 28 servidores evalúa de manera favorable como alto en cuanto a la formación de equipos, frente a un 2% de 2 servidores que evalúan de manera

baja la formación de equipos en la municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba. Con lo cual se concluye que la mayoría de los servidores califican la formación de equipos de manera regular como parte de la variable gestión por resultados.

Tabla 10

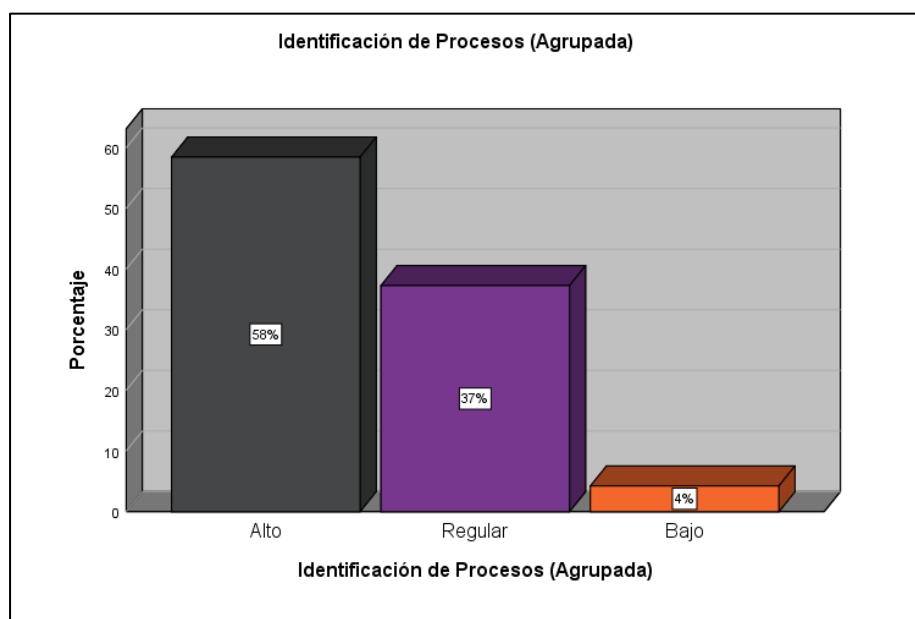
Identificación de procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	69	58,5	58,5
Regular	44	37,3	95,8
Bajo	5	4,2	100,0
Total	118	100,0	

Nota. Se presenta el recuento de los datos agrupados y procesados en SPSS v25

Figura 7

Identificación de Procesos



Nota. Elaborado en base a la tabla 10.

Como se aprecia en la tabla 10 y figura 7, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 118 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas Tambobamba, con relación a la dimensión identificación de procesos, se aprecia que el 58% de los encuestados, que representa a 69 servidores identifican de manera regular respecto a la identificación de procesos de la variable gestión por resultados, mientras que el 37% de los encuestados representado por 44 servidores evalúa de manera

favorable como alto en cuanto a la identificación de procesos en cuanto a la gestión por resultados, frente a un 4% de 5 servidores que evalúan de manera baja la identificación de procesos en la municipalidad Provincial de Cotabamba, Tambobamba. Con lo cual se concluye que la mayoría de los servidores califican en un nivel intermedio de identificación de procesos como parte de la variable gestión por resultados.

Tabla 11

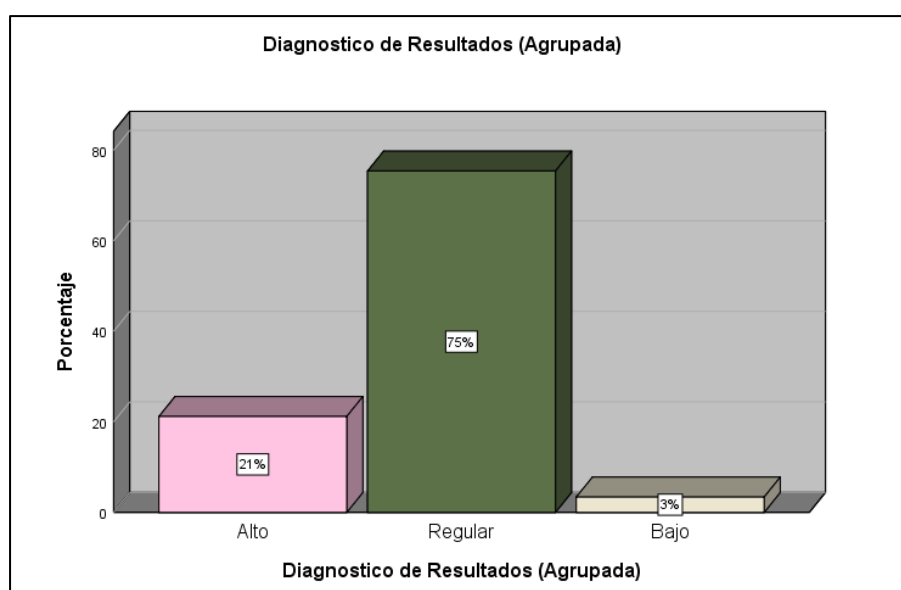
Diagnóstico de resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	25	21,2	21,2
Regular	89	75,4	96,6
Bajo	4	3,4	100,0
Total	118	100,0	

Nota. Se presenta el recuento de los datos agrupados y procesados en SPSS v25

Figura 8

Diagnóstico de resultados



Nota. Elaborado en base a la tabla 11.

Como se aprecia en la tabla 11 y figura 8, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 118 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabamba Tambobamba, con relación a la dimensión identificación de procesos, se aprecia que el 75% de los encuestados, que representa a 89 servidores se conservan de manera regular el diagnóstico de

resultados de la institución, mientras que el 21% de los encuestados representado por 25 servidores evalúa de manera favorable como alto en cuanto al diagnóstico de resultados, frente a un 3% de 4 servidores que evalúan de manera baja la identificación de procesos en la Municipalidad Provincial de Cotabamba, Tambobamba. Con lo cual se concluye que la mayoría de los servidores no precisan el diagnóstico de resultados adoptado en el diagnóstico de resultados en la institución.

Tabla 12

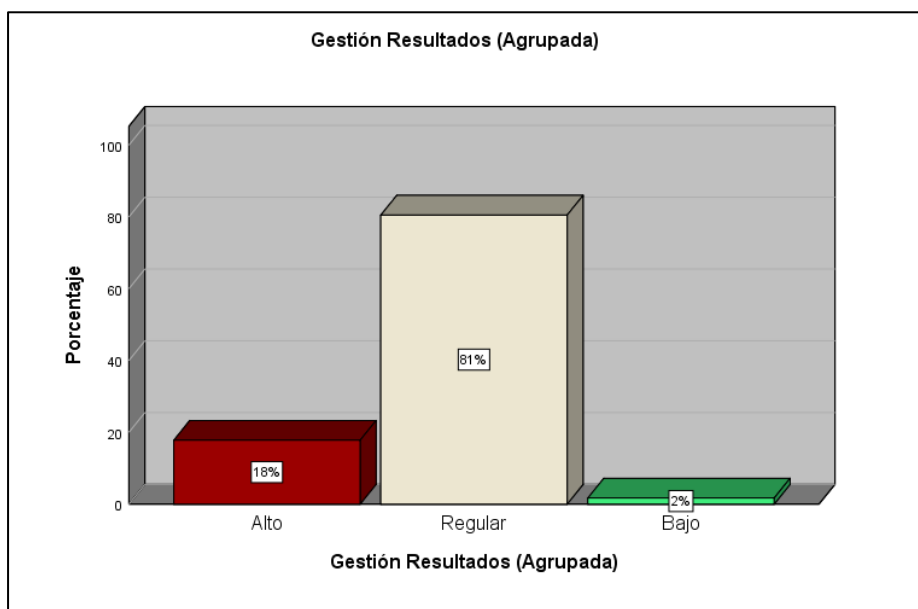
Gestión por resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	21	17,8	17,8
Regular	95	80,5	98,3
Bajo	2	1,7	100,0
Total	118	100,0	

Nota. Se presenta el recuento de los datos agrupados y procesados en SPSS v25

Figura 9

Gestión por resultados



Nota. Elaborado en base a la tabla 12.

De acuerdo a la tabla 12 y figura 9, tabulado según el instrumento (cuestionario) aplicado a 118 servidores administrativos de la Municipalidad Provincial de Cotabamba Tambobamba, con respecto a la variable gestión por resultados evaluado por parte de los servidores administrativos, el 81% de los encuestados,

que representa a 95 servidores evalúan de manera regular, en segundo regular el 18% califica como alto, esta información nos permite concluir que la gran mayoría de los servidores administrativos tienen un apreciación intermedia respecto a la gestión por resultados en la municipalidad provincial de Cotabambas, Tambobamba.

5.2. Contrastación de hipótesis

5.2.1. Prueba de la hipótesis general

H₀: No existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba - Apurímac, 2019.

H₁: Existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba - Apurímac, 2019.

Tabla 13

Correlación entre cultura organizacional y gestión por resultados

		Cultura organizacional	Gestión por resultados
Rho de Spearman	Cultura organizacional	1.000	.566**
	Gestión por resultados	.566**	1.000
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	-	.000
	N	118	118

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

a) Nivel de significancia

En la tabla 13 se muestra que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,000 lo cual es inferior a 0,05 (5%) lo que puede indicar que la relación entre las variables es inversamente signiicativa.

b) Región crítica y decisión

De acuerdo a lo observado en el nivel de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis de trabajo (H_1), además, podemos aseverar con un nivel de confianza del 95% que si está en un nivel de correlación significativa entre las variables cultura organizacional y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabamba, Tambobamba, además de acuerdo al baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a 0,000 lo que podemos marcar que existe un nivel de correlación baja entre las variables en contraste. Eso indica que el error es bajísimo de relación entre cultura organizacional y la gestión resultados es estrechamente ligado y directa las funciones de los servidores.

5.2.2. Prueba de las hipótesis específicas

5.2.2.1. Prueba de la primera hipótesis específica

H_0 : No existe una relación directa y significativa entre la orientación a la gente y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba- Apurímac.

H_1 : Existe una relación directa y significativa entre la orientación a la gente y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba- Apurímac.

Tabla 14

Correlación entre la orientación a la gente y gestión por resultados

		Orientación a la gente	Gestión por resultados
Orientación a la gente	Coeficiente de correlación	1.000	.399**
	Sig. (bilateral)	-	.000
Gestión por resultados	N	118	118
	Coeficiente de correlación	.399**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	-
	N	118	118

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

a) Nivel de significancia

En la tabla 14 se observa que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,000 lo cual es menor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que es significativo la relación entre la dimensión y la variable.

b) Región crítica y decisión

De acuerdo a lo observado en los niveles de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de trabajo (H_i), además podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que si existe un nivel de correlación significativa entre la dimensión de orientación a la gente y gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, además de acuerdo al baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a .339 lo que podemos señalar que existe un nivel de correlación baja entre la dimensión y la variable en contraste.

5.2.2.2. Prueba de la segunda hipótesis específica

H_0 : No existe una relación directa y significativa entre la innovación y toma decisiones con la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba- Apurímac.

H_i : Existe una relación directa y significativa entre la innovación y toma decisiones con la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba- Apurímac.

Tabla 15

Correlación entre la innovación y toma decisiones y gestión por resultados

			Innovación y toma de decisiones	Gestión por resultados
Rho de Spearman	Innovación y toma de decisiones	Coefficiente de correlación	1.000	.312**
		Sig. (bilateral)	-	.000
		N	118	118
	Gestión por resultados	Coefficiente de correlación	.312**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	-
		N	118	118

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



a) Nivel de significancia

En la tabla 15 se observa que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,000 lo cual es menor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que es significativo la relación entre la dimensión y la variable.

b) Región crítica y decisión

De acuerdo a lo observado en los niveles de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de trabajo (H_i), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que si existe un nivel de correlación significativa entre la dimensión de innovación y toma decisiones y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, además de acuerdo al baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a .312 lo que podemos señalar que existe un nivel de correlación baja entre la dimensión y variable en contraste.

5.2.2.3. Prueba de la tercera hipótesis específica

H_0 : No existe una relación directa significativa entre la estabilidad y la Gestión por Resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba- Apurímac.

H_i : Existe una relación directa significativa entre la estabilidad y la Gestión por Resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba- Apurímac.

Tabla 16

Correlación entre la estabilidad y gestión por resultados

		Estabilidad	Gestión por resultados
Rho de Spearman	Estabilidad	1.000	.488**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	118
	Gestión por resultados	.488**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	118

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



a) Nivel de significancia

En la tabla 15 se observa que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,000 lo cual es menor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que es significativo la relación entre la dimensión y la variable.

b) Región crítica y decisión

De acuerdo a lo observado en los niveles de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de trabajo (H_1), por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza del 95% que si existe un nivel de correlación significativa entre la dimensión de estabilidad y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba, además de acuerdo al baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a .488 lo que podemos señalar que existe un nivel de correlación baja entre las variables en contraste..

5.3. Discusión

En este apartado, se presenta un análisis crítico y comparativo de los resultados con los postulados en el marco teórico y los antecedentes de la investigación. Los resultados fueron procesados conforme a la configuración metodológica.

Respecto a la hipótesis general, de acuerdo con la investigación realizada se llegó a determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, donde estas variables se asocian en un 56.6%, bajo $p < .05$. Lo que significa que las normas, las conductas y las políticas de trabajo como parte de la cultura organizacional se relacionan de manera significativa con la eficiencia del trabajo y con su impacto de políticas públicas de la municipalidad; es decir, con la gestión por resultados. Este resultado guarda una similitud con el trabajo realizado por Franklin y Kreiger (2011) donde precisan que la cultura organizacional crea el clima laboral dentro del ámbito social, y además consiste en normas de conductas y las políticas de trabajo, de igual modo Álvarez (2017) indica que gestión por resultados busca las eficiencias y el impacto de las políticas públicas. Además, Vásquez (2009) en sus conclusiones reconoce valores presentes en la cultura de la organización, entre los que destacan el compromiso, el cumplimiento, el aprendizaje y el respeto, de la misma manera Zamora (2020) donde concluye que, si la municipalidad distrital de Tauca mejora el presupuesto participativo, mejor será la gestión por resultados. En tal sentido bajo el

argumento sustento y analizado los resultados de la investigación, se reafirma que aplicando la estructura de una cultura organización como orientación, la innovación y toma de decisiones y la estabilidad del servidor de la municipalidad se podrá alcanzar buenos resultados en los diferentes etapas como en las actividades preparatoria, conformación de equipos, diagnóstico de proceso de trabajo y así en la identificación de bienes y servicios en los trabajos realizados por los servidores de la municipalidad provincial de Cotabamba Tambobamba.

Referente a la primera hipótesis específica, se demostró que la orientación a la gente guarda una relación de 39.9% con gestión por resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabamba, con $p < .05$. Es decir, los conocimientos, las tareas, las condiciones y las expectativas que comparten los servidores de la municipalidad tienden a relacionarse directamente con la gestión por resultados en las actividades preparatorias, conformación de equipo, como el diagnóstico y la identificación de servicios o bienes. Los resultados encontrados coinciden con lo sustentado por Barquero (2005) quien indica que la orientación a la gente es tener aptitudes psicofísicas, su personalidad, sus intereses y expectativas de las personas y así también Alvares (2017) precisa que la gestión por resultados es desarrollar las actividades preparatorias eficiente, y la conformación de quipos como conformar comité de ejecución y comité de gestión. Por otro lado, los resultados de la investigación realizado por Navarro (2018) relaciona significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de la municipalidad distrital y así mismo Reatigui (2019) indica que existe relación significativa entre el desempeño laboral y gestión por resultados en el personal de la municipalidad, puesto que las variables están relacionadas. En ese caso con lo referido anteriormente y analizado los resultados obtenidos, se confirma que la buena orientación a la gente aplicando los conocimientos, las tareas y las condiciones que tiene el servidor se realizara una buena gestión por resultados con eficiencia.

Referente a la segunda hipótesis específica, los resultados demuestran que existe una relación de 31.2% entre innovación y toma decisiones y gestión por resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabamba, donde el $p < .05$. Por lo tanto, la actividad laboral, los procedimientos, la organización, la autonomía temporal, y la autonomía decisional de los servidores se relaciona con la gestión por resultados en las actividades preparatorias, así como también en la conformación de equipos, diagnóstico e identificación de servicios y bienes. Los resultado se confirma con los aportes de Caldas (2018) quien precisa, la innovación y la toma de decisiones es la autonomía en dos



grandes bloques, la autonomía temporal y la autonomía decisional como parte de la cultura organizacional y de la misma manera Alvares (2017) indica que gestión por resultados es la preparación de las actividades, la conformación de equipos y Makón (2007) indica que la gestión por resultado son acciones estratégicas a desarrollar para lograr los comprometido con los usuarios, por otro lado Zamora (2020) en su investigación concluye que existe correlación significativa entre las variables presupuesto participativo y gestión por resultados. Por lo tanto, con los datos y hecho encontrado en lo anterior se puede indicar y afirmar que, si el servidor innove y tome las decisiones de sus actividades laborales, en los procedimientos de su trabajo podrá obtener una gestión por resultados.

Finalmente, respecto al tercera hipótesis específica, se identificó que la estabilidad laboral guarda una relación con la gestión por resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabambas en un 48.8% donde $p < .05$. En consecuencia, se aprecia que la estabilidad como las condiciones y acciones tienden relacionarse directamente en la gestión por resultados en sus etapas como las actividades preparatorias, conformación de equipos, diagnóstico e identificación ejecutados por los servidores de la municipalidad. Estos resultados son corroborados por Robbins, y Coulte (2010) donde la estabilidad es grado en que las decisiones y acciones, por otro lado gestión por resultados de Makón (2000) donde los elementos que permite desarrollar gestión por resultados son la eficiencia y eficacia en la gestión y Álvarez (2017) indica que la gestión por resultado ejecutados por los servidores como las actividades preparatorias, conformación de equipos, diagnóstico y identificación de bienes y servicios permiten lograr la estabilidad laboral. por otra parte la investigación realizado por Zamora (2020) concluye que se percibe de manera positiva la eficiencia y eficacia del presupuesto participativo y está ligado a la administración de la institución como parte de gestión por resultados, en tal sentido bajo lo referido anteriormente y analizados los resultados se confirma que mientras haya estabilidad laboral de los servidores habrá de mejor manera la gestión por resultados de la municipalidad provincial de Cotabambas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

En seguida se presenta las conclusiones respondiendo a los objetivos con las evidencias probadas con la prueba de hipótesis, los siguientes a continuación:

1. Se concluye que la cultura organizacional se relaciona directamente con la gestión por resultados, lo que representa que las normas de conducta, las políticas de trabajo se relacionan con eficiencia en el trabajo y el impacto de políticas públicas de gestión por resultados de los servidores de la municipalidad.
2. De acuerdo con el coeficiente de Rho de Spearman, se concluye que existe una relación positiva baja de 39.9% entre la dimensión de Orientación a la Gente y la variable Gestión por Resultados de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, Tambobamba – Apurímac. Lo cual quiere decir que los conocimientos, las tareas, las condiciones y las expectativas que comparten los servidores de la municipalidad tienden a relacionarse directamente con la gestión de resultados que conforma las actividades preparatorias, conformación de equipo, el diagnóstico y la identificación de servicios o bienes de parte de los servidores de la municipalidad.
3. Según el valor del coeficiente de Rho de Spearman, se concluye que existe una correlación positiva baja de 31.2% entre la innovación y toma decisiones con la Gestión por Resultado, lo cual quiere decir que la actividad laboral, los procedimientos, la organización, la autonomía temporal, y la autonomía decisional de los servidores se relaciona con la gestión por resultados con las actividades preparatorias, así como también en la conformación de equipos, diagnóstico e identificación de servicios y bienes por parte de los servidores de la municipalidad.
4. Finalmente se determinó la existencia de una relación moderada del 48.8% entre la estabilidad con la gestión por resultados, donde quiere decir que las condiciones y acciones tienden a relacionarse directamente con la gestión por resultados con las etapas de las actividades preparatorias, la conformación de equipos, diagnóstico e identificación son ejecutados por los servidores de la municipalidad.



6.2. Recomendaciones

Las recomendaciones que se realiza están dirigido a la municipalidad provincial de Cotabambas, los siguientes:

1. En función a los resultados obtenidos, debido a que la cultura organizacional está relacionada de manera positiva moderada con la Gestión por Resultados, se recomienda que la municipalidad implemente las normas de conducta interna, así como las políticas de trabajo, para poder medir la eficiencia del trabajo y de impacto de las políticas públicas que los servidores ejecutan según su función en cada unidad y/o área de esa manera se podrá lograr la gestión por resultados.
2. Obtenido la conclusión específica es de suma importancia reconocer la relevancia en la orientación a la Gente ya que permite que las expectativas y condiciones de trabajo accedan observar una buena gestión por resultados en las diferentes etapas como en la conformación de trabajo en equipo, en el diagnóstico y en la identificación de bienes y servicios ejecutados por los servidores de la municipalidad
3. Debido a que la innovación por parte de los servidores contribuye mínimamente en la toma de decisiones es propicio poder ejecutar y garantizar la Gestión por Resultados en sus diferentes etapas como en la actividad laboral, en los procedimientos, en la organización, en la autonomía temporal, y en la autonomía decisional que cada servidor que desempeña con autonomía según su especialidad en su puesto o cargo dentro de la municipalidad.
4. Por último, se recomienda a la entidad que mantenga la estabilidad laboral de los servidores tomando en cuenta las condiciones y acciones laborales según su especialidad de esa forma se podrá alcanzar la ejecución de gestión por resultados en las etapas de conformación de equipos de trabajo, identificación de bienes y servicios que brinda la municipalidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Preschern, P. (2011). *Hacia un enfoque de gestión por resultados en el sector público*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/51529.pdf>
- Abedrop, E. (2010). *Presupuesto basado en reultado*. IEXE editorial. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=arSgHdV3XakC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Alvarez Illanes, J. F. (2017). *Manual operativo de las contrataciones del estado*. Obtenido de Instituto Peruano de Contrataciones del Estado: https://www.contrataciones.org.pe/indice_manual_contrataciones2017.pdf
- Barquero, C. A. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Universidad Estatal a Distancia. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=mXjYQZHrO0kC&printsec=frontcover&hl=es&source=gsb_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Beriguete De Leon, A. C. (27 de Febrero de 2012). *El desarrollo de la cultura organizacional*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiguete/2012/02/27/el-desarrollo-de-la-cultura-organizacional/>
- Caldas Blanco, M. E. (31 de mayo de 2018). *Prevencion de riesgos laborales en el sector docente*. Obtenido de Bibliotecas blog: <http://blogbibliotecas.mecd.gob.es/2018/05/31/prevencion-de-riesgos-laborales-en-el-sector-docente/>
- Carrasco, D. S. (2006). *Metodologia de la investigacion cientifica*. San marcos.
- Charaja Cutipa, F. (2009). *MAPIC en la Metodologia de la Investigacion*. Sagitaripo Impresiones.
- Chiavenato, I. (2004). *Intruduccion a la toria general de la administr5acion*. McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Corportamiento organizacional la dinamica del exito en las organizaciones*. McGRAW HILL.



- Cruz Solano, E. (2008). La etica en la invstigacion. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud*, 40(2), 68-70. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3438/343835680001>
- Falcones Suárez, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain guayaquil de nestle ecuador* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6287>
- Franklin, Enrique B, & Kreiger, Mario. (2011). *Comportamiento organizacional enfoque para america latina*. Pearson.
- Gamarra Astuhuaman, G., Rivera Espinoza, T. A., Wong Cabanillas, F. J., & Pujay Cristóbal, O. E. (2019). *Estadistica e investigacion con aplicaiones de SPSS*. San Marcos.
- Gestion, D. (2015). *EL 87% de empresas cpnsideran que la falta de compromiso laboral es un problema*. Lima: Gestion.
- Hernadez Sampieri, R., Fernadez Collado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodologia de la investigacion*. McGraw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodologia de la Investigacion las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW - Hill.
- Makon, M. P. (2000). El modelo de gestion por resultados en los organidmos de la administracion publica nacional. *V Congreso Inernacional de CLAD sobre la reforma del estado y de la admisnitracion publica*.
- Makon, M. P. (2007). La gestion por resultados es sinonimo del presupuesto por resultados. *Presentado ante el XII Congreso intrncaional*.
- Melgarejo, V. (2020). *MEF 640 municipalidades no ha gastado ni un sol en inversion* . Lima: Gestion.
- Mimisterio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Presupuesto por Resultados*. Obtenido de ¿Qué es PpR?: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101162&lang=es-ES&view=article&id=5334
- Navarro Ore, A. D. (2018). *La cultura organizacion y el desempeño laboral del personal de la municipalidad de la perla, callao 2028* [Tesis de maestría, Universidad Cesar



- Vallejo]. Repositorio institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/24128>
- Pérez Bilbao, J. (s.f.). *NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación*. Obtenido de https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_443.pdf/35f6978d-1338-43c3-ace4-e81dd39c11f0
- Prieto Hormaza, M. I. (2012). *Influencia de la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010) "Caso: Lima, Junín y Ancash"* [Tesis de doctorado, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12727/586>
- Quispe Berrocal, G. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la dirección de salud IV Lima Este. Lima, 2016* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/9065>
- Reátegui Delgado, D. M. (2019). *Desempeño laboral y gestión por resultados en la Municipalidad provincial de San Martín, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorios latinoamericanos. Obtenido de <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3241983>
- Robbins, P. S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Person.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). Pearson.
- Valderram, S. (2015). *Metodología de investigación*. Lima: San Marcos.
- Vallejos Yopán, L. E. (2014). *La cultura organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad del Centro Poblado de Miramar - 2014* [Tesis de pregrado, Universidad nacional de Trujillo]. Repositorio institucional. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/976>
- Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en DAYCO TELECOM, C.A. Una estrategia para el fortalecimiento del estilo DAYCOHOST a través de su liderazgo gerencial* [Tesis de maestría, Universidad Católica Andrés Bello]. Repositorio institucional. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7656.pdf>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (10 ed.). Pearson.



Zamora, C. A. (2020). *Presupuesto participativo y gestion por resultados en la municipalidad distrital de Tarma Provincia de Pallasca -2019*. UCV.



ANEXOS



Anexo 1 Matriz de consistencia

Título: Cultura organizacional y gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba- Apurímac, 2019”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODOS
<p>Problema general ¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con la gestión por resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba - Apurímac, 2019?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión por resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba - Apurímac, 2019</p>	<p>Hipótesis general Existe una relación directa entre la cultura organizacional y la gestión por resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba - Apurímac, 2019.</p>	<p>Variable 1 Cultura organizacional</p>	<p>Orientación a la gente</p> <p>Innovación y toma de decisiones</p> <p>Estabilidad</p> <p>Actividades preparatorias</p> <p>Conformación de equipos</p> <p>Diagnóstico e identificación de proceso</p> <p>Identificación de bienes servicios</p>	<p>Conocimientos</p> <p>Las tareas</p> <p>Las condiciones</p> <p>Las exigencias</p> <p>Actividad laboral</p> <p>Procedimiento</p> <p>Organización</p> <p>Autonomía temporal</p> <p>Autonomía decisional</p> <p>Condiciones</p> <p>Acciones</p> <p>Sensibilización</p> <p>Capacitación</p> <p>Elaboración de plan</p> <p>Diagnosticar</p> <p>Comité de gestión</p> <p>Comité de ejecución</p> <p>Procesos</p> <p>Procedimientos</p> <p>Áreas</p> <p>Responsables</p> <p>Usuarios</p> <p>Bienes</p> <p>Servicios</p>	<p>Población y Muestra: Los servidores 118</p> <p>Tipo de investigación: Básica</p> <p>Nivel de Investigación: Correlacional</p> <p>Diseño de investigación: No Experimental, Transeccional /descriptivo</p> <p>Instrumentos: - Cuestionario - Likert</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Tiempo 1 año aproximadamente</p> <p>Presupuesto</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>PE1: ¿Cuál es el grado de relación entre la orientación a la gente y la gestión por resultados de la Municipalidad Provincial</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>OE1: Identificar el grado de relación entre la Orientación a la Gente y la Gestión por Resultados de la Municipalidad</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>HE1: Existe una relación directa entre la orientación a la gente y la gestión por resultados de la Municipalidad Provincial</p>	<p>Variable 2 Gestión por resultados</p>			

<p>de Cotabambas – Tambobamba-Apurímac?</p> <p>PE2: ¿De qué manera la innovación y toma de decisiones se relaciona con la gestión por resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba-Apurímac?</p> <p>PE3: ¿Cuál es el grado de relación de la estabilidad con la gestión por resultados de la municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba-Apurímac, 2019?</p>	<p>Provincial de Cotabambas – Tambobamba-Apurímac.</p> <p>OE2: Determinar el grado de relación de la innovación y toma de decisiones con la Gestión por Resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba-Apurímac.</p> <p>OE3: Identificar el grado de relación entre la estabilidad y la Gestión por Resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba-Apurímac</p>	<p>de Cotabambas – Tambobamba-Apurímac.</p> <p>HE2: Existe una relación directa entre la innovación y toma de decisiones con la Gestión por Resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba-Apurímac.</p> <p>HE3: Existe una relación directa entre la estabilidad y la Gestión por Resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba-Apurímac.</p>			<p>Programas estratégicos Obras de infraestructura Equipamiento o Servicios públicos</p>	<p>S/. / . 8, 545.00soles.</p>
--	---	---	--	--	--	------------------------------------

Anexo 2 Instrumento de investigación

Cuestionario

Estimado señor (a):

El presente cuestionario es con la finalidad de desarrollar la investigación “**Cultura organizacional y gestión por resultados en la Municipalidad Provincial De Cotabambas - Tambobamba- Apurímac, 2019**” razón por la cual se le agradece su colaboración sincera, la información que brinde será estrictamente confidencial.

Indicaciones: En cada pregunta tendrá cinco respuestas alternativas, marque con un aspa “X” la respuesta que considere se ajusta más a la realidad. Gracias.

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Indiferente
- 4: De Acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Cultura organizacional

	1	2	3	4	5
Dimensiones: Orientación a la gente					
1. Se valora el buen desempeño en el trabajo.					
2. Se respeta a las personas dentro de la institución.					
3. Las autoridades participan activamente en las actividades de integración y socialización para los empleados.					
4. Se forma y capacita a los empleados para que desarrollen mejor sus labores.					
5. Existe una política de fácil acceso de los usuarios, sin muchos obstáculos, para dialogar con las autoridades.					
6. La institución se esfuerza en mejorar la situación de los empleados.					
Dimensiones: Innovación y toma de decisiones					
7. La autoridad de la Institución como líder apuesta por la innovación.					
8. En su centro laboral, percibe que puede desarrollar sus habilidades					
9. Se tolera el error creativo como forma de aprendizaje.					
10. En la institución se alienta a los empleados para que den sugerencias en la mejora del servicio.					
11. La autoridad y gerentes prestan atención cuando se hace propuestas para mejorar el trabajo.					
12. Existen reuniones o espacios de trabajo donde se pueda proponer ideas novedosas					
Dimensiones: Adaptabilidad					

13. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
14. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
15. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
16. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias					
17. Las diferentes áreas de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
18. Los comentarios y recomendaciones de la gente conducen a introducir cambios					
19. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de los usuarios					
20. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					

Gestión por resultados

Dimensión: Actividades preparatorias					
21. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
22. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
23. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
24. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
25. La autoridad y gerentes fijan metas ambiciosas pero realistas.					
26. La autoridad nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
27. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
28. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
Dimensión: Conformación de equipos					
29. Se alienta desde la autoridad y gerencia el trabajo entre las distintas áreas para la resolución de tareas de incidencia general.					
30. El jefe promueve el trabajo cooperativo en el área de trabajo.					

31. Conoce las tareas y actividades que desarrollan las otras áreas de trabajo.					
32. Tiene buenas relaciones y amistad con los empleados de otros departamentos.					
Dimensión: Diagnostico e identificación de proceso y resultados					
33. La iniciativa es un valor compartido por todos los miembros.					
34. Se flexibilizan los procedimientos con la finalidad de ser más eficientes.					
35. En algunas situaciones se prioriza satisfacer adecuadamente un servicio antes que seguir el procedimiento y trámite convencional.					
36. Los jefes valoran más los resultados alcanzados que las formas y procedimientos establecidos.					
37. En un tema urgente se coordina directamente con las demás autoridades, antes de seguir los canales formales de comunicación.					
38. Existe una preocupación profunda de la autoridad y gerentes por mejorar el servicio que se ofrece.					
Dimensión: Identificación de bienes servicios					
39. Estoy satisfecho con los procedimientos establecidos en el trabajo.					
40. Los jefes alientan a los empleados para que comuniquen algún aspecto negativo que pueda afectar el servicio que brinda la institución.					
41. Si veo algo que no está bien y se puede mejorar dentro del área de trabajo, aviso a mis superiores.					
42. Si veo un problema en el servicio general que brinda la comuna y está a mi disposición poder resolverlo, lo hago.					
43. Los jefes comunican valores y principios como la importancia de brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.					
44. Los jefes se involucran y participan activamente en mejorar el servicio					

Muchas gracias por su colaboración



Anexo 3 Ficha de validación del instrumento por juicio de expertos

FICHA DE VALIDACIÓN**Datos del Experto:** Mgt. Julián Ore Leiva**Título de la Investigación:** "Cultura organizacional y Gestión por resultados en la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba- Apurímac, 2019"**Objetivo:** Determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión por resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba - Apurímac, 2019.**Unidad de análisis:** Servidores Públicos de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba**Investigador:** Bach. Karem Nadiesa Soñomayor Tapia**Instrumento:** Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (03+16+30) / 50 = 0.84 = 84\%$ **NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 18 de enero 2021.



Sello y firma del experto

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto:

Título de la Investigación: "CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS - TAMBOBAMBA- APURÍMAC, 2019"

Objetivo: Determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión por resultados de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba - Apurímac, 2019.

Unidad de análisis: Servidores Públicos de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba

Investigador: Karen Nadiesta Sotomayor Tapia

Instrumento: Cuestionario

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad			X		
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (03+16+30) / 50 = 0.98 = 98\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 16 de enero 2021.


 Sello y firma del experto

Anexo 4 Fotografías de la aplicación del cuestionario

Anexo 5 Organigrama de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba

